



## Enjeux

Déterminer les critères de réussite du projet de coopération.



## Éléments-clés

A retenir

1. Les objectifs opérationnels d'un projet de coopération doivent être définis en fonction des impacts attendus du projet et portent sur différents axes : recomposition de l'offre de soins, structuration des filières de soins, qualité et sécurité des soins, organisation et conditions de travail, efficacité économique, etc.
2. Les impacts d'une coopération doivent recouvrir une dimension territoriale et dépasser les intérêts individuels des acteurs impliqués.
3. L'analyse des impacts doit être réalisée en amont de la mise en œuvre du projet. Ses résultats permettront, si nécessaire, de préciser ou ajuster le projet de coopération.

## 3 bonnes pratiques pour définir les objectifs opérationnels d'un projet de coopération

### 1 Evaluation des impacts territoriaux du projet

→ Cette étape a pour objectif de préciser les attendus, la valeur ajoutée du projet sur le territoire, d'en évaluer la pertinence et de le mettre en perspective avec les enjeux de la politique régionale de santé

Par définition, les impacts territoriaux dépendent de la nature du projet et des sujets abordés. Tous les projets n'ont pas vocation à avoir un impact sur tous les axes identifiés. Le tableau ci-contre propose une typologie des impacts possibles par grands sujets de coopération.

Thèmes	Coopérations médicales	Plateaux techniques et fonctions médico-techniques	Fonctions logistiques et techniques	Fonctions de direction	Coopérations sur les autorisations
Structurer les filières de soins	X	X			X
Améliorer la qualité/ sécurité des soins	X	X			X
Améliorer l'organisation et les conditions de travail	X	X	X	X	
Améliorer l'efficacité économique des structures	X	X	X	X	X



Voir la fiche 1 pour le détail des axes



Voir l'outil Eval'Impact pour la méthode d'appréciation d'impacts d'une coopération

### 2 Déclinaison des objectifs opérationnels

→ les objectifs opérationnels doivent formuler précisément les résultats attendus en terme de réponse aux besoins territoriaux, pour l'entité de coopération ou pour les acteurs signataires.

Les objectifs opérationnels sont la traduction des axes stratégiques de la coopération. Ils représentent la cible assignée à l'action des différents acteurs impliqués, définie pour un territoire et pour une filière/activité. Ils permettent d'organiser le pilotage de la coopération, ainsi que son évaluation postérieure.

#### Quelques exemples d'objectifs opérationnels par axe stratégique



### 3 Définition d'un indicateur associé à chaque objectif opérationnel

Les indicateurs permettent de quantifier les objectifs cibles et de définir une trajectoire précise.

Objectif	Indicateur	Valeur initiale	Valeur(s) cible(s)		
			2018	2019	2020

Exemple

La bonne pratique consiste à retenir des indicateurs présentant les caractéristiques suivantes :

**C** adrés : spécifiques, précis, définis

**A** pprouvés : consensuels et acceptés par l'ensemble des parties prenantes

**M** esurables : peuvent être mesurés et, par conséquent, évalués

**E** chéance précise dans le temps : datés

**R** éalistes : les informations nécessaires doivent pouvoir être facilement accessibles

**A** mbitieux : doivent avoir du sens au regard de ce que l'on cherche effectivement à mesurer (objectifs opérationnels formulés et chiffrés)

*Au besoin, certains indicateurs de suivi des coopérations peuvent être intégrés dans les CPOM des établissements signataires ou dans le CPOM de la structure de coopération.*



### Illustration

L'évaluation d'une coopération représente un rapport entre les avantages et les coûts du projet. Il ne peut se limiter aux indicateurs financiers.

#### Avantages

- Structuration des filières de soins en fonction du besoin de la population (y compris en lien avec les structures hors coopération)
- Accessibilité aux soins en distance et temps
- Fluidification du parcours patient (amélioration des interfaces entre les acteurs de la prise en charge)
- Amélioration de la qualité/sécurité des soins (y compris un maintien des missions de service public sur le territoire de la coopération)
- Amélioration de l'organisation du travail et/ou des conditions de travail
- Amélioration de la performance économique des acteurs
- Maîtrise des dépenses d'assurance maladie sur le territoire

#### Coûts

- Coût du projet :
  - Investissement en temps du personnel dédié au projet ;
  - Charges éventuelles portées par les futurs signataires .
- Coût de la restructuration :
  - Coût direct (ex: investissements) ;
  - Coût indirect (ex: RH).
- Surcoût opérationnel pour une coopération mise en œuvre :
  - Fonctionnement des instances ;
  - Gestion d'un budget, traçabilité des opérations;
  - Formalités administratives (rapport annuel d'activité,...) ;
  - ...

#### Evaluation



### Pour aller plus loin

- Loi n° 2009-879 du 21 juillet 2009 « HPST », Titre 1<sup>er</sup>, Chapitre 1<sup>er</sup>, Article 1<sup>er</sup> [Lien](#)
- Guide d'utilisation de l'Outil Eval'Impact