
Volume 2 - Numéro 2 / 2009 - Dossier : Nouveaux Métiers

Le Cadre Administratif De Pôle : Expérience Du Pôle d'Activité Imagerie Des Hospices Civils De Lyon

Auteurs



Brigitte Baboin

Cadre administrative du pôle Imagerie des Hospices Civils de Lyon

Lyon, France

brigitte.baboin@chu-lyon.fr

Prof. Pierre-Jean Valette

Service de radiologie Hospices Civils de Lyon

Lyon, France

pierre-jean.valette@chu-lyon.fr

Le cadre administratif travaille sous l'autorité fonctionnelle du praticien responsable dont il est le collaborateur direct, et sous l'autorité hiérarchique du directeur référent du pôle. Ce directeur peut être celui du Groupement Hospitalier hébergeant les services du pôle ou celui d'une Direction transversale, comme aux Hospices Civils de Lyon où le pôle d'imagerie regroupe 15 services de radiologie et 3 services de médecine nucléaire répartis sur 6 Groupements hospitaliers. Le cadre administratif est donc, avec le cadre de santé, un interlocuteur privilégié du responsable médical de pôle qu'il assiste dans sa mission de coordination du secteur.

Il collabore dans le même temps avec le directeur référent qui lui assure un rôle d'éclairage et de conseil technique et managérial dans le cadre du copilotage stratégique assuré avec le responsable médical de pôle. De par cette double proximité, le cadre administratif est un acteur essentiel de la mise en œuvre des orientations stratégiques définies par la gouvernance du pôle.

Les Modalités d'Action Dans Le Cadre Des Relations Avec Les Structures Extérieures

Du fait de ses compétences administratives, il bénéficie de la connaissance de l'organisation et de l'expertise pour faire le lien entre le pôle et les services administratifs de l'institution. Il assure ainsi, si nécessaire avec l'appui du directeur référent lorsqu'un arbitrage doit être fait, un rôle d'interface entre les responsables médicaux et l'ensemble des directions fonctionnelles (direction du Personnel, direction des Ressources financières, direction des Affaires techniques, etc.) qui sont sollicitées par son inter - médiaire pour toutes les questions relatives à la gestion opérationnelle du pôle.

Cette interface avec les directions centrales se conçoit au mieux dans le cadre de relations contractualisées définissant les rôles et missions respectives des partenaires. Ces contrats de « prestation » sont au préalable rédigés par le directeur référent et ses homologues des directions concernées. Ils prévoient les modalités d'assistance technique et logistique au pôle d'activité et indiquent ainsi clairement les modalités d'action du cadre administrative dans ces domaines.

Ce principe de contractualisation peut s'appliquer également aux relations du pôle avec d'autres pôles cliniques ou médico-techniques de l'hôpital. Il peut s'agir par exemple d'optimisation des filières de prise en charge des patients, ou encore de l'utilisation de ressources techniques ou humaines mutualisées. Le cadre administrative est alors conduit à collaborer avec d'autres cadres administratifs de pôle pour contribuer, avec le corps médical ou le directeur référent, à la rédaction de contrats régissant les relations entre pôles et les règles d'imputation des activités et des dépenses.

Les Modalités d'Action Dans Le Cadre De La Gestion Interne Du Pôle

Au sein du pôle, le cadre administratif s'appuie, comme le cadre paramédical, sur un maillage organisationnel entre les compétences médicales, paramédicales et administratives permettant d'assurer la diffusion de l'information et de conduire les affaires du pôle en conjuguant les regards et les expériences. Ce maillage est formalisé par les instances du pôle, bureau de pôle, conseil de pôle, et groupes thématiques dans différents domaines : gestion des personnels, gestion des matériels et suivi des dépenses, qualité, recherche et enseignement, systèmes d'information, etc.

Ce maillage doit permettre, en rapprochant les mondes soignant et gestionnaire, de concilier les gestions transversales et de proximité pour optimiser les structures (maîtrise des dépenses, soutien à l'activité), améliorer les processus d'allocation de ressources, mutualiser les moyens et les compétences, capitaliser les expériences, harmoniser les pratiques, simplifier les procédures, améliorer la qualité et apporter de la lisibilité au groupe. Le cadre administratif accompagne le responsable médical de pôle dans la préparation de ces instances et participe aux réunions. Par ailleurs, dans le cadre de la gestion interne du pôle, il doit lui apporter une compétence en matière de conduite de projets qu'il contribue à mettre en forme dans le cadre d'une démarche de contrats d'objectifs et de moyens internes au pôle dont il assure la rédaction.

