



# Le Groupement Hospitalier de Territoire (GHT) Dossier Documentaire

Rédaction : *Catherine Calvez*

Date d'édition : 4 mai 2017

Vous pouvez consulter les différents dossiers documentaires sur le site Internet du service documentation :

<http://documentation.ehesp.fr/produits-documentaires/bibliographies-et-dossiers-documentaires/>

Copyright © 2017 Service Documentation EHESP  
Reproduction sur d'autres sites interdite. Lien vers le document accepté.

**Notes :**

Tous les documents signalés dans ce dossier documentaire sont disponibles : ils existent sous forme papier à la bibliothèque de l'EHESP **et/ou** en texte intégral sur les bases de données auxquelles la bibliothèque est abonnée. Pour les modes d'accès à ces bases de données, consulter le site internet du service documentation :

<http://documentation.ehesp.fr/ressources-documentaires/ressources-numeriques/>

Pour être informé des dernières notices entrées dans notre base de données sur la thématique «Groupement Hospitalier de Territoire», vous pouvez vous abonner à [notre alerte automatisée](#) ou au [flux rss dédié](#).

## Introduction

La loi n° 2016-41 du 26 janvier 2016 de modernisation de notre système de santé crée le groupement hospitalier de territoire ([article 107 de la loi](#)) en remplacement de la communauté hospitalière de territoire, mise en place par la loi HPST du 21 juillet 2009.

Dispositif obligatoire pour les établissements publics de santé et facultatif pour les services et établissements publics médico-sociaux, le GHT s'appuie sur une convention constitutive et sur un projet médical partagé qui a pour objectif de garantir une offre de proximité ainsi que l'accès à une offre de référence et de recours. L'établissement support, désigné dans la convention, assure un certain nombre de fonctions pour le compte des établissements parties au groupement, cette délégation concernant notamment : le système d'information hospitalier, l'information médicale de territoire, la fonction achats, la coordination des instituts et écoles de formation paramédicale ainsi que des plans de formation continue et de développement professionnel continu des personnels.

Au 1er juillet 2016, [135 GHT ont été créés sur le territoire](#) dont 13 spécialisés en santé mentale.

## Sommaire du dossier

|  |    |
|--|----|
| <b>Textes juridiques</b> .....                       | 2  |
| <b>Sélection bibliographique</b> .....               | 2  |
| <b>Les rapports préparatoires à la réforme</b> ..... | 2  |
| <b>Analyse générale du dispositif</b> .....          | 3  |
| <b>Etudes spécifiques sur le dispositif</b> .....    | 9  |
| <i>Achat</i> .....                                   | 9  |
| <i>Comptabilité</i> .....                            | 10 |
| <i>Etablissement médico-social</i> .....             | 11 |
| <i>Evaluation</i> .....                              | 12 |
| <i>Gouvernance</i> .....                             | 12 |
| <i>Projet médical partagé</i> .....                  | 14 |
| <i>Psychiatrie</i> .....                             | 14 |
| <i>Ressources humaines</i> .....                     | 15 |
| <i>Santé publique</i> .....                          | 17 |
| <i>Système d'information hospitalier</i> .....       | 18 |
| <i>Usager santé</i> .....                            | 19 |
| <i>Autres</i> .....                                  | 19 |
| <b>Autres ressources</b> .....                       | 19 |
| <b>Communiqués de presse et dépêches</b> .....       | 19 |
| <b>Autres</b> .....                                  | 20 |

## Textes juridiques

[Article 107 de la loi n° 2016-41 du 26 janvier 2016](#) de modernisation de notre système de santé, Journal officiel du 27 janvier 2016

[Décret n° 2016-524 du 27 avril 2016](#) relatif aux groupements hospitaliers de territoire, Journal officiel du 29 avril 2016

[Arrêté du 10 novembre 2016](#) fixant la clé de répartition déterminant la contribution des établissements parties à un groupement hospitalier de territoire aux opérations concernant les fonctions et activités mentionnées aux I, II, III de l'article L. 6132-3, Journal officiel du 15 novembre 2016

[Décret n° 2017-603 du 21 avril 2017](#) modifiant le décret n° 88-976 du 13 octobre 1988 relatif à certaines positions des fonctionnaires hospitaliers et à certaines modalités de mise à disposition, Journal officiel du 23 avril 2017

[Décret n° 2017-701 du 2 mai 2017](#) relatif aux modalités de mise en œuvre des activités, fonctions et missions mentionnées à l'article L. 6132-3 du code de la santé publique, au sein des groupements hospitaliers de territoire, Journal officiel du 4 mai 2017

Articles du code de la santé publique : Article [L.6132-2](#), Articles [R.6132-6](#), [R.6132-7](#) et [R.6132-8](#)

## Sélection bibliographique

---

### Les rapports préparatoires à la réforme

Mission Groupements Hospitaliers de Territoire : rapport de fin de mission [Article] / De Montalembert, Pierre *in* Gestions hospitalières, n° 554, mars 2016, pp.154-159

**Résumé** : Le 16 mars 2015, Jacqueline Hubert, directrice générale du CHU de Grenoble, et le Dr Frédéric Martineau, président de la Conférence des présidents de CME de CH, ont rendu le second rapport sur le déploiement des groupements hospitaliers de territoire (GHT). Ce second rapport vise à formuler des préconisations sur le dispositif cible des GHT, en identifiant les points de vigilance. D'emblée, les auteurs font part de leur conviction qu'il faut "laisser la plus grande souplesse aux acteurs en responsabilité et leur accorder toute confiance".

Mission Groupements Hospitaliers de Territoire : Rapport de fin de mission [Rapport] / Hubert, Jacqueline; Martineau, Frédéric. - Paris [FRA] : La Documentation Française, 2016/02. - 51p.

[Disponible sur le site de la documentation française](#)

**Résumé** : Par lettre du 17 novembre 2014, Jacqueline Hubert, directrice générale du CHU de Grenoble, et Frédéric Martineau, président de la Conférence des présidents de commission médicale d'établissement de centres hospitaliers, ont été chargés d'une mission d'accompagnement dans le cadre de la mise en place des groupements hospitaliers de territoire (GHT). Après un rapport d'étape paru en mai 2015 qui déclinait 20 conditions pour réussir un GHT avec des premières orientations

quant à leur traduction en loi et en décret, le présent rapport présente 17 orientations définitives, dont 10 consacrées aux décrets d'application, 3 portant sur les enjeux de rémunérations des activités de télémedecine, et enfin 4 dédiées à l'accompagnement du déploiement.

Mission Groupements Hospitaliers de Territoire : Rapport intermédiaire [Rapport] / Hubert, Jacqueline; Martineau, Frédéric. - Paris [FRA] : Ministère des Affaires sociales de la Santé et des Droits des femmes, 2015/05. - 52p. [Disponible sur le site de la BDSP](#) ou sur [le site de la FHF](#)

**Résumé** : Le groupement hospitalier de territoire (GHT) est une innovation prévue par le projet de loi de santé 2015 qui répond à un double objectif : faire en sorte que les établissements publics de santé d'un même territoire définissent une stratégie de prise en charge partagée autour d'un projet médical commun et gèrent ensemble certaines fonctions transversales (systèmes d'informations, fonction achat, plans de formation, etc.). Par lettre du 17 novembre 2014, Mme Hubert, directrice générale du CHU de Grenoble, et M. Martineau, président de la CME du centre hospitalier de la Côte Basque, ont été missionnés par le Ministère des affaires sociales et de la santé afin de participer à la conception du dispositif des GHT et à la définition des outils et des modalités de mise en œuvre. Le présent rapport dresse un bilan de la première partie de la mission qui s'est appuyée sur des auditions des représentants des acteurs du système de santé, organisées à Paris, et des concertations en régions, organisées en lien avec les agences régionales de santé. Soulignant que la communauté hospitalière a exprimé dans sa très grande majorité son adhésion de principe à la mise en place de cette coopération renforcée et que le projet médical partagé doit être la pierre angulaire du dispositif, il décline 20 conditions pour réussir un GHT.

### Analyse générale du dispositif

Les GHT : nouvel avatar de la restructuration hospitalière [Article] / Delande, Guy *in* Revue Droit et santé, n° 76, mars 2017, pp.255-257 [Disponible papier et sur la BNDS](#)

**Résumé** : L'article 107 de la loi de modernisation du système de santé du 26 janvier 2016, prévoyant la mise en place obligatoire de groupements hospitaliers de territoire (GHT), constitue incontestablement une disposition marquante au regard de l'hospitalisation publique. On sait, en effet, notamment grâce aux comparaisons internationales, que notre pays souffre d'une hypertrophie hospitalière persistante qui hypothèque les évolutions souhaitables de notre système de santé vers le virage ambulatoire et une réorganisation en parcours de soins. Alors que leur mise en œuvre n'en est qu'à un stade administratif préliminaire (150 GHT créés regroupant 850 établissements), de quels éléments dispose-t-on pour en esquisser une première évaluation, forcément sommaire?

