

Aide à l'élaboration d'une charte de fonctionnement au sein des DMU

PRÉAMBULE

Les différentes évaluations de la mandature 2019-2023 des DMU ont mis en évidence l'importance du fonctionnement interne et de l'animation des départements médico-universitaires (DMU). En effet, la qualité de ces deux éléments apparaît comme un élément décisif pour la satisfaction du collectif qui le compose et pour la réussite du projet médico-universitaire porté par le DMU.

Dans ce contexte, nous proposons ci-après une aide à l'élaboration d'une charte de fonctionnement au sein des DMU. Ce document guide chaque DMU dans la description et la formalisation de son fonctionnement, s'agissant notamment de la répartition des missions entre l'exécutif de DMU et les binômes « chef de service/cadre de santé » ou les modalités d'animation du collectif du DMU.

Au-delà de ce que le règlement intérieur décrit déjà dans son annexe 17 sur les modalités d'organisation des DMU, la charte s'entend comme un document court ciblant spécifiquement les enjeux liés au fonctionnement et à l'animation. Elle n'a pas vocation à se substituer au projet que chaque DMU doit construire notamment autour des dimensions médicales et de recherche. Elle ne traite pas non plus des modalités de nomination de l'exécutif des DMU.

L'organisation du fonctionnement du DMU et de la relation entre celui-ci et les chefs de service/cadres de santé vient s'inscrire dans un cadre plus global de simplification des processus de décision aux différents échelons de notre organisation. La charte a donc vocation à intégrer les décisions confiées aux services, dans le cadre du socle commun à toute l'AP-HP quel que soit le GHU d'appartenance. Au-delà de ce socle, la charte pourra être complétée, modulée, autant que de besoin, au sein de chaque GHU et DMU.

La méthode d'élaboration de la charte au sein de chaque DMU est fondamentale. En effet, plus que le document en lui-même, il est important que le collectif du DMU (exécutif, services constitutifs) puisse s'emparer de son élaboration dans un cadre participatif pour aboutir à des principes et règles de fonctionnement approuvés par tous. L'élaboration sera donc menée après nomination de l'exécutif du DMU visant un document approuvé pour le 15 octobre 2023.

La qualité des modalités d'élaboration de la charte puis la capacité à en respecter les principes dans la réalité feront l'objet d'une évaluation annuelle par la gouvernance du GHU qui guidera l'attribution de la part variable de la prime de directeur médical de DMU (DM DMU).

ÉLÉMENTS-CLÉS

1. Fonctionnement du DMU

La charte décrit :

- Les missions de l'exécutif du DMU.
- La gouvernance interne au DMU :
 - Périodicité, format et contenu des réunions de la gouvernance du DMU, exemple : bureau exécutif, bureau élargi, conseil... (annexe 1)
- L'organisation interne du DMU :
 - Organisation des responsabilités au sein du DMU en particulier autour des sites pour les DMU multi-sites ou des spécialités pour les DMU multi-spécialités ;
 - Principes de fonctionnement avec des structures hors DMU, le cas échéant.
- Le schéma d'encadrement paramédical du DMU.
- La méthode et les règles du jeu de la répartition des enveloppes déléguées au DMU (crédits d'équipement et de travaux courants, intéressement recherche, plan de formation).
 - En particulier, la charte décrit la méthode et les règles du jeu de la répartition des crédits d'équipement et de travaux courants entre les services ; cette méthode doit, au maximum, permettre aux services de disposer d'une visibilité pluriannuelle.
- Les circuits de décision au sein du DMU :
 - Mise en œuvre des évolutions emportées par le document « Processus de décision à l'AP-HP : plus de transparence, de rapidité et de proximité », pour ce qui concerne l'articulation entre les DMU et les services qui les constituent :
 - Simplification des procédures de recrutement PNM (pas d'entretien en doublon, association systématique des cadres de proximité)
 - Possibilité pour les services de décider à leur niveau (sans validation sur l'opportunité de cette décision) d'utiliser un poste non pourvu prévu dans leur TPER annuel pour recruter temporairement un renfort en CDD, dans le cadre de règles du jeu précisément fixées (voir détails dans le document), à compter de mars 2024
 - Mise en place, dans chaque service, d'un budget « vie du service » pour prendre en charge des dépenses qui ne rentrent pas dans le cadre des procédures d'achat classiques (ex : achats nécessaires à l'organisation d'événements de cohésion au sein du service, à la participation des professionnels à des événements de nature scientifique (formations ponctuelles, congrès, etc.) ou achat de petits équipements utiles mais non répertoriés dans les catalogues) :
 - Avec une enveloppe correspondant à 2000 € par service déagée à compter de mars 2024 (possibilité de modulation au sein des DMU en fonction de la taille des services) ;
 - À compter de 2025, abondement de ces budgets par le dispositif de retour économique vers les services dont la création a été prévue par le plan d'action « 30 leviers pour agir ensemble ».