Les Missions Spécifiques Du Cadre Administratif

Le cadre administratif joue un rôle essentiel dans le suivi des indicateurs de performance du pôle dont il assure la construction en collaboration avec le responsable médical et avec les conseils du directeur référent. Il doit pour cela maîtriser les outils informatiques nécessaires à l'élaboration de ces indicateurs : activité des services, dépenses de personnels et de matériels, tableau des effectifs, absentéisme, indicateurs de qualité, etc. Il contribue à l'analyse de ces indicateurs et assure la transmission des résultats au responsable de pôle, au directeur référent, et aux chefs de service et cadres des services à échéances fixes et dans le cadre des réunions de «contrats d'objectifs et de moyens» internes au pôle.

Sur un plan opérationnel, le cadre administratif gère la partie administrative des projets ainsi que des dossiers transversaux relevant de la politique générale du pôle. Il doit faciliter le circuit des demandes, rappeler les échéances, suivre l'avancée des dossiers. Parallèlement et sous la gouverne du directeur référent, il veille à la conformité réglementaire des demandes et à la cohérence des décisions internes du pôle au regard du projet d'établissement.

Selon le niveau de délégation de gestion proposé aux pôles par décision institutionnelle, le cadre administratif peut être conduit à assurer la gestion plus ou moins complète de certains domaines de dépenses. Aux Hospices Civils de Lyon, il est en charge directe du plan d'investissement en équipements hôteliers et équipements médicaux de moins de 10000 euros dont il assure la préparation, l'instruction et la répartition entre services après arbitrage des instances du pôle. De même, il instruit le dossier de répartition des crédits d'intéressement selon des règles internes définies par le responsable de pôle. Son rôle sur les enveloppes de gros matériels qui sont gérées en central par une commission de la CME (Commission Médicale d'Établissement) est plus limité. Il contribue néanmoins à la préparation des demandes des services et aux propositions d'ordre des priorités faites par le pôle.

Sur le plan managérial, sa contribution à la conduite des projets porte sur la réalisation d'études de faisabilité, sur les modalités pratiques de mise en œuvre selon les spécificités de chaque service, et sur le suivi des résultats.

Sur un plan financier, le cadre administratif participe à la gestion économique du pôle. Il doit assurer le suivi des dépenses et de l'activité du pôle afin de vérifier le respect du budget alloué et de préparer les perspectives de clôture.

Il alerte le responsable médical de pôle des écarts éventuels aux prévisions et participe annuellement à l'élaboration du budget des services du PAM après négociation budgétaire annuelle du contrat d'objectifs et de moyens avec la Direction générale (objectifs, recettes, moyens alloués au pôle). À ce niveau, il peut faire des propositions de réajustement et de mise en œuvre du principe de fongibilité qui doivent être validées par le directeur référent.

Le cadre administratif contribue par ailleurs au suivi du tableau des effectifs en collaboration avec le cadre de santé. Toujours avec ce dernier, il coordonne la procédure d'évaluation et de notation des agents du pôle dans le respect de la politique institutionnelle. De manière plus spécifique, il est, au sein du pôle Imagerie des Hospices Civils de Lyon, en charge de la coordination des secrétaires médicales. Il est enfin à l'interface du pôle et de la direction référente. Il doit jouer un rôle de relais en assurant la transmission des informations et des décisions dans le cadre d'un flux réciproque et permanent entre administration et corps médical.

Rapprocher Les Mondes Soignant et Gestionnaire

Au carrefour des interrogations et des souhaits des acteurs du pôle d'une part, de la diffusion des orientations et contraintes institutionnelles d'autre part, le cadre administratif joue un rôle de médiateur entre les différents interlocuteurs. Cette mission nécessite un engagement professionnel complet et des qualités d'écoute, de diplomatie, de négociation et de persuasion.

Published on : Sat, 1 Jan 2005