Le regroupement des établissements publics de santé [Article] / Clément, Jean-Marie *in* Bulletin juridique du praticien hospitalier (Le) BJPH, n° 194, janvier 2017, Encart 7p. [Disponible papier et sur la BNDS](#)

**Résumé** : Avec la loi du 26 janvier 2016 de modernisation de notre système de santé, va-t-on assister à l'achèvement d'une ambition formée depuis plusieurs décennies visant au regroupement des hôpitaux? Pour répondre à cette interrogation, l'auteur revient sur l'histoire du regroupement des structures hospitalières des années 1970 à nos jours. Il souligne l'évolution de la politique hospitalière avec le passage d'un regroupement suggéré à un regroupement imposé. Puis, il étudie la mise en œuvre du regroupement lié à la nouvelle loi et aux groupements hospitaliers de territoire (GHT). Enfin, il pose la question des conséquences du regroupement (conséquences attendues et effets collatéraux).

La modernisation de la coopération hospitalière : le groupement hospitalier de territoire (GHT) [Article] / Keller, Catherine *in* Cahiers de la fonction publique, n° 369, septembre 2016, pp.39-41

**Résumé** : La mise en place d'un nouveau dispositif de coopération à l'occasion d'une réforme hospitalière, ne constitue pas un fait nouveau. Toutefois, comme souligné par la ministre de la Santé au cours des travaux parlementaires, la création du Groupement Hospitalier de Territoire (GHT) s'annonce comme la mesure la plus restructurante de la loi de modernisation de notre système de santé (LMSS). Trois modalités "princeps" fondent et irriguent ce nouvel outil juridique de coopération, non doté de la personnalité morale : territorialisation, graduation et intégration.

Groupement hospitalier de territoire. Et maintenant, comment construire? [Article] / De Lard-Huchet, Brigitte *in* Gestions hospitalières, n° 558, août-septembre 2016, pp.446-448

**Résumé** : 135, c'est le nombre de groupements hospitaliers de territoire (GHT) pour lesquels une convention constitutive a été déposée au 1er juillet 2016 par les établissements publics de santé. 2015 et 2016 ont marqué la définition de l'architecture juridique du GHT et posé les bases, à travers la structuration des 135 groupements en cours de création, d'une architecture politique. Car cette cartographie n'aura finalement que peu reposé sur un diagnostic médico-économique, sur une analyse fine des flux de patients, des bassins de santé, des problématiques de santé publique. Elle aura au contraire fait l'objet, dans chaque région, de véritables parties d'échecs pour savoir qui le GHT réunirait (ou exclurait) et comment chaque établissement public de santé soumis à l'obligation de constituer un GHT pourrait positionner ses pions et choisir, autant que possible, ses partenaires. Et maintenant ? L'auteur s'attarde sur 4 objectifs majeurs pour la construction des GHT en analysant les difficultés à dépasser : adoption d'une gouvernance solide et pérenne, construction d'un projet médical partagé, mise en oeuvre de mutualisations dans les sept domaines fixés par la loi, et enfin, définition du champ des responsabilités de chaque acteur.

GHT : où en est-on? Premier panorama d'une (r)évolution du point de vue des établissements supports [Article] / Nordmann, Jean-Pierre *in* Finances hospitalières, n° 106, octobre 2016, pp.25-27

**Résumé** : La mise en place des GHT constitue une (r)évolution seulement 10 ans après celui de la T2A. Une première phase de mise en oeuvre a été engagée au 1er juillet 2016, dont on connaît imparfaitement les contours : Quelles caractéristiques et typologies du groupement découvre-t-on? Quels choix opérationnels ont été faits? Quelles difficultés ont été rencontrées? Quelles priorités ont été retenues? Quel impact sur la relation avec les autres acteurs, notamment la médecine de ville? Nordmann Conseil a mené une enquête auprès des directions d'établissement de santé afin de dresser un premier panorama de la mise en place des GHT du point de vue des établissements supports. Les résultats de cette enquête sont présentés dans cet article.

Vers une coopération contrainte : les GHT [Article] / Houdart, Laurent *in* Revue Droit et santé, Hors-série, septembre 2016, pp.103-109

**Résumé** : La loi du 26 janvier 2016 porte en son article 107 création des groupements hospitaliers de territoire (GHT). Qu'elle est la nature juridique de ces GHT qui vont impacter significativement et durablement l'ensemble du paysage sanitaire? S'agit-il d'un nouveau mode de coopération? Ou doit-on parler de préfusion? Pour mieux appréhender le mécanisme de ce nouveau dispositif, l'auteur analyse : -la nature de la convention -le régime des délégations -les conséquences de cette nature hybride entre coopération et fusion au vu notamment de trois aspects juridiques majeurs : la fiscalité, les marchés publics et la gouvernance.

Loi de santé 2016 et GHT : les murs de verre [Article] / Romanens, Jean-Louis *in* Revue Droit et santé, Hors-série, septembre 2016, pp.72-83

**Résumé** : Le projet de loi de santé avait lancé l'espérance d'un service public territorial de santé au public qui ne s'est pas concrétisée dans le texte final. L'idée de SPTS, qui aurait pu constituer un nouveau système unifié de santé, a été retournée vers le renforcement de deux systèmes de santé : celui de la médecine libérale avec la constitution de communautés professionnelles territoriales de santé et celui d'une reformulation du service public hospitalier. Ce dernier est nouvellement prolongé voire transformé par la création du groupement hospitalier de territoire qui sera un considérable outil de préfusion des établissements d'un territoire autour d'un établissement faîtier mais qui comporte un risque d'inadaptation humaine que ce soit envers les personnels ou les patients.

Les groupements hospitaliers de territoire : Nouveaux espaces d'apprentissages pour l'hôpital [Article] / Cazin, Léo; Kletz, Frédéric; Sardas, Jean-Claude *in* Revue hospitalière de France, n° 571, juillet-août 2016, pp.26-31

**Résumé** : Le gouvernement associe de grandes ambitions à la réforme des groupements hospitaliers de territoire (GHT). Mais comment faire émerger l'action collective entre des acteurs hospitaliers qui ont longtemps construit des stratégies relativement disjointes les unes des autres? Peut-on réellement créer la coopération en l'imposant? Conscients des craintes ressenties par certains acteurs, les auteurs ont choisi une démarche axée sur l'opportunité que représentent les GHT : un potentiel catalyseur d'apprentissages collectifs, autour de projets médicaux. Leur réflexion s'appuie sur un travail de recherche constitué, d'une part, d'une étude bibliographique portant sur les processus de coopération inter-organisationnelle et sur la genèse d'apprentissages collectifs, et d'autre part, d'une analyse de trois terrains hospitaliers dont les coopérations sont en cours d'évolution. Dans un premier temps, ils cherchent à comprendre les finalités des groupements en confrontant le discours des pouvoirs publics et l'interprétation qui en est faite par les acteurs hospitaliers. Ils montrent ensuite dans quelle mesure le GHT est un instrument permettant la génération d'apprentissages collectifs. Enfin, ils s'attardent sur la volonté de construction d'un modèle économique "gagnant/gagnant" afin de susciter l'adhésion des acteurs aux dynamiques coopératives.

Et maintenant? Groupements hospitaliers de territoire, état des lieux et feuille de route [Article] / Evin, Claude; Houdart, Laurent *in* Revue hospitalière de France, n° 571, juillet-août 2016, pp.32-37

**Résumé** : Au 1er juillet 2016, 129 conventions constitutives de groupement hospitalier de territoire (GHT) ont été adressées aux agences régionales de santé. Pour atteindre cet objectif, il a fallu "tordre" les textes, reporter la résolution de nombreux problèmes, réduire le champ des conventions constitutives, bref se contenter de documents "à minima". A partir de ce premier cadre, tout reste donc à faire et les auteurs proposent de dégager quelques axes essentiels pour la mise en oeuvre des GHT. Ils soulignent l'importance de l'élaboration d'un projet médical réellement partagé, non limité à une juxtaposition de projets d'établissement, et de la recherche d'outils juridiques les mieux adaptés qui ne soient pas des copies conformes dupliquées sur chaque groupement. Par ailleurs, priorité doit être également donnée à l'élaboration minutieuse d'un règlement intérieur.

