



## Enjeux

Veiller à l'atteinte des objectifs de la coopération et anticiper les mesures correctrices.



## Éléments-clés

### A retenir

1. Les objectifs opérationnels de la coopération doivent faire l'objet d'un suivi par les membres de la coopération.
2. Selon la forme juridique de la coopération, l'ARS est plus ou moins impliquée dans le suivi de ces objectifs, en particulier sur les champs qui relèvent du PRS.
3. A cet effet, certaines formes de coopération (notamment les GCS) sont tenues de réaliser chaque année un rapport d'activité qui doit permettre d'évaluer le bon fonctionnement de la coopération.
4. Dans le cas où les objectifs opérationnels ne sont pas atteints, des actions correctrices sont à prévoir.

Le suivi consiste à mesurer l'avancement du projet de coopération par rapport aux objectifs cibles qui lui ont été assignés, d'en détecter les écarts afin de définir et d'engager le plus tôt possible les actions correctives, mesures opérationnelles... à conduire. Pour cela, il convient (1) de définir l'organisation en charge du pilotage, (2) d'installer une fonction de contrôle de gestion et (3) de mettre en place un tableau de bord.

### (1) Définir l'organisation en charge du pilotage de la coopération

*Que la coopération soit fonctionnelle (sans personnalité morale) ou organique (avec personnalité morale) il est nécessaire de prévoir en amont, l'organisation en charge du pilotage opérationnel qui doit veiller à la mise en œuvre de la stratégie de la coopération.*

#### Les modalités précises de l'organisation de cette fonction à définir en amont :

- Quelles instances réglementaires ou non pour assurer ces fonctions ? Quelle composition ?
- Comment faire remonter les besoins d'arbitrage, points bloquants ou autres alertes ?
- Comment faire redescendre les décisions prises par les instances ? Selon quelles modalités ?

#### La fonction de pilotage



- Décliner la stratégie du projet de coopération en actions opérationnelles
- Hiérarchiser et planifier la mise en œuvre nécessaire
- Assurer le suivi des actions décidées
- Préparer les décisions à soumettre aux instances stratégiques de la structure

*Par définition, le dispositif de pilotage dépend du projet de coopération, de l'implication des acteurs etc...*

*A titre d'exemple, on peut néanmoins noter que, selon les cas, le comité stratégique (GHT), le directoire (GCS-ES de droit public), les administrateurs (GCS-ES de droit privé, GCS de moyens, GIP, GIE) peuvent jouer ce rôle.*

### (2) Mettre en place la fonction de contrôle de gestion

*Pour assurer leurs missions, les instances de pilotage s'appuient traditionnellement sur le contrôle de gestion dont la mission est de vérifier la cohérence entre les moyens mis en œuvre sur le terrain et les résultats constatés, et préparer l'information pertinente pour le pilotage de la coopération.*

#### A cet effet, il s'agit de :

- Définir les indicateurs pertinents : quels sont indicateurs adéquats pour suivre les objectifs opérationnels qui sont définis pour la coopération ?
- Elaborer les outils de pilotage ;
- Recueillir et fiabiliser les données nécessaires ;
- Réaliser les analyses nécessaires ;
- Préparer les éléments de décision pour les instances de pilotage de la coopération.

*La mise en place d'une fonction de contrôle de gestion n'est pas rendue obligatoire dans les textes. Cependant, elle n'en demeure pas moins nécessaire pour assurer le pilotage efficace de la coopération. Il est donc conseillé de prévoir dans le support conventionnel la création de cette fonction tout en veillant à ne pas alourdir la gestion du projet.*

## (3) Exemple de tableau de bord de la coopération

Un tableau de bord est un outil qui permet de suivre et d'anticiper le fonctionnement et l'activité d'une organisation.

Il peut prendre la forme d'un échantillon réduit d'indicateurs permettant aux responsables de vérifier l'évolution des résultats, les écarts par rapport à des valeurs de référence (objectifs fixés, normes internes ou externes, références statistiques), en focalisant sur ceux considérés comme les plus significatifs et/ ou prioritaires.

L'exemple ci-contre propose de détailler pour chaque type d'impacts territoriaux, l'objectif initialement défini, la valeur cible, la valeur réalisée, l'écart entre les deux valeurs.

Exemples

On distingue deux types d'indicateurs :

- Indicateurs « de moyens », qui reflètent les moyens mis en œuvre pour atteindre un résultat/ déclencher une action etc.  
(par ex : nombre de médecins intervenant sur plusieurs sites, nombre d'heures de formation dispensées)  
Ces indicateurs ne sont généralement pas significatifs en eux-mêmes mais rendent compte des leviers mobilisés au sein de la coopération.
- Indicateurs « de résultats », présentant le niveau d'atteinte de l'objectif opérationnel ou stratégique (par ex : amélioration du niveau de qualité de tel service ou telle prise en charge, etc.).  
Par définition, la construction de ce type d'indicateur est généralement plus difficile, les données étant moins facilement disponibles.

- Les indicateurs sont spécifiques à chaque projet de coopération et dépendent des objectifs fixés et des actions qui ont été menées.
- Ils devront concerner le plus possible les différents types d'objectifs du projet pour suivre son impact sur tous les axes stratégiques définis : « Structuration des filières de soins », « Améliorer la qualité/ sécurité des soins », « Améliorer les conditions de travail », « Efficience des structures ».
- Il est nécessaire de définir la bonne fréquence du suivi de ces indicateurs : certaines actions/ objectifs s'inscrivant dans un temps long, des mesures trop rapprochées ne permettent pas de suivre correctement les avancées sur un sujet. A l'inverse, des mesures trop espacées dans le temps ne permettront pas de faire remonter/ mettre en évidence les difficultés ou retards rencontrés, et donc de prendre les mesures correctives en conséquence.



### Illustration

La loi a prévu le suivi des projets de coopération (notamment pour les projets de Groupement de coopération sanitaire), à la fois au niveau régional et national

#### → Un suivi des projets de coopération par les ARS

L'ARS peut être impliquée dans le suivi de ces objectifs, notamment lorsque la coopération intervient sur les champs qui relèvent du PRS, via les rapports annuels des GCS transmis aux ARS ainsi que le rapport régional transmis à la DGOS.

#### → Un suivi au niveau national par le parlement

La loi du 10 août 2011 (« HPST 2 ») dispose dans son article 17 que le rapport remis chaque année par le gouvernement, avant le 15 octobre, au parlement relatif aux efforts engagés en matière de recomposition de l'offre hospitalière doit comporter un « bilan détaillé de la mise en œuvre du dispositif des GCS ».  
Eventuellement d'autres formes de coopération qui participent à la recomposition de l'offre hospitalière, telles que les GHT sont incluses dans l'édition 2017.