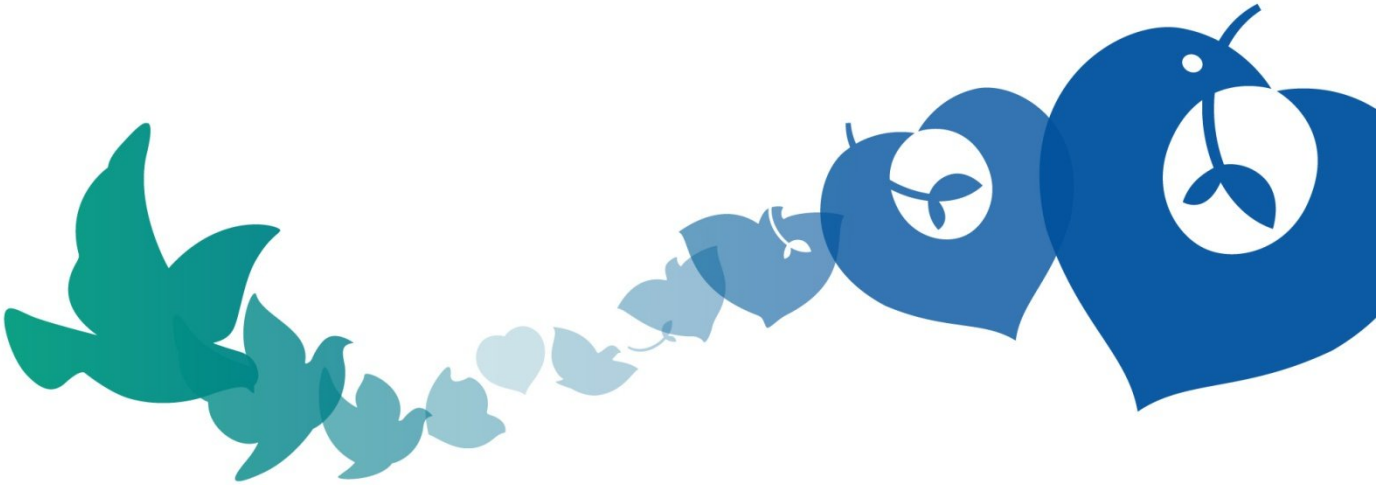
MAI 2012

LE SIEGE PORTEUR DU PROJET COMMUN DE L'AP-HP



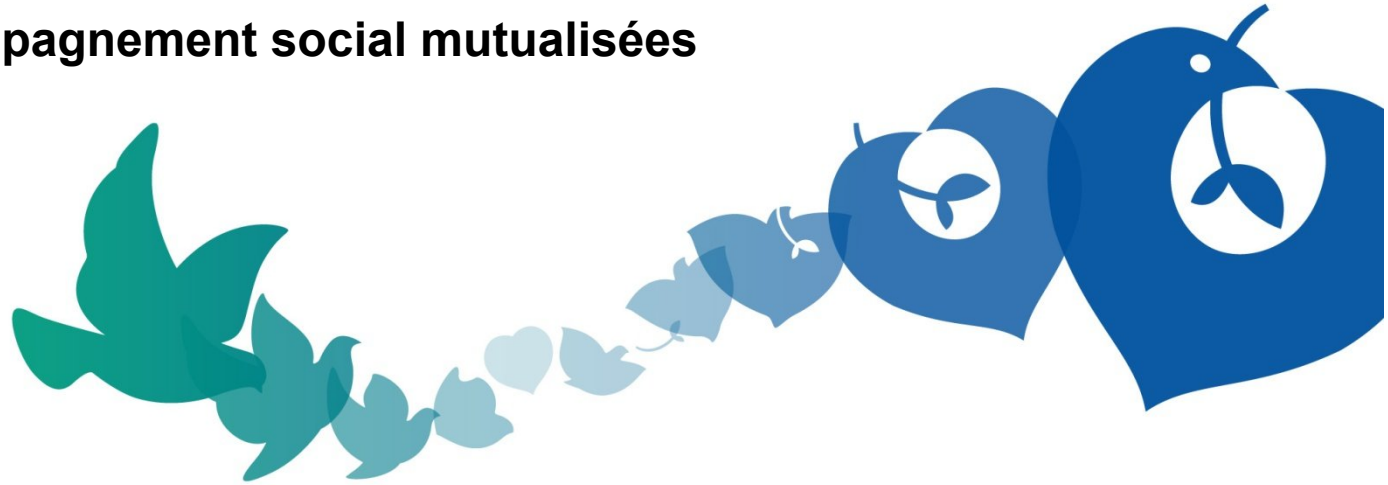
ASSISTANCE PUBLIQUE HÔPITAUX DE PARIS

De quoi parle-on ?