Modernisation du système de santé : Une gouvernance hospitalière à géométrie variable [Article] / Saison-Demars, Johanne *in* Revue de droit sanitaire et social RDSS, n° 4, juillet-août 2016, pp.633-642

[Disponible papier et sur la base Dalloz](#)

**Résumé** : Sans être une loi hospitalière à proprement parler, la loi de santé impacte la gouvernance des établissements publics de santé. Son article 195 rend facultative, en dessous d'un certain seuil, l'organisation en pôles d'activité, fixe une taille maximale pour leur constitution et modifie les conditions de désignation de leur chef. Elle renforce également la place du président de la CME. Au-

delà de ces rééquilibrages internes, le texte interroge également la gouvernance hospitalière en imposant la restructuration de l'offre de soins du secteur public autour de groupements hospitaliers de territoire (GHT). L'article 107 de la loi impose ainsi à chaque établissement public de santé, sauf dérogation, d'être partie à une convention de groupement hospitalier de territoire. Aussi interroger l'impact de la loi du 26 janvier 2016 sur la gouvernance hospitalière ne peut se limiter à apprécier les nouveaux équilibres internes aux établissements publics de santé (I); il convient également d'évaluer les risques de déséquilibre liés à la mise en place d'une gouvernance inter-hospitalière (II).

La coopération hospitalière au service de la modernisation de notre système de santé [Article] / Varnier, Frédéric; Trépeau, Maurice *in* Revue de droit sanitaire et social RDSS, n° 4, juillet-août 2016, pp.620-632 [Disponible papier et sur la base Dalloz](#)

**Résumé** : Depuis près d'un demi-siècle, la coopération hospitalière a été appréhendée comme un outil permettant de répondre concomitamment à deux objectifs, la rationalisation économique et l'amélioration de l'organisation du système de soins. La loi de modernisation de notre système de santé opère aujourd'hui un réel changement de paradigme. La création des groupements hospitaliers de territoire recentre la coopération hospitalière autour d'un seul objectif : celui de penser l'organisation hospitalière dans une logique de graduation des soins et d'aménagement du territoire et non dans une logique immédiate de restructuration.

GHT, une réforme menée d'en haut. Dossier [Article] / Maurel, Pascal; Noussebaum, Gilles *in* Décision santé, n° 305, mai 2016, pp.12-17

**Résumé** : La mise en place des GHT s'impose comme une mesure extrêmement structurante mais Marisol Touraine réfute toute idée sous-jacente de suppression ou de fermeture d'établissements. En réalité, la réforme n'est qu'une étape d'un long processus de déconcentration de l'Etat, accompli sous contrôle et avec une main de fer. Zoom sur les précurseurs car certains hôpitaux fonctionnaient presque en mode GHT avant leur création, sur les pragmatiques qui soulignent le côté positif de la loi et mettent en place des alliances et sur les réticents, notamment les établissements psychiatriques en première ligne pour refuser l'intégration au sein d'un GHT.

Les groupements hospitaliers de territoire : Nouveau cheval de Troie de la réforme de l'offre globale de santé [Article] / Rauch, Frédéric *in* Cahiers de santé publique et de protection sociale, n°20, mars 2016, pp.18-20

**Résumé** : Avec la loi santé promulguée le 26 janvier 2016, les groupements hospitaliers de territoire (GHT) deviennent une nouvelle formule de "coopération" des établissements publics de santé sur les territoires. A contrario du discours selon lequel le GHT serait un outil d'optimisation de l'offre globale d'un territoire, l'auteur souligne que le nouveau dispositif est régressif par rapport aux formes antérieures de coopération entre établissements et qu'il répond à des objectifs d'économie budgétaire et de réduction de l'offre publique hospitalière.

Coopération hospitalière et territoire [Article] / Keller, Catherine; Louazel, Michel *in* Cahiers de la fonction publique, n° 363, février 2016, pp.40-43

**Résumé** : Cet article se penche sur l'évolution de la construction du dispositif coopératif des établissements de santé et analyse les logiques qui ont guidé sa mise en place. Deux étapes sont distinguées dans cette construction : une étape d'importation d'instruments éprouvés par d'autres secteurs d'activité et une étape d'élaboration d'outils spécifiquement dédiés au secteur. Le fléchissement de la coopération vers une logique de groupe, sous la pression croissante et conjuguée de multiples contraintes et de la concurrence, est également mis en avant, notamment avec l'adoption du groupement hospitalier de territoire.

Le GHT : un outil de "ruptures" aux modalités de fonctionnement ambiguës [Article] / Gallet, Bruno *in* Finances hospitalières, n° 99, février 2016, pp.12-14

**Résumé** : Au regard des différentes réformes qui l'on précédé, on pourrait considérer en première intention que le Groupement Hospitalier de Territoire ne constitue pas un axe de réforme important. Adapté d'un outil déjà existant (la communauté hospitalière de territoire), le GHT se caractérise par l'absence de personnalité morale et par des instances de gouvernance qui laissent craindre de nombreuses situations de blocages et d'impasses. Pourtant, la loi de modernisation du système de santé, au travers du GHT, opère en réalité une rupture fondamentale à la fois dans la politique de coopération et dans le management des établissements.

GHT : évolution ou révolution ? [Article] / Nordmann, Jean-Pierre *in* Finances hospitalières n° 99, février 2016, pp.7-11

**Résumé** : Avec la constitution des groupements hospitaliers de territoire (GHT), le management hospitalier est confronté à une nouvelle (r)évolution seulement 10 ans après celui de la T2A. L'hôpital "séjours" deviendrait un hôpital "parcours", ancré sur son territoire et fonctionnant en réseau. Qu'en est-il réellement au regard des outils dont va disposer le management hospitalier ? Comment définir le projet médical partagé, socle des futurs GHT ? Quels leviers actionner pour inciter les acteurs, notamment médicaux, à trouver les bons équilibres ?

Les groupements hospitaliers de territoire : Au service d'une stratégie de groupe [Article] / Evin, Claude *in* Revue hospitalière de France, n° 568, janvier-février 2016, pp.36-40

**Résumé** : En remplaçant les Communautés hospitalières de territoire (CHT) par les Groupements hospitaliers de territoire (GHT), la loi de modernisation de notre système de santé ne procède pas à une simple modification sémantique mais bien à une réforme importante de l'organisation hospitalière. L'objectif est double : permettre aux établissements de mettre en oeuvre une stratégie de prise en charge commune et graduée du patient et assurer la rationalisation des modes de gestion par une mise en commun de fonctions ou par des transferts d'activités entre établissements. Quelle sera la situation des CHU au regard du GHT ? Et celle des établissements autorisés en psychiatrie ou celle des établissements privés? Quel est le statut et le mode de gouvernance prévus pour le GHT ? Cet article fait le point sur les différentes étapes qui vont conduire à l'établissement du GHT ainsi que sur son mode de fonctionnement et son incidence sur diverses procédures (certification, compte).

Les groupements hospitaliers de territoire entre espoirs et regrets [Article] / Valletoux, Frédéric; Vigneron, Emmanuel *in* Revue Territoire & santé, n°1, janvier-février 2016, pp.8-12

**Résumé** : La réorganisation de certaines agences régionales de santé, imposée par la création de "grandes" régions, et l'obligation de mettre en place des groupements hospitaliers de territoire afin de renforcer la coordination et la mutualisation entre les établissements de santé constituent deux évolutions majeures pour les politiques de santé en 2016. Ces réformes sont-elles à la hauteur des enjeux de notre système de santé? Comment les professionnels doivent-ils appréhender ces évolutions? Quels sont les écueils à éviter et les opportunités à saisir? Ce dossier ouvre le débat avec Frédéric Valletoux, président de la Fédération hospitalière de France, et Emmanuel Vigneron, géographe de la santé.

Spécial Loi de modernisation de notre système de santé : L'essentiel de la loi pour les hospitaliers en 32 fiches [Article] / Centre National de l'Expertise Hospitalière (CNEH) (Malakoff, FRA) *in* Actualités Jurisanté, n°86, Janvier 2016, 72p. [Disponible en texte intégral sur le site du CNEH](#)

**Résumé** : Le Centre de Droit Jurisanté du CNEH propose, dans ce numéro spécial, un décryptage de la loi autour de 32 fiches. Les fiches 6 à 12 sont consacrées aux groupements hospitaliers de territoire et



analyse leur fonctionnement : établissements parties ou associés, calendrier de constitution, contenu et nature de la convention constitutive et du projet médical partagé, rôle de l'établissement support...

Hôpital public et coopération sanitaire [Article] / Dupont, Marc *in* Revue de droit sanitaire et social RDSS, hors-série décembre 2015, pp.23-40 [Disponible papier et sur la base Dalloz](#)

**Résumé :** Cet article traite principalement, sous forme de réflexions, des coopérations menées par les établissements publics de santé entre eux. Il fait le point sur les outils de coopération mis en place avant et après la loi HPST du 21 juillet 2009 puis s'attarde sur la création des groupements hospitaliers de territoire (GHT), création prévue par le texte du projet de loi de modernisation de notre système de santé de 2015.

