Hôpitaux
du nord Aveyron

RODEZ, le 23 novembre 2026

Direction générale
Dossier suivi par C. TARRAT
☎ Secrétariat : 05.65.55.27.10

Nos Réf. : CT/MM/304

Objet : Lettre de consultation

Madame, Monsieur,

Les établissements de la direction commune : Centre Hospitalier de Rodez (établissement support du Groupement Hospitalier de Territoire), Centre Hospitalier de Decazeville, Centre Hospitalier Intercommunal d'Espalion-Saint Laurent d'Olt, Centre Hospitalier de Saint Geniez d'Olt, Hôpital Intercommunal du Vallon et EHPAD d'Aubin, souhaitent organiser une formation liée à la gouvernance, à destination des manageurs médico-soignant-administratifs.

I. Présentation de la direction commune

La direction commune regroupe six établissements, avec environ 1 500 lits et places et 3 000 agents.
En déclinaison du Projet Médico-Soignant Partagé du GHT du Rouergue, les établissements de la direction commune ont élaboré des feuilles de route territoriales :

- Projet médico-soignant (sanitaire et médico-social) ;
- Projet management et gouvernance, qualité, usagers et communication ;
- Projet social (personnel non-médical et personnel médical) ;
- Projet efficience et performance ;
- Projet architectural ;
- Projet système d'information ;
- Projet de transition écologique.

Chaque établissement a ensuite décliné ces feuilles de route en un Projet d'Etablissement, propre à chacun. Les projets d'établissement sont intitulés Ambition 2030.
Les établissements de la direction commune favorisent les modalités de fonctionnement territoriales. L'organigramme de direction est territorial, deux pôles inter-établissements sont mis en place, et des équipes support ainsi que des équipes de soins sont organisées sur le territoire.

II. Origine du projet

Le projet de formation s'inscrit dans une démarche territoriale de gouvernance. Dans le cadre de la mise en œuvre des projets d'établissement, et avec la mise en œuvre d'un nouvel organigramme de direction, le renouvellement des Commissions Médicales d'Etablissement, ainsi que la nomination de nouveaux chefs de pôles, il est apparu une culture des