- **Du Siège pilote:** la Directrice Générale et son cabinet, le Secrétariat Général et les services qui lui sont rattachés, les 7 directions fonctionnelles.

- **Des Services Partagés :** services « prestataires internes » et supports de l'ensemble des GH mutualisés

- **Des dépenses d'accompagnement social mutualisées**



ASSISTANCE PUBLIQUE HÔPITAUX DE PARIS

Un siège pilote réorganisé en 2011 pour :

- **Alléger nos différents échelons d'organisation et resserrer le comité de direction**
- **Rassembler et renforcer les équipes en charge de certaines fonctions de direction et de support antérieurement dispersées ou insuffisantes.**
- **Développer et promouvoir le service au patient**
- **Renforcer nos partenariats sur les territoires de santé définis par l'ARS**
- **Unifier notre vision et notre pilotage des fonctions économiques, financières, achats, investissements, immobilier et patrimoine**
- **Assurer un pilotage unifié des fonctions supports logistiques et informatiques**
- **Favoriser l'efficience du Siège**

	Effectifs	Organisation	Budget
Siège	**~785 ETPR**	**Direction Générale, Secrétariat Général, 7 Directions fonctionnelles**	**~75 M€**
Services partagés	**~2 715 ETPR**	**10 Services clés**	**~122M€**
Certaines dépenses d'accompagnement social du personnel	**N/A**	**6 Types de dépenses clés**	**~140 M€**

Le siège assure les grandes fonctions du pilotage institutionnel

La gouvernance

- L'élaboration et le suivi du plan stratégique
- Le fonctionnement des instances de gouvernance, la gestion de crise
- Les relations avec la CME

Les relations institutionnelles et la promotion des intérêts de l'APHP

- Les relations avec l'ARS, la HAS, l'ANAP et les ministères
- La représentation de l'APHP dans des instances comme la FHF
- La promotion des intérêts de l'APHP lors de l'élaboration de différents textes

Le pilotage médical et de la politique de soins

- La définition, la mise en œuvre et le suivi de la politique médicale de l'institution et de la politique de sécurité et de qualité des soins.
- Le développement de la recherche clinique et de la recherche paramédicale les relations avec les universités

Le siège assure les grandes fonctions du pilotage institutionnel

Le pilotage opérationnel

- La politique des ressources humaines et le dialogue social institutionnel.
- La communication interne et externe
- Le suivi fin de l'activité de l'APHP et du positionnement face à la concurrence
- La coordination des services aux patients
- Le suivi des contentieux, la politique de prévention des risques pénaux

Le pilotage financier

- L'élaboration du budget, son adoption, son suivi
- Les négociations financières avec l'ARS et les ministères
- La gestion de la trésorerie et des emprunts

Le pilotage SI

- Définition de la stratégie d'évolution et de la politique générale de sécurité du système d'information.
- Conduite des grands projets SI

Le pilotage de la transformation

- L'élaboration, la négociation et le suivi de la mise en œuvre des restructurations
- L'élaboration et le suivi des projets de transformation prioritaires

Le Cabinet, le Secrétariat général, 7 Directions fonctionnelles et les services du Contrôle Financier

DG : Direction Générale	**10 ETPR**
Secrétariat général • La Politique Logistique • La Direction de l'Inspection et de l'Audit • La Cellule de Pilotage Stratégique du Système d'Information • La Direction du siège	**40 ETPR** **+** **148 ETPR**
DPM : Direction de la Politique Médicale	**120 ETPR (dont 10 CCLIN)**
DEFIP : Direction Economique, Financière, de l'Investissement et du Patrimoine	**153 ETPR**
DRH : Direction des Ressources Humaines	**149 ETPR**
DSAP : Direction des Soins et Activités Paramédicales	**9 ETPR**
DAJ : Direction des Affaires Juridiques	**42 ETPR**
DSPC : Direction du Service aux Patients et de la Communication	**88 ETPR**
DPT : Direction du Pilotage et de la Transformation	**10 ETPR**
CF : Contrôle Financier	**16 ETPR**