Tout ce que vous rêvez de savoir sur les GHT en 7 questions...et presque autant de réponses ! [Article] / De Lard-Huchet, Brigitte; Segui-Saulnier, Stéphanie *in* Gestions hospitalières, n° 551, décembre 2015, pp.634-639

**Résumé :** La notion de groupement hospitalier de territoire a été insérée dans la loi de modernisation de notre système de santé. Certaines interrogations demeurent, concernant notamment la définition de leur périmètre (le GHT est-il contraint par le territoire de santé?), la qualité de leurs membres et partenaires, le positionnement des établissements spécialisés en santé mentale, la question de la gouvernance...

Quels enjeux territoriaux pour l'hôpital ? [Article] / Zacharie, Clémence; Tachon, Raoul; Dépinoy, Dominique; et al. *in* Finances hospitalières, suppl. n° 91, mai 2015, 50p.

**Résumé :** A la veille d'une nouvelle réforme du système de santé avec le projet de loi pour la modernisation de notre système de santé 2015, ce numéro spécial se propose de faire un point sur la place de l'hôpital dans l'offre de soins territoriale. Plusieurs articles examinent les impacts du remplacement des Communautés Hospitalières de Territoire par les nouveaux Groupements Hospitaliers de Territoire (GHT), nouveaux outils créés par l'article 27 du projet de loi de santé qui touchent la plupart des fonctions hospitalières, qu'il s'agisse des ressources humaines, des systèmes d'information, des achats ou des finances.

Et si la commission Larcher avait eu raison bien avant l'heure ? [Article] / Attané, Cécile; Segui-Saulnier, Stéphanie; Tanguy, Hervé *in* Gestions hospitalières, n° 541, décembre 2014, pp.584-589

**Résumé :** La loi de santé doit venir au Parlement au premier semestre 2015. Texte volumineux et protéiforme, il comporte pour les acteurs hospitaliers publics une disposition phare, la création du groupement hospitalier de territoire (GHT). Cette disposition, depuis la toute première version du projet de loi, a suscité de multiples commentaires qui expriment pour le moins des interrogations sinon des craintes. Cet article procède à une analyse comparative, d'une part, des dispositions relatives au GHT telles que prévues dans le projet de loi adopté en conseil des ministres, le 15 octobre, d'autre part de celles existantes concernant la Communauté hospitalière de territoire (CHT) telle qu'elle a été mise en œuvre par la loi HPST.

## Etudes spécifiques sur le dispositif

### Achat

Guide méthodologique la fonction achat des GHT [Rapport] / Direction Générale de l'Offre de Soins (DGOS) (Paris, FRA). - Paris [FRA] : DGOS, 2017/04. – 162p. [Disponible sur le site du Syncass-CFDT ou Hospimédia](#)

**Résumé** : Ce document vise à éclairer les dirigeants et responsables des achats des établissements support et parties au GHT en décrivant les enjeux, les problématiques juridiques et les scénarios proposés. Il constitue également un document opérationnel destiné à guider les réflexions des acteurs de la fonction achat et à apporter des solutions pragmatiques, concrètes et adaptables à chaque contexte. Après la présentation des enjeux généraux de la fonction achat de GHT, trois parties principales structurent ce guide : 1-La fonction achat des GHT : recommandations sur les scénarios possibles 2-Mise en place de la fonction achat : recommandations sur la gestion de la transition 3-Des fiches pratiques décrivent les principales thématiques métiers de l'achat.

La centrale d'achat : une solution rapide pour des achats efficaces en GHT [Article] / Sekakri, Sélim; Rayssac, Rodolphe; Nauleau, Pierre-Yves *in* Techniques hospitalières, n° 762, mars-avril 2017, pp.42-43

**Résumé** : L'organisation de la fonction achat dans les nouveaux groupements hospitaliers de territoire (GHT) fait encore l'objet de nombreuses interrogations. Le choix de la centrale d'achat comme outil juridique présente certains avantages.

Achats et GHT. Dossier [Article] / Legouge, Dominique; Escurat, Charles-Edouard; Legentil, Cécile; Lebon, Pierre; Donny, Alexandra; Buno, Caroline; Labatut, Josiane *in* Revue hospitalière de France, n°572, septembre-octobre 2016, pp.43-58

**Résumé** : Les 135 groupes hospitaliers de territoire constitués par les établissements publics de santé entrent dans une phase opérationnelle. Les établissements qui en sont parties s'engagent, notamment, sur une voie cruciale : la mutualisation de la gestion de leurs achats, avec l'appui de celui d'entre eux qui a été désigné établissement support. Ce travail, capital, devra être achevé au plus tard le 31 décembre 2020. Le présent dossier, réalisé en partenariat avec Resah (réseau des acheteurs hospitaliers), revient sur les impacts et la mise en oeuvre de cette réforme de la fonction achat. Quels périmètres de compétences de l'établissement support et de l'établissement partie? Comment déterminer les éléments de nature à mener à bien son premier plan d'achat territorial? Quelles méthodes pour piloter la performance de sa fonction achat? Quels enseignements tirer de l'expérience de regroupement territorial des achats des établissements de santé déployée au Québec?

Mutualiser les achats dans un groupe hospitalier de territoire : les 10 points clés à prendre en compte [Article] / Legouge, Dominique *in* Finances hospitalières, n° 105, septembre 2016, pp.3-7

**Résumé** : Afin de déployer dans de bonnes conditions le projet de mutualisation des achats de leurs membres, les GHT nouvellement constitués devront prendre en compte un certain nombre d'éléments listés dans cet article : identification du champ des responsabilités juridiques respectives entre établissement support et établissement membre, définition d'une politique et d'une stratégie d'achat communes, élaboration d'un référentiel de procédures unique...

Les groupements hospitaliers de territoire sont-ils solubles dans l'achat public (et réciproquement)? [Article] / Jossaud, Alain *in* Finances hospitalières, n° 103, juin 2016, pp.4-7

**Résumé** : Entre transfert de compétences et modèle coopératif, les modèles juridiques du GHT n'ont pas été tranchés et cette incertitude rend délicate la mise en œuvre des mutualisations du point de vue de la commande publique. De l'absence de choix par le législateur naît un risque -le risque que les relations entre établissements parties et établissement support ne soient pas d'emblée exemptées de l'obligation de mettre en concurrence- mais également opportunité, celle de permettre une coopération réelle entre établissements.

Système d'information achat et GHT : enjeux et perspectives [Article] / Legouge, Dominique *in* Finances hospitalières, suppl. n° 101, avril 2016, pp.4-6

**Résumé** : La fonction achat à l'hôpital, dont la maturité a beaucoup évolué ces dernières années sous l'influence du programme PHARE, ne dispose pas aujourd'hui d'un système d'information adapté à ses besoins. La mise en place des groupes hospitaliers de territoire (GHT) va nécessiter le déploiement d'une approche collaborative entre établissements. Quels sont les principaux enjeux de la mise en oeuvre d'un système d'information achat de GHT ? Quel calendrier envisager ? Quels sont les facteurs clefs de succès ?

### *Comptabilité*

Quel modèle de tarification pour les avances de trésorerie intra-groupe : vers une régulation par le prix de transfert ? [Article] / Lucido, Sébastien; Billot, Olivier *in* Finances hospitalières, n° 112, avril 2017, pp.8-16

**Résumé** : En préalable à la mise en place du principe de solidarité financière entre établissements membres d'un groupement hospitalier de territoire (GHT), il paraît fondamental de repréciser le cadre d'analyse de la politique de financement au sein des organisations, pour ensuite s'interroger sur les enjeux de gouvernance et les implications financières de ce principe posé par la constitution des GHT, avant de voir comment les mécanismes économiques et outils financiers permettent de les gérer, au moins en partie, pour finalement tenter d'anticiper, ce que pourrait être l'un des modes de fonctionnement négocié et/ou contractualisé.

Rattraper le retard accumulé dans la mise en oeuvre de systèmes de comptabilité analytique performants [Article] / Ifergan, Joseph *in* Finances hospitalières, n° 112, avril 2017, pp.26-30

**Résumé** : Le législateur n'a pas souhaité imposer l'impératif d'une consolidation des états analytiques et financiers des établissements intégrés à un même GHT. Pourtant, l'établissement et la consolidation des Comptes de REsultat Analytiques par Activité, par Pôle et par Fonction Administrative, Logistique, Médico-Technique et Clinique est d'autant plus nécessaire que les nouveaux dispositifs législatifs et réglementaires mis en oeuvre exigent une véritable traçabilité en termes organisationnel et financier des mesures de nature diverse prises par l'établissement en tant qu'individualité comme en tant que membre d'un GHT.

