

## Rapport « Mission sur la gouvernance et la simplification hospitalières confiée au Pr Olivier CLARIS », Juin 2020

16/06/2020

Le Professeur CLARIS, président de la CME des Hospices civils de Lyon (HCL), en charge de la mission « Gouvernance et simplification à l'hôpital » a rendu le 16 juin 2020 le rapport qui lui avait été demandé par la Ministre des Solidarités et de la Santé alors en exercice, Mme Agnès BUZYN, sur la gouvernance de l'hôpital.

Après consultation de nombreux acteurs hospitaliers, la mission a dressé un constat de ce qu'elle pense être le fonctionnement actuel de la gouvernance de l'hôpital public et a formulé 56 recommandations dont 20 principales. La mission relève que la problématique majeure soulevée par la plupart des interlocuteurs évoque en premier lieu une perte d'attractivité de l'exercice à l'hôpital public pour l'ensemble des soignants. Celle-ci s'expliquerait notamment par des conditions de rémunération jugées insuffisantes au regard des contraintes assumées pour la plupart par les professionnels, mais aussi par le fonctionnement des services (manque de professionnels, dysfonctionnements au quotidien, implication insuffisante des acteurs de terrain, cloisonnement des services). Le service de soins qui apparaît comme le niveau de référence pour les équipes soignantes comme pour les patients, aurait vu sa place progressivement dévalorisée.

Aussi, la mission juge nécessaire :

- une reconnaissance réglementaire de la fonction de chef de service et de ses responsabilités en matière de qualité et de sécurité des soins, de qualité de vie au travail et d'encadrement des internes et de la valorisation de sa responsabilité par une rémunération spécifique ;
- le développement de l'intéressement collectif des équipes ;
- le renforcement du binôme constitué par le chef de service et le cadre de santé.

Par ailleurs, la mission estime que le maillon capital de la gouvernance est le binôme directeur-président de la CME. Des difficultés sont contestées sur ce point qui rendent nécessaires de poser un cadre général. Elle propose :

- de conforter le rôle des PCME en généralisant les bonnes pratiques leur permettant de disposer des compétences et des moyens nécessaires pour assumer leurs responsabilités.
- de consolider la pratique des co-signatures par le directeur et le PCME, sur des décisions conjointes telles que les désignations individuelles de praticiens à des postes de responsabilité, des contrats de pôle et des modifications de structures de services médicaux et médico-techniques.

Enfin, elle juge nécessaire une rémunération spécifique qui valoriserait la responsabilité des PCME dans la gouvernance.

La mission pointe, dans les orientations stratégiques de l'établissement comme dans son fonctionnement quotidien, le sentiment d'une nette coupure entre le « top management » médico-administratif » (formé par le binôme directeur-PCME et l'ensemble de la gouvernance) et « les acteurs de terrain ». Elle estime nécessaire une clarification de la procédure de sélection des responsables médicaux.

Plus généralement, elle estime indispensable de veiller à l'existence de bonnes pratiques de communication, transparentes, efficaces et directes favorisant la participation de l'ensemble des professionnels.

Enfin, la mission a investigué de façon approfondie le retentissement du dysfonctionnement hospitalier sur le quotidien des soignants. La lourdeur des procédures, le poids de l'absentéisme, de la recherche de lits et de structures ainsi que l'absence de réponses de la hiérarchie sont cités parmi les principales difficultés. La mission juge que :

- la simplification des règles de la commande publique faciliterait le quotidien des professionnels ;
- pour alléger le quotidien des soignants, la gestion des ressources humaines paramédicales devrait être facilitée, en particulier les remplacements et le maintien des effectifs. Les services support et les services de soins devraient contractualiser pour des liens renforcés et plus de réactivité et le temps médical devrait être recentré sur le cœur de métier clinique par un allègement des tâches administratives.