Les services partagés : 10 structures en soutien des GH

1. Achats Centraux Hôteliers Alimentaires et Techniques (ACHAT) (54 ETPR)
2. Agence Générale des Equipements et Produits de Santé (AGEPS) (480 ETPR)
3. Système d'Information (NSI Patient, NSI Gestion,, ATI, ...) (344 ETPR)
4. Département de la Recherche Clinique et du Développement (DRCD) (826ETPR dont 678 dans les URC)
5. Service Central des Blanchisseries (SCB) (486ETPR)
6. Service Central des Ambulances (SCA) (116ETPR)
7. Prestations de sécurité technique (SMS) (235 ETPR)
8. Centre de Formation et de Développement des Compétences (CFDC) (110 ETPR hors formation initiale)
9. Centre de Services Partagés RH (CSP) (46ETPR)
10. Service facturier (19ETPR)

Les services partagés

Détail des rôles

1	ACHAT	• Sécurisation et massification des achats non médicaux
2	AGEPS	• Sécurisation et massification des achats médicaux (médicaments, DMI, ...) • Conception, fabrication, exploitation de médicaments pédiatriques et orphelins
3	Systèmes d'information	• Gestion des projets de transformation SI (NSI Patient, NSI Gestion) • Gestion des infrastructures techniques (ATI)
4	DRCD	• Pilote et coordonne l'activité de recherche • Assure la promotion et la gestion des projets de recherche • Coordination des 12 Unités de Recherche Clinique
5	SC Blanchisserie	• Approvisionnement et blanchissage du linge
6	SC Ambulances	• Une plateforme de régulation et de centralisation des 210 000 demandes de transports sanitaires assurées par des prestataires extérieurs
7	Sécurité Maintenance Services	• Maintenance et réparation des équipements techniques dont les groupes électrogènes (yc .astreintes et interventions urgentes) • Entretien des véhicules des 11 SMUR et de plus de 200 véhicules de l'HAD
8	CFDC	• Regroupe et pilote l'ensemble des entités de formation continue PNM
9	CSP	• Gère l'ensemble des dossiers de retraite, d'accidents du travail et de maladie professionnelle de l'AP-HP
10	Service Facturier	• Service commun à l'AP-HP et à la Trésorerie Générale qui assure le traitement et la prise en charge des factures de l'ensemble des hôpitaux

Le siège et les services partagés contribuent à l'effort d'efficience

- **EFFECTIFS SIEGE PILOTE**

  2009 : 956 agents

  2011 : 830 agents (785 ETPR)

  Cible 2012 : 790 agents (soit -17% de 2009 à 2012)

- **DEPENSES SIEGE PILOTE**

  - Masse salariale

    2009 = 54,6 M€

    2011 = 50 M€

  - Autres dépenses

    2009 = 26,4 M€

    2011 = 24,7 M€

- **EFFECTIFS SERVICES PARTAGES**

  2010 = 2695 ETPR

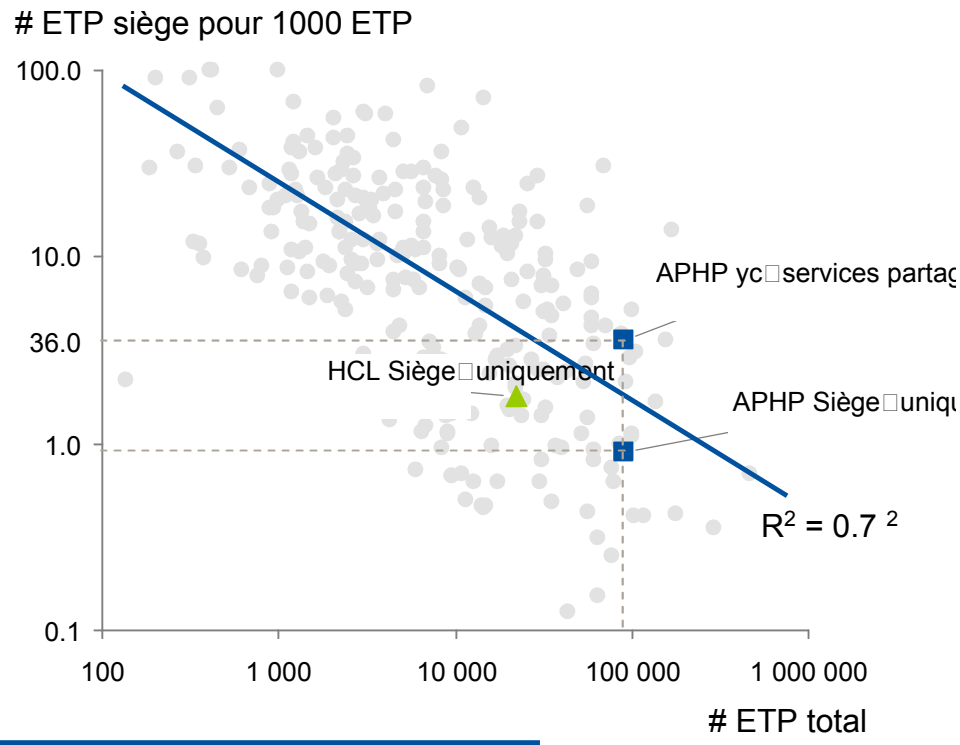
  2011 = 2716 (soit +52 sur le DRCD et -31 sur les autres)