GHT et nouvelle gouvernance financière [Article] / Ifergan, Joseph *in* Gestions hospitalières, n° 561, décembre 2016, pp.614-620

**Résumé** : Les contraintes imposées par le législateur dans l'exploitation des GHT et dans l'élaboration et le suivi des prévisions budgétaires rendent de facto nécessaire la mise en œuvre d'un «système de comptabilité analytique et d'anticipation des données médico-économiques» spécifique fiable pour une gouvernance efficiente, tant vis-à-vis de ses différents membres que vis-à-vis de sa tutelle ARS.

Les règles budgétaires et comptables applicables aux groupements hospitaliers de territoire [Article] / Delnatte, Jean-Claude *in* Finances hospitalières, n° 108, décembre 2016, pp.13-17

**Résumé** : A partir du vade-mecum du Ministère des affaires sociales et de la santé et des textes réglementaires publiés (décret n° 2016-524 du 27 avril 2016, arrêté du 10 novembre 2016...), cet article fait le point sur les règles budgétaires et comptables régissant les relations entre les établissements publics membres d'un groupement hospitalier de territoire (GHT). Il examine notamment la solidarité budgétaire entre les établissements, la création d'un nouveau compte de résultat annexe, la comptabilisation des opérations d'investissement réalisées dans le cadre des GHT.

La comptabilisation des opérations d'investissement réalisées dans le cadre des groupements hospitaliers de territoire : Avis du Conseil de normalisation des comptes publics du 4 juillet 2016 [Article] / Collignon, Isabelle; Delnatte, Jean-Claude *in* Finances hospitalières, n° 106, octobre 2016, pp.18-24

**Résumé** : En 2016, la Direction générale de l'offre de soins (DGOS) et la Direction générale des finances publiques (DGFIP) ont conjointement sollicité l'avis préalable du Conseil de normalisation des comptes publics (CNoCP) sur les modalités de comptabilisation des opérations d'investissement réalisées dans le cadre des groupements hospitaliers de territoire (GHT) et des contributions à leur financement apportées à l'établissement support par les autres établissements parties au GHT. Il s'agissait d'une saisine en urgence, vu la mise en place alors imminente des GHT. Les analyses se sont fondées sur les textes déjà publiés et sur les principes de fonctionnement prévus par les ministères.

Le pilotage budgétaire des pôles en GHT [Article] / Amri, Karim *in* Finances hospitalières, n° 105, septembre 2016, pp.15-21

**Résumé** : La loi 2016-41 du 26 janvier 2016 relative à la modernisation de notre système de santé impose dorénavant aux acteurs hospitaliers une logique de groupe dans des champs de compétence arrêtés réglementairement (DIM, achats, formation, système d'information...). Parallèlement, y est fait référence les possibilités de gestion de pôle interétablissements ainsi que les prémices d'EPRD-GHT.

Les opérations relatives aux fonctions et activités mutualisées d'un GHT seront retracées dans un compte de résultat annexe de l'établissement support [Article] / Delnatte, Jean-Claude *in* Finances hospitalières, n° 103, juin 2016, pp.22-24

**Résumé** : Le décret n°2016-524 du 27 avril 2016 apporte une première réponse aux nombreuses questions qui se posent sur l'organisation et le fonctionnement financiers des futurs groupements hospitaliers de territoire (GHT). Suivant en cela les préconisations de la mission confiée à Jacqueline Hubert et Frédéric Martineau, ce texte prévoit que les opérations d'exploitation concernant les fonctions et activités mutualisées d'un GHT seront retracées dans un compte de résultats prévisionnel annexe (CRPA) ouvert dans l'état des prévisions de recettes et de dépenses (EPRD) de l'établissement support.

### *Etablissement médico-social*

Quelle organisation médico-sociale au regard des GHT ? Dossier [Article] / Tassery, Magali; De Bonnay, Patricia; Rouault, Bernard; et al. *in* Revue hospitalière de France, n° 569, mars-avril 2016, pp.36-43

**Résumé** : Le secteur médico-social n'est à première vue ni la cible ni une priorité de la stratégie de groupe portée par les groupements hospitaliers de territoire créés par la loi de modernisation de notre système de santé. Pourtant, à travers cette mutualisation des moyens que propose le GHT, il a tout à gagner des appuis techniques du secteur sanitaire et peut valoriser auprès de ce dernier un rôle

d'expertise en faisant découvrir son savoir-faire en matière de prise en charge des publics les plus fragiles. Reste à régler diverses interrogations telles que le devenir des coopérations déjà existantes, notamment à travers des groupements de coopération sociale et médico-sociale (GCSMS), ou bien la place du médecin coordonnateur.

### Evaluation

Les méthodes traditionnelles d'analyse stratégique appliquées au GHT peuvent conduire à des décisions erronées [Article] / Dagen, Pierre; Delattre, Maxence; Georges-Picot, Antoine *in* Finances hospitalières, n° 109, janvier 2017, pp.23-27

**Résumé** : L'entrée dans la logique des Groupements Hospitaliers de Territoire (GHT) change radicalement la signification de certains indicateurs d'analyse. Le concept de zone d'attractivité du GHT doit être redéfini et élargi.

Entre égalité réelle et inégalité formelle : Comment mesurer la structure d'un groupement hospitalier de territoire? [Article] / Joubert, Jérôme; Fulconis, François; Lala, Jean-Pierre *in* Revue hospitalière de France, n° 573, novembre-décembre 2016, pp.14-18

**Résumé** : Une méthode simple pour mesurer la structure d'un GHT consiste à s'appuyer sur une dizaine d'indicateurs d'activité issus de données publiques, accessibles sur des sites internet comme Scansanté ou Hospidiag. Ces données sont croisées avec les populations résidant en zones proches des établissements hospitaliers. Mais une autre méthode semble plus adaptée et a été utilisée par le GHT 13: l'indice de Herfindahl-Hirschman (IHH), utilisé en économie industrielle pour l'étude des concentrations de l'offre et du phénomène monopolistique.

Groupe de recherche sur l'Impact des Recompositions et des Coopérations Hospitalières (IRCH). Dossier : Quels critères d'évaluation pour les futurs GHT ? [Article] / Vigneron, Emmanuel, dir.; Dupont, Bernard; Mehdi, Siaghy; et al. *in* Gestions hospitalières, n° 554, mars 2016, pp.136-153

**Résumé** : Le groupe de recherche sur l'impact des recompositions et des coopérations hospitalières est un projet de recherche national soutenu par la DGOS et porté par le CHRU de Nancy. Il a pour objectif de tirer un bilan des opérations qui se sont déroulées depuis quelques années mais également de définir une méthodologie d'analyse prospective des projets de coopération et recomposition, notamment des groupements hospitaliers de territoire (GHT) en formation. Après une présentation du groupe de recherche IRCH, ce dossier se penche sur les critères d'évaluation des GHT mis en avant par les travaux du groupe. Ces critères sont les suivants : l'amélioration de l'accessibilité aux soins, la qualité du service médical rendu, la performance économique, la pertinence pour l'emploi et la qualification de vie au travail, l'acceptabilité sociale.

### Gouvernance

Groupements Hospitaliers de Territoire : Et maintenant, comment sortir de la (con)fusion? [Article] / Tanguy, Hervé; Gey, Marine; De Lard-Huchet, Brigitte *in* Gestions hospitalières, n° 562, janvier 2017, pp.14-17

**Résumé** : Depuis janvier 2016, les hospitaliers ne parlent plus que de GHT. Mais si la dynamique semble amorcée et la logique de coopération et de projet médical de territoire acquise par les acteurs de terrain, une question continue de générer de nombreuses inquiétudes, celle du rôle de l'établissement support : sa place dans le GHT n'est-elle pas génératrice de questionnements stratégiques et d'incertitudes juridiques, voire de risques? Cet article revient sur le facteur de confusion introduit par la nouvelle version de l'article L.6143-7 relatif aux compétences du directeur

de l'établissement support et offre quelques pistes de réflexion pour sortir de l'impasse créée par cet article.

GHT : et maintenant ? [Article] / Barrillon, Adrien *in* Finances hospitalières, n° 107, novembre 2016, pp.15-19

**Résumé** : Les établissements publics de santé français ont désormais franchi la première étape de la feuille de route officielle des GHT en intégrant, au 1er juillet 2016, la convention constitutive et le projet médical partagé territoriaux dans leur modèle de gouvernance. Désormais, le secteur public hospitalier doit s'approprier ce nouveau cadre et franchir de nouvelles marches pour proposer un schéma de gouvernance pertinent et repenser le modèle de performance hospitalière.