- Association des services aux décisions qui les concernent (ex. : révision des maquettes organisationnelles ou des schémas d'encadrement, construction des mesures nouvelles présentées dans le cadre des procédures stratégiques et budgétaires annuelles)
- Au-delà :
 - Mise en œuvre des décisions de simplification supplémentaires qui pourront être actées à l'échelle des GHU.
 - Description de la répartition des compétences et des circuits de décision relatifs aux processus décisionnels jugés d'importance par le DMU :
 - Exemples (non prescriptifs ni limitatifs) : recrutement PM (contractuels, titulaires), nomination, renouvellement des chefs de service, demande de petits travaux, achat de petit matériel ;
 - Pour plus de clarté, les processus peuvent être décrits de différentes façons : logigrammes, tableau répartissant les sujets traités au niveau du service, au niveau du service avec information du DMU et au niveau du DMU.
- Les champs faisant l'objet d'une délégation de gestion au DMU et aux services le cas échéant.

2. Communication interne et animation du collectif DMU

S'agissant de la communication intra-DMU, du partage d'informations et d'animation du DMU, la charte définit :

- Les modalités de **circulation des informations** choisies collectivement pour favoriser l'adhésion et le partage d'information (réunions, outils adaptés / mailing, newsletter, intranet voire internet...);
- Les informations diffusées et leur périmètre de diffusion (CR des réunions, présentations, retour du COMEX GHU, informations du DMU remontées en COMEX) ;
- Les modalités de mise à disposition des exécutifs de DMU et des binômes chefs de service / cadres des **tableaux de bord** ;
- Les modalités d'information au plus près des professionnels (projets emblématiques, publications, réussite aux appels à projet ...);
- Les modalités **d'animation** du DMU sont choisies collectivement pour favoriser l'adhésion et le partage d'information (réunions / contenu, fréquence, horaires, format, outils de présentation du DMU, annuaires, séminaire professionnel, team building...);
- L'articulation avec les réunions de service pour le partage d'information au plus près des équipes.

ANNEXES

Annexe 1 : Format des réunions de gouvernance

Le DMU est dirigé par un directeur ou une directrice médicale, avec le ou la cadre paramédicale, le ou la cadre administrative et le ou la directrice référente du DMU (quatuor du DMU).

Les différents formats de réunion et leurs principes généraux sont rappelés ci-dessous :

- Un format « exécutif » réunissant le quatuor et les adjoints du directeur médical de DMU le cas échéant, au minimum 2 fois par mois. Les modalités d'échange entre les réunions sont précisées par la charte ;
- Un format plus large généralement appelé bureau ou COMEX de DMU associant les différents chefs de service et responsables d'UF de DMU ainsi que les cadres se réunissant au minimum 1 fois par mois. Le bureau permet d'établir conjointement les projets prioritaires du DMU, en articulation étroite avec les projets de service. Les référents recherche et enseignement ainsi que les référents qualité-gestion de risque assistent autant que de besoin ;
- Un format COMEX aussi appelé bureau élargi assure une représentativité des différentes catégories de professionnels du DMU, une parité H/F, PH /HU se réunissant au minimum 1 fois pas semestre ;
- Enfin, le conseil de DMU est ouvert à tous les professionnels du DMU. Le conseil est essentiellement une instance d'information du plus grand nombre qui favorise les échanges entre les personnels médicaux et non médicaux des différentes unités du DMU. Il se tient au minimum 1 fois par an, le format est défini (séminaire annuel, séminaires thématiques, etc.)

Les représentants des usagers et/ou des associations de patients peuvent être associés aux réunions de gouvernance des DMU. Ils sont conviés systématiquement au conseil de DMU.