Le siège représente ~1% des effectifs totaux ce qui est totalement en ligne avec le panel de comparaison

Le panel de comparaison est composé d'entreprises privés et publiques >100 ETP

Exemples d'entreprises composant le panel

La taille du siège de l'AP-HP est conforme à celle des autres entreprises, publiques & privées



La taille du siège AP-HP hors services partagés est meilleur que la moyenne du panel de comparaison

1.Hors ETP en formation ou longue maladie inclus dans le budget du siège 2. Le coefficient de détermination (R²) est un indicateur qui permet de juger la qualité d'une régression linéaire. Plus sa valeur est proche de 1 plus le modèle (ie la droite) reflète les données observées
Note : Les éléments composant le benchmark sont des entreprises publiques et privées, de l'ensemble des secteurs d'activité et disposant ou non de services partagés de plus de 100 personnes
Source : AP-HP, Données Benchmark BCG

Un effort parallèle de rationalisation des sites

La fermeture de 4 sites est actuellement programmée

Dans le cadre de l'amélioration de l'efficience du siège les sites suivants seront fermés

- Ferrus
- Broussais
- Miramion
- Faubourg St Martin

D'autres projets sont à l'étude

Carte des sites du siège et des services supports

X Fermeture programmée

Source : AP-HP Présentation à la CME du 8 Mars 2011

Des dépenses communes de politique sociale

- **Ces dépenses sont consacrées principalement à la mise en œuvre de notre politique sociale, dont:**
  - **Salaires des personnels en promotion professionnelle**
  - **Congés de maladies longue durée**
  - **Responsabilité hospitalière et préjudice**
  - **Congés bonifiés**
  - **Subvention à l'AGOSPAP**
  - **Versements aux mutuelles**

Les charges communes

- **Les « charges communes » incluent toutes les recettes et dépenses qui ne sont pas directement affectées aux GH et font l'objet d'une répartition au prorata des dépenses totales ou s'agissant de l'AGEPS des dépenses de médicament.**

- **Elles incluent :**
  - Les politiques communes, c'est-à-dire essentiellement des charges mutualisées en rapport avec la politique sociale de l'AP-HP (promotions professionnelles, CLD, Agospap, etc.)
  - Les écritures centralisées (régularisations de taxes etc.)
  - Les résultats des services centraux et généraux

- **Elles sont réparties**
  - Sur tous les budgets (budget principal et budgets annexes), au prorata de la part relative de chaque budget
  - Au sein de chaque budget, selon différentes clés

		Solde	Dépenses	Recettes
Siège: 75M€	Siège	~75 M€	~87M€	~12 M€
Services partagés:122M€	Systèmes d'information	~ 85 M€	~88M€	~3 M€
	CFDC	~ 15 M€	~17 M€	~2 M€
	SMS-CSB-SCA	~ 11 M€	~55 M€	~44 M€
	Acha	~ 4 M€	~4 M€	-
	DRCD	~ 3 M€	~ 57 M€	~ 54 M€
	Ageps	~ 2 M€	~ 615 M€	~ 613 M€
	Autres	~ 2 M€	~2 M€	-
Dépenses d'accompagnement social du personnel: 140M€	Promotion professionnelle	~48 M€		
	Congés maladies de longue durée	~ 27 M€		
	Responsabilité hospitalière et préjudice	~ 23 M€		
	Subvention AGOSPAP	~ 17 M€		
	Mutuelles	~ 8 M€		
	Congés bonifiés	~ 6 M€		
	Autres	~ 11 M€		

Poids des charges communes AP-HP dans les GH

- **Le poids des charges communes AP-HP dans un GH est en moyenne de 5,2% des charges (dans une fourchette allant de 5,1%à 5,3%).**

- **Au sein des GH les charges communes sont ventilées sur les pôles selon différents règles:**

  - Soit au prorata des charges directes et indirectes
  - Soit selon les mêmes règles que celles utilisées centralement pour ventiler les charges communes (utilisation de clés différents selon la nature des charges)

ANNEXES

Des directions pilotes en charge de la stratégie de l'AP HP

Le siège comprend :

- **Le Cabinet de la Directrice Générale**
- **Le Secrétariat Général**

- **La Politique Logistique**
- **La Direction de l'Inspection et de l'Audit**
- **La Direction du Siège qui manage 22 sites**
- **La Cellule de Pilotage Stratégique du Système d'Information**

Des directions pilotes en charge de la stratégie de l'AP-HP

- **Sept directions fonctionnelles**

  - **DPM** : Direction de la Politique Médicale

    La Direction de la Politique Médicale exerce ses missions en partenariat étroit avec la CME et son Président pour tous leurs champs de compétence définis par la loi HPST. Elle est chargée de proposer une politique médicale pour l'AP-HP, de contribuer à sa mise en œuvre et à son suivi). Elle intervient également, toujours en partenariat avec les vice-présidents du directoire en charge de la politique médicale, de l'enseignement et de la recherche, sur les questions de développement de la recherche clinique (Département de la Recherche Clinique et du Développement), des relations avec les universités, de la politique d'amélioration continue de la qualité et de la sécurité des soins ainsi que du développement professionnel continu. Elle assure la gestion administrative du personnel médical.

  - **DEFIP** : Direction Économique Financière, de l'Investissement et du Patrimoine

    La DEFIP est en charge de l'ensemble des processus d'achats et d'investissement, pour leur partie centralisée, de la construction et de la synthèse budgétaire, de la gestion de la dette et de la trésorerie, de la stratégie patrimoniale, de la mise en œuvre de la politique de contrôle de gestion et de la gestion des factures et des recettes.

Des directions pilotes en charge de la stratégie de l'AP-HP

- **DRH** : Direction des Ressources Humaines

  Pour les personnels non médicaux la DRH définit la politique de recrutement, la politique d'évolution professionnelle, gère les carrières statutaires, garantit la paie de tous les personnels, pilote les évolutions de l'emploi et des métiers coordonne la politique sociale et celle des conditions de travail , conduit le dialogue social institutionnel, organise la formation initiale diplômante et la formation continue de l'ensemble des personnels.

- **DSAP** : Direction des Soins et Activités Paramédicales

  La Direction des Soins et Activités Paramédicales pilote la Politique de Soins, la qualité et la prévention des risques liés aux soins, la recherche paramédicale, les coopérations entre professions de santé. Elle en réalise le suivi via le projet de soins, l'évaluation annuelle du dossier de soins et l'enquête de prévalence des escarres. Elle assure une veille et une expertise professionnelle, et représente les paramédicaux dans et hors l'institution.

  La DSAP exerce ses missions en lien avec la Commission centrale des soins infirmiers, de rééducation et médico-techniques, présidée par la Directrice de la DSAP, qui est à ce titre membre du Directoire, et en lien avec les directions de soins des groupes hospitaliers.

Des directions pilotes en charge de la stratégie de l'AP-HP

- **DAJ** : Direction des Affaires Juridiques

  La DAJ est chargée de la veille réglementaire, de l'expertise et du conseil juridiques dans tous les domaines du droit. Elle assure la sécurité juridique de l'établissement, la représentation de la personne morale devant toutes les juridictions et la gestion des contentieux. Elle met en oeuvre la protection fonctionnelle des personnels.

- **DSPC** : Direction du Service aux Patients et de la Communication

  La DSPC définit la stratégie générale de service aux patients (accessibilité, information, accueil, confort, liens avec la ville …) et vient en appui des hôpitaux pour élever le niveau de satisfaction des patients en animant le partage d'expériences, développant l'innovation et les méthodes de management de la qualité. Elle porte également la politique de communication de l'institution - en particulier le développement d'internet et la valorisation des personnels et des progrès réalisés - et la politique de relation avec les représentants et associations d'usagers. Lui sont également rattachées la coordination des métiers socio-éducatifs et la mission internationale.

Des directions pilotes en charge de la stratégie de l'AP-HP

- **DPT** : Direction du Pilotage et de la Transformation

  La DPT impulse et organise la démarche de transformation et d'amélioration de la performance organisationnelle des différents groupes hospitaliers : diagnostic, identification de projets d'amélioration des organisations (ex : chirurgie ambulatoire, sortie des patients, codage…), conduite de projets. Elle anime des démarches transversales entre les groupes hospitaliers (journées professionnelles, diffusion de bonnes pratiques d'organisation, formations…).

Ainsi que les services du **Contrôle Financier** (**CF**).