Les tribulations d'un directeur d'hôpital en GHT. Etre singulier, devenir pluriel : Journée de formation ADH PACA 17 juin 2016 [Article] / Chassin, Caroline; Tortet, Kevin; Vins, Clément; Le Gall, Morgane, *coor. in* JADH - Le journal de l'association des directeurs d'hôpital, n°64, juillet-août 2016, pp.16-27

**Résumé** : Si les groupements hospitaliers de territoire (GHT) constituent une réforme courageuse et une formidable opportunité de renforcer la stratégie de groupe public au service d'une meilleure offre de soins pour la population, ils n'en restent pas moins une source de questionnements voire d'inquiétudes pour celles et ceux qui auront la charge de mener cette (r)évolution sur le terrain. La délégation ADH PACA a proposé aux hospitaliers de la région une journée de réflexion et d'échanges sur la place des acteurs dans les restructurations à venir. Les interventions et enseignements de cette journée sont présentés dans ce dossier ainsi que les résultats d'une enquête auprès des directeurs d'hôpitaux sur la transformation de leur métier et les impacts de la réforme des GHT.

Constitution des GHT : réalités de terrain et attentes des présidents de CME des centres hospitaliers [Article] / Piney, David; Godeau, Thierry *in* Revue hospitalière de France, n° 569, mars-avril 2016, pp.62-65

**Résumé** : La constitution des groupements hospitaliers de territoire présage de nombreux bouleversements au sein des organisations médicales et managériales des établissements publics de santé. Afin de répondre aux inquiétudes formulées par ses membres, la Conférence des présidents de CME des centres hospitaliers a mené une enquête afin d'objectiver les difficultés de terrain. Les résultats confirment qu'il est, d'une part, essentiel de laisser aux acteurs le soin de définir le périmètre de leurs coopérations et, d'autre part, déterminant d'installer une gouvernance médico-administrative équilibrée. Les communautés médicales expriment le besoin de se retrouver pleinement dans ces futurs groupements pour accompagner la dynamique du changement.

Exclusif : ce qu'attendent les directeurs des nouveaux groupements hospitaliers [Article] / Mauduit, Laurence *in* Acteurs publics actualités. La revue du management public, n°120, mars-avril 2016, pp.74-76

**Résumé** : Acteurs publics dévoile les grandes lignes d'une première enquête nationale sur la transformation du métier de directeur d'hôpital alors que l'arrivée des groupements hospitaliers de territoire fait bouger les lignes sur les compétences et les postes.

## Projet médical partagé

Groupements hospitaliers de territoire et service public hospitalier [Article] / Romanens, Jean-Louis *in* Cahiers de la fonction publique, n° 371, novembre 2016, pp.91-94

**Résumé** : Si le groupement hospitalier de territoire apparaît comme un outil de pré-fusion, saura-t-il créer une meilleure adaptation du système de santé au patient et construire des parcours de soins personnalisés dans une prise en charge commune? Cette adaptation au patient proclamée par la «loi de santé» apparaît abandonnée dans l'application réglementaire avec le décret du 27 avril 2016 qui restreint la portée du futur projet médical partagé.

Elaborer un projet médical partagé de GHT : Fiches repères [Ouvrage] / Agence Nationale d'Appui à la Performance des établissements de santé et médico-sociaux (ANAP) (Paris, FRA); Arnaud, Alain; Ptakhine, Elsa; Xerri, Jean-Guilhem; et al.. - Paris [FRA] : ANAP, 2016/10. - 54p. [cote HD00/0049](#)

Disponible papier et sur l'ANAP

**Résumé** : Pierre angulaire des Groupements Hospitaliers de Territoire (GHT), le projet médical partagé a pour ambition de mettre en place une gradation des soins hospitaliers dans une organisation par filière et de développer des stratégies médicales et soignantes de territoire. Ces fiches repères proposent des orientations méthodologiques pour identifier les points-clés dans la démarche d'élaboration et proposer un cadre de réflexion propre à chaque filière. Elles sont organisées en quatre parties : 1-Cadre d'élaboration : les deux premières fiches rappellent les éléments essentiels d'une conduite de projet et proposent une démarche d'identification des filières 2-Etat des lieux : Les fiches 3 à 8 traitent de la question de l'état des lieux préparatoire à la réflexion au sein de chaque filière, cet état des lieux devant porter à la fois sur l'état de santé de la population et les besoins à venir mais aussi sur l'offre disponible sur le territoire, tant hospitalière publique que faisant l'objet de coopérations avec des acteurs sanitaires privés ou des acteurs médico-sociaux 3-Structuration : Les fiches 9 à 10 s'inscrivent dans une proposition de structuration de la présentation des travaux de chaque filière, pour ne rien omettre dans la réflexion méthodologique 4-Adaptation : La dernière fiche évoque la nécessaire évolutivité du projet médical partagé et le besoin d'actualisation et d'adaptation de chaque filière au fur et à mesure de leur mise en œuvre.

## Psychiatrie

Groupement hospitalier de territoire Paris-Psychiatrie & Neurosciences. Itinéraire d'un GHT singulier [Article] / Reyes, Lazare; Patenotte, Florence; Sabin, Sophie; Strizyk, Anastasia *in* Revue hospitalière de France, n° 571, juillet-août 2016, pp.39-45

**Résumé** : La communauté hospitalière de territoire pour la psychiatrie parisienne est devenue, le 1er juillet 2016, le GHT Paris-Psychiatrie & Neurosciences. Quels choix, arbitrages et motivations ont présidé à sa constitution ? Comment se potentialisent-ils ? Cet article esquisse des réponses et formule plusieurs questions relatives à la transition opérée vers un GHT. Il y est affaire d'héritage, celui de la sectorisation, d'échelle, celle de la métropole, et de parcours, celui du patient.

GHT, psychiatrie et santé mentale : Les inquiétudes sont-elles fondées ? [Article] / Massé, Gérard; Vigneron, Emmanuel *in* Gestions hospitalières, n° 556, mai 2016, pp.265-269

**Résumé** : De nombreuses inquiétudes ont été exprimées par les établissements publics de santé mentale face à l'intégration du dispositif de santé mentale aux groupements hospitaliers de territoire (GHT) créés par l'article 107 de la loi de modernisation de notre système de santé. Il ne se passe désormais plus de jours sans que les agences de presse ne rapportent des oppositions de CME, de syndicats de PH ou de tel ou tel groupe local ou régional à leur participation à des GHT généralistes.

Soulignant que le GHT comme la communauté psychiatrique de territoire sont les héritiers directs de la conception égalitaire et solidaire de la santé née des Lumières et de la Révolution, les auteurs affirment qu'il leur apparaît indispensable que la psychiatrie publique intègre les GHT généralistes comme membre fondateur à part entière. La psychiatrie doit vivre pleinement une révolution culturelle et organisationnelle qui atténuera les différences actuelles entre le public, le privé et l'associatif.

### *Ressources humaines*

Les GHT, une coordination nécessaire [Article] / Mangeonjean, François, coord.; Louis-Burlat, Isabelle, coord.; Giquel, Chloé; Forti, Faustine; Watson, Charlotte; et al. *in Soins cadres*, n° 99, septembre 2016, pp. 15-46

**Résumé** : Les Groupements Hospitaliers de Territoire (GHT) vont accélérer la mutation des missions de l'encadrement hospitalier, et notamment celles des cadres de santé. Avec la création de pôles interhospitaliers et la mise en œuvre d'un projet médical, les cadres sont en première ligne pour créer de la cohésion dans les équipes recomposées et impulser une dynamique fédérative. Retour dans ce dossier sur les défis de la coopération, le positionnement des dirigeants et le rôle majeur des directeurs et coordinateurs de soins.

Construire la fonction RH dans les GHT par une approche processus : Extrait de la synthèse des rencontres RH de la santé 2016 [Article] / Stival, Aurélien; Grastilleur, Sylvie; Beasse, Eun-Ha; et al. *in Techniques hospitalières*, n° 761, janvier-février 2017, pp.33-36

**Résumé** : La mise en œuvre des groupements hospitaliers de territoire (GHT) conduit à modifier profondément les métiers et leurs conditions d'exercice au sein des établissements publics de santé. L'accompagnement de ces changements par les services RH est essentiel et stratégique. La fonction RH doit donc revoir son organisation pour répondre au mieux aux besoins et attentes des acteurs du GHT. Or elle est très hétérogène selon l'environnement et le type d'établissement. Présentation des outils disponibles.

Vers une GRH de territoire? : Enjeux, outils et opportunités [Article] / Albert, Valérie; Richoux, Pauline; Lambert, Patrick *in Revue hospitalière de France*, n° 573, novembre-décembre 2016, pp.32-34

**Résumé** : En instituant les groupements hospitaliers de territoire, la loi de modernisation de notre système de santé n'évoque explicitement la gestion des ressources humaines qu'à l'aune de la formation continue. Elle occupe pourtant une place majeure dans leur mise en œuvre. Les rencontres RH de la santé, organisées à la Baule les 3 et 4 octobre 2016 par la FHF et l'ADRHESS, ont ouvert le débat. Elles dessinent les contours d'une GRH de territoire soulignant, d'une part, l'opportunité que représente la constitution d'une communauté d'employeurs et le rapprochement des pratiques RH, et d'autre part, l'importance d'une démarche structurée autour du dialogue social et de la communication.

Métiers : l'effet GHT [Article] / Bertrand, Emeline; Montero, Antoine *in Revue hospitalière de France*, n° 573, novembre-décembre 2016, pp.35-36

**Résumé** : Lors des rencontres RH de la santé, organisées à la Baule les 3 et 4 octobre 2016 par la FHF et l'ADRHESS, les intervenants ont souligné les craintes et les espoirs suscités par la mise en œuvre des groupements hospitaliers de territoire. Si un certain nombre d'entre eux mettent en avant l'opportunité pour repenser la gestion des ressources humaines au sein des établissements de



manière plus collective et performante, d'autres soulignent le risque d'une modification en profondeur des métiers.

Gestion des ressources humaines et GHT : Quels outils? [Article] / Maréchal, Cédric *in* Revue hospitalière de France, n° 573, novembre-décembre 2016, pp.42-44

**Résumé** : Des sentiments mitigés font écho, dans le corps médical, à la mise en place des groupements hospitaliers de territoire. D'un côté, la crainte de strates administratives supplémentaires et de changements de site imposés. De l'autre, l'espoir de gérer la pénurie médicale par une meilleure coopération au niveau du territoire, une plus grande attractivité des hôpitaux publics, une harmonisation des modalités de recrutement. Dans ce contexte, les directions des affaires médicales ont mission de convaincre et d'agir. Ils disposent pour cela de quatre types d'outils : les instruments juridiques et organisationnels, l'incitation financière, la GPMC et le projet social, le système d'information.

Formations initiales/continues et GHT : Premières pistes pour une territorialisation réussie [Article] / Ferreira, Isabelle; Maguis, Isabelle *in* Revue hospitalière de France, n° 573, novembre-décembre 2016, pp.47-49

**Résumé** : Longtemps, les coopérations en ressources humaines ont été le fait d'initiatives locales. Animées par simple convention, au sein d'un groupement de coopération sanitaire, voire d'une communauté hospitalière de territoire, les formations y étaient peu formalisées. L'articulation entre formations initiales et continues, rares. La loi de modernisation de notre système de santé introduit deux évolutions complémentaires. La première intègre la politique de formation à la planification stratégique des activités des établissements de santé, et devient un vecteur important de leur développement. La seconde ouvre la voie à une harmonisation des pratiques RH. Retour sur la politique mise en oeuvre au sein des directions des ressources humaines des établissements parties au GHT 44 qui ont fait le choix de la subsidiarité et adopté une feuille de route en matière de formation continue et initiale.

Groupement Hospitalier de Territoire et gestion des ressources humaines médicales et non médicales : il est urgent de se poser les bonnes questions [Article] / Copin, Jean-Yves *in* Santé RH, n°89, décembre 2016, pp.11-13

**Résumé** : Si la réponse RH à l'enjeu que constituent les groupements hospitaliers de territoire est seulement technique et centrée sur des mises à disposition presque imposées, l'échec sera retentissant : les groupements se feront sans prendre en compte la question humaine et les nouveaux défis de demain pour les personnels non médicaux et médicaux (attractivité médicale, organisation du temps de travail..).

Inscrire les fonctions administratives et techniques dans un projet de réorganisation [Ouvrage] / Agence Nationale d'Appui à la Performance des établissements de santé et médico-sociaux (ANAP) (Paris, FRA). - Paris [FRA] : ANAP, 2016/10. - 16p. [cote HD00/0050 Disponible papier et sur l'ANAP](#)

**Résumé** : Les personnels administratifs et techniques représentant environ 27% des ETP des personnels non médicaux des établissements publics de santé (Cour des comptes 2014), les enjeux des travaux concernant ces fonctions sont donc majeurs pour les établissements. A l'occasion d'une fusion ou dans le cadre de la mise en place de directions communes, les établissements ont besoin de disposer d'une base de comparaison des différentes fonctions à caractère administratif ou technique pour aider les acteurs de terrain à se comparer et à mettre en place des organisations adaptées aux restructurations. Les travaux conduits par l'ANAP visent à répondre à ce besoin. Ils ont mobilisé des représentants d'établissements, de groupes d'établissements et d'associations professionnelles et ont

concerné plusieurs fonctions administratives et techniques (ressources Humaines, finances, gestion des magasins, etc.). Ces travaux ont permis d'aboutir à la production d'une démarche de mise en œuvre et de trois outils liés. L'objectif était de fournir au chef de projet d'un rapprochement d'établissements un kit méthodologique lui permettant de réaliser un état des lieux, préparer un plan d'action et assurer sa mise en œuvre.

Un pôle santé au travail, un levier pour innover dans l'actualité des groupements hospitaliers de territoire (GHT) [Article] / Marchandet, Sophie *in* Cahiers de la fonction publique, n° 364, mars 2016, pp.73-76

**Résumé** : La mise en place d'un pôle de santé au travail rendu possible à travers les GHT pourrait permettre d'innover en matière de santé au travail, qu'elle soit préventive ou curative, et d'intégrer des notions telles que la responsabilité sociale des entreprises et la santé au travail.

Les trois positions des directions des ressources humaines en Groupement Hospitalier de Territoire [Article] / Mourier, Yohann *in* Santé RH, n° 84, juin 2016, pp.15-17

**Résumé** : En tant que Direction fonctionnelle, et quelque soit le champ de responsabilité (personnel non médical, médical, formation continue, instituts de formation...) porté au sein de l'établissement, trois positionnements, et par conséquent trois centres d'enjeux et d'action, se dessinent pour les DRH en modalité GHT.

Avec la mise en place des groupements hospitaliers de territoire (GHT), quelles évolutions pour la gestion de ressources humaines (GRH) hospitalière ? [Article] / Barbot, Jean-Marie *in* Cahiers de la santé publique, n° 364, mars 2016, pp. 45-49

**Résumé** : le GHT pourrait constituer un cadre propice à la transformation de la GHR hospitalière en permettant notamment l'amélioration de l'organisation des activités RH, l'harmonisation des pratiques, la professionnalisation des équipes, la rationalisation des coûts. Mais cette évolution peut être aussi à haut risque social si elle n'est pas accompagnée par une clarification du rôle des différents acteurs au du GHT et par la mise en place d'un dialogue social adapté.

Constitution d'équipes médicales de territoire : identifier les principaux facteurs de succès [Article] / Pradalie, Guillaume *in* Santé RH, n° 80, février 2016, pp.10-14

**Résumé** : Si les hôpitaux n'ont pas attendu la récente "loi de modernisation de notre système de santé" pour travailler à la mise en place d'équipes médicales de territoire, de telles réflexions vont être à nouveau engagées ou approfondies à l'occasion de la constitution des Groupements Hospitaliers de Territoire. Bien que cette loi apporte peu d'obligations ou d'outils nouveaux en la matière, une intégration accrue entre les équipes médicales de différents établissements, intervenant dans la même filière et au sein d'un même territoire, est attendue. Pourquoi créer des équipes médicales de territoire ? Que recouvrent ces équipes ? Quelles peuvent être les modalités d'intéressement et les garanties à envisager pour les praticiens concernés ? Faut-il créer une direction commune pour les recrutements ?

### *Santé publique*

Groupements hospitaliers de territoire et santé publique [Rapport] / Haut Conseil de la Santé Publique (HCSP) (Paris, FRA). - Paris [FRA] : Haut Conseil de la Santé Publique, 2017/03. - 52p.

[Disponible sur le site du Haut Conseil de la Santé Publique](#)

**Résumé** : Les groupements hospitaliers de territoire (GHT) prévus par la loi de modernisation de notre système de santé constituent une innovation organisationnelle importante. Le Haut Conseil de la santé

publique propose, dans le cadre d'une autosaisine, treize recommandations opérationnelles pour développer l'approche de santé publique au sens de la santé des populations et de la prise en compte de ses besoins sur un territoire. Ces recommandations s'appuient sur trois principes généraux : - contribuer à l'amélioration de l'état de santé de la population du territoire et aux réponses à ses besoins en santé -impliquer les autres acteurs du territoire, médecine libérale, secteur hospitalier privé, monde associatif ou collectivités locales -développer l'évaluation des besoins de santé de la population et des actions mises en place. Les recommandations conçues selon une logique opérationnelle (diagnostic, actions, pilotage) s'adressent aux agences régionales de santé, aux établissements regroupés en GHT et aux structures en charge du pilotage national des GHT. Par exemple, les ARS doivent inciter les établissements publics regroupés en GHT à contribuer à l'amélioration de l'état de santé de la population du territoire couvert par le GHT en pilotant un diagnostic territorial de santé, en établissant pour chaque territoire un tableau de bord d'indicateurs territorialisés, en impulsant une offre de formation accompagnant le développement du volet santé publique des GHT. Les GHT doivent développer des prises en charge pluriprofessionnelles avec les partenaires du secteur d'hospitalisation privée et de la médecine de ville et prendre en compte les inégalités sociales de santé. Les GHT doivent développer des compétences en santé publique autour des DIM de territoire en lien avec les CHU.

### *Systeme d'information hospitalier*

Systeme d'information et GHT. Une chance pour les parcours de soins? [Article] / Delplanque, Sylvie *in* Revue hospitalière de France, n° 574, janvier-février 2017, pp.20-24

**Résumé** : Le groupement hospitalier de territoire est un acteur de la prise en charge globale, structurée et continue des patients. Son système d'information est appelé à répondre aux besoins de communication et d'échange au sein du groupement mais aussi avec l'ensemble des acteurs du territoire de santé : médecine de ville, structures médico-sociales et sociales... Au regard des textes existants et du programme "Territoire de soins numérique", la mise en oeuvre d'une plateforme d'échange et de partage de données intra et inter GHT apparaît donc opportune et permettra d'informatiser non plus la production de soins mais un parcours de soins.

Vendée : GHT et système d'information convergents [Article] / Plassais, Olivier *in* Revue hospitalière de France, n° 569, mars-avril 2016, pp.44-47

**Résumé** : Les futurs groupements hospitaliers de territoire (GHT) s'adosseront à des systèmes d'information convergents. Le défi est réel mais les atouts existent. Se dessine la perspective d'un parcours patient fluidifié et d'activités médico-soignantes facilitées, d'une gestion logistique et administrative plus efficiente. Ces gains sont possibles, envisageables. Des travaux de convergence SI ont déjà été entrepris au sein de directions communes et de plusieurs communautés hospitalières de territoire (CHT). En Vendée, le centre hospitalier départemental et la CHT ont élaboré cette dynamique préfiguratrice.

Préalables pour un SIH convergent au sein des GHT [Article] / Jolivaldt, Franck; Le Gloan, Caroline *in* Revue hospitalière de France, n° 569, mars-avril 2016, pp.48-50

**Résumé** : L'article 107 de la loi de modernisation de notre système de santé prévoit la création de groupements hospitaliers de territoire au 1er juillet 2016 et le transfert de plusieurs activités à l'établissement support du GHT, notamment la gestion d'un système d'information hospitalier convergent. Cette mesure peut susciter certaines interrogations : pourquoi transférer et mutualiser cette activité ? Qu'entend-t-on par «SIH convergent» et comment y parvenir ? Les réponses des auteurs permettent, d'une part de préciser le concept de SIH convergent et son rôle stratégique dans

l'évolution de nos organisations hospitalières, et d'autre part de dissiper certaines inquiétudes quant aux impacts de sa mise en oeuvre.

### *Usager santé*

La place des usagers dans le GHT. Une représentation légitime à géométrie variable [Article] / Gey-Coué, Marine *in* Gestions hospitalières, n° 559, octobre 2016, pp.510-512

**Résumé** : Les usagers sont au cœur de la réforme des GHT dans la mesure où l'objectif de ces groupements est de garantir un égal accès à des soins sécurisés et de qualité sur l'ensemble du territoire national. Le projet médical partagé doit ainsi organiser une offre de soins de proximité et de recours et optimiser le parcours des patients. Cela étant, quelle est la place accordée à ces mêmes usagers dans la représentation de leurs intérêts face aux professionnels et dans la gouvernance des GHT ? Les usagers auront-ils réellement voix au chapitre dans les GHT ? La représentation des usagers au sein du GHT se fera-t-elle au détriment des commissions des usagers (CDU) des établissements parties?

### *Autres*

A l'heure des GHT : Services techniques et travaux des hôpitaux [Article] / Lapostolle, Marie; Loctin, Floriane *in* Gestions hospitalières, n° 564, mars 2017, pp.142-146

**Résumé** : Le premier étage de la fusée GHT est naturellement l'amélioration du parcours des patients et sa graduation, le renforcement de la coordination des prises en charge et des coopérations médicales, avec l'objectif de constituer des groupes publics forts et efficaces sur la base d'un projet médical partagé. Pour autant, les fonctions dites «supports» ne sont pas en reste –achats, RH, qualité, système d'information... –, avec à la clé des attendus, des «livrables» parfois très précis visés par les textes dans des calendriers serrés, quand bien même des clarifications sur les conséquences juridiques et organisationnelles sont en attente, en particulier sur la thématique des achats. Qu'en est-il des services techniques et travaux des hôpitaux? Réflexions et propositions du groupe de travail GHT de la commission Ingénierie et architecture de la Conférence des directeurs généraux des CHU.

## Autres ressources

---

### Communiqués de presse et dépêches

La majorité des Ehpad ont intégré automatiquement les groupements hospitaliers de territoire : [Dépêche Hospimédia du 24 mars 2017](#)

Le comité de suivi des GHT identifie trois points clés pour l'élaboration des projets de soins partagés : [Dépêche APM du 3 février 2017](#)

Le dialogue social a le plus grand mal à se territorialiser à l'échelon des GHT : [Dépêche Hospimédia du 10 janvier 2017](#)

Achats et GHT, la DGOS clarifie les compétences des établissements support et parties : [Dépêche APM du 9 décembre 2016](#)

La DGOS donne les premiers contours de la fonction achat mutualisé des GHT : [Dépêche Hospimédia du 8 décembre 2016](#)

Spécificité, coopération, taille... Le pourquoi des refus et acceptations des dérogations aux GHT : [Dépêche Hospimédia du 11 août 2016](#)

La DGOS dresse un premier bilan des 135 GHT, dont 13 spécialisés en psychiatrie : [Dépêche APM du 21 juillet 2016](#)

Gestion des ressources humaines, les GHT, des "armes de restructuration massive" pour les DRH : [Dépêche APM du 10 mai 2016](#)

Gestion des ressources humaines et GHT, l'Adress propose cinq pistes d'actions : [Dépêche APM du 9 mai 2016](#)

## Autres

Sur le site de la Fédération Hospitalière de France (FHF), vous pouvez consulter des documents d'orientation sur les groupements hospitaliers de territoire :

- [10 fiches pratiques RH et GHT](#), mises en ligne le 16 juillet 2016
- [Recommandations de la Commission Permanente des Usagers de la Fédération Hospitalière de France sur la participation des usagers à la mise en oeuvre des groupements hospitaliers de territoire \(GHT\)](#), mises en ligne le 12 avril 2016
- [Orientations de principe proposées par la FHF et les Conférences pour la mise en oeuvre des groupements hospitaliers de territoire](#), mises en ligne le 15 mars 2016

Sur le site du Ministère des Affaires sociales et de la santé, vous pouvez consulter [la rubrique dédiée aux groupements hospitaliers de territoire](#) avec notamment :

- [Le modèle de convention constitutive du GHT](#)
- [Plan national d'accompagnement à la mise en oeuvre des GHT](#)
- [Le vade-mecum : les 15 points clés](#)
- [Guide méthodologique : stratégie, optimisation et gestion commune d'un système d'information convergent d'un GHT](#)

Dans le cadre du plan national d'accompagnement à la mise en oeuvre des GHT, l'ANAP a été missionnée par la DGOS pour réaliser des monographies mettant en valeur les réalisations des établissements et de leurs professionnels dans la construction de filières et de fonctions de soutien et de support partagées à l'échelle territoriale. En avril 2017, [quatre retours d'expériences sur la mise en place de filières cliniques ou de coopérations médico-techniques sont disponibles](#). Il s'agit de :

- Pôle inter-hospitalier de Gynéco-Obstétrique - GHT Hainaut Cambrésis
- Filière Médecine d'urgence - GHT Cantal
- Biologie - GHT Haute Garonne Tarn Ouest
- Filière Infectiologie - GHT Saône et Loire-Bresse-Morvan