



# CHT Communauté Hospitalière de Territoire Holding ou Coopérative ?

KPMG S.A.

Benoît Péricard  
Directeur national secteur public et santé

F.H.F. - Pontivy  
22 octobre 2010

# **Les titres (couvertures) auxquelles vous avez échappé**

- 1. La carte et (ou) le territoire**
- 2. La CHT ou le nouvel ornithorynque juridique**
- 3. La CHT, poupée russe ou auberge espagnole**
- 4. L'alpha et l'omega de la restructuration hospitalière**
- 5. Hôpital et territoire : à quand l'âge de raison ?**

# Holding ou coopérative

- ◆ **Ce ne sont pas les définitions juridiques exactes qu'il convient de disséquer mais bien d'en saisir les caractéristiques :**
  - Holding : société centrale qui contrôle les filiales / comptes consolidés
  - Coopérative : société qui respecte les 4 principes de base : égalité, liberté, justice, équité

**C'est une approche économique, nécessaire mais insuffisante, qu'il convient d'enrichir par (dans l'ordre) : la géographie, le dynamisme du projet, le juridique.**

**Mais commençons par l'histoire et la biologie...**

# La coopération, une progressive impérieuse nécessité

## 1. Le territoire s'impose comme la nouvelle frontière de l'hôpital

- Passage d'un hôpital clos à un hôpital territoire
- De l'hôpital réduit à sa dimension patrimoniale, dans ses murs, à un hôpital « hors les murs », prodiguant ses prestations sur la totalité de l'espace de soins
- La prise en charge du patient devient plus globale, adaptée au territoire ; les acteurs de santé doivent s'organiser pour y répondre
- La gestion hospitalière distingue les fonctions de proximité et les fonctions mutualisables / centralisables

## 2. Face à une nécessité, la difficile adaptation des outils :

- La tentation de la normalisation (une seule façon de coopérer!!?)
- L'excuse de l'imperfection juridique
- La critique systématique des expériences passées
- Les œillères idéologiques

**Ce ne sont pas les mêmes aux trois phases d'une action de coopération**

- La conception
- La construction
- La mise en œuvre

# Coopération : le processus

2/4

## La phase de la conception

- 3 acteurs principaux : l'ARS, les élus, le Géographe
- 2 acteurs réactifs : les professionnels du terrain, les patients
- 3 ingrédients

<b>Des principes :</b> les deux principes doivent être posés (par l'ARS)	<ul style="list-style-type: none"><li>- aucun établissement ne peut rester en dehors d'une coopération</li><li>- aucun cadre précontraint sinon : la géographie sanitaire</li></ul>
<b>Un calendrier précis :</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- laisser le temps aux acteurs de s'approprier les principes</li><li>- fixer des dates butoir qui obligent les acteurs à se positionner</li></ul>
<b>Une règle du jeu :</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- qui fait quoi, les rôles respectifs de l'ARS, des établissements</li><li>- la communication, interne, externe</li><li>- la méthode, les moyens</li></ul>

## La phase de la construction

- 3 acteurs principaux : les directeurs, les professionnels de santé, les juristes
- 2 acteurs associés : l'ARS, les instances

## Ingrédients

<b>Une méthode simple et globale :</b>	faire appel à des méthodes de gestion de projet, de chantier
<b>Un calendrier resserré :</b>	la construction s'insère entre la conception et la mise en œuvre, maillon essentiel mais court
<b>Une communication soignée :</b>	autour des temps forts des instances, portée par des « sponsors »

# Coopération : le processus

4/4

## La phase de mise en œuvre :

- Acteurs principaux : les chefs de projet, les financiers
- Acteurs associés : les personnels, les consultants

## Ingrédients :

<b>Une méthode globale accompagnée :</b>	identifier les priorités, les leviers du changement
<b>Un calendrier qui intègre le temps des mutations :</b>	alternance de temps longs et de temps courts
<b>Une évaluation intégrée :</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Prévoir les « retours sur investissement »</li><li>◆ Évaluation régulière et corrective (externe / interne)</li></ul>

# La CHT, maillon d'un territoire de coopérations multiples

## Quels types de CHT va-t-on voir ?

### ◆ La géographie :

- La carte des CHT – la FHF recense 70 projets, et en prévoit 200. Entre 8 et 12 pour la Bretagne
- Une CHT par territoire de santé ?

### ◆ Le niveau de mutualisation :

- Le projet médical, ciment de la CHT
- Les fonctions logistiques, fondement de la CHT

### ◆ Le niveau d'intégration :

- Le couplage avec une direction commune
- L'équilibre financier, ou la CHT garante de l'efficience

# Autour de la CHT

**Par sa construction monolytique (au plan juridique), la CHT ne peut se suffire à elle-même.**

**Elle doit s'articuler avec :**

- Des coopérations public / privé (GCS) (ESPIC et cliniques)
- Des coopérations sanitaires – médico-social
- Des coopérations hôpital / ville

**La CHT est au centre d'un maillage à plusieurs dimensions, complexe mais pas obligatoirement compliqué, dont la règle doit être l'efficacité (de la gouvernance à l'équilibre économique)**

# **Les conclusions auxquelles vous avez (pas tout à fait) échappé**

- 1. La CHT, c'est une maison bleue, accrochée...**
- 2. La CHT, la nouvelle muraille de Chine des hôpitaux publics !**
- 3. La CHT, bâton de maréchal des directeurs en mal d'avancement**
- 4. La CHT, la réforme territoriale réussie ?**



## Contact

**Benoît Péricard**

**KPMG**

**Tél. : 01 55 68 85 49**

**benoitpericard@kpmg.fr**

**www.kpmg.fr**

Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG S.A. est une société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes à directoire et conseil de surveillance au capital social de 5 497 100 euros - 775 726 417 RCS Nanterre. Siège social : Immeuble Le Palatin 3 cours du Triangle 92939 Paris La Défense Cedex. KPMG S.A. est membre du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), une entité de droit suisse. KPMG International ne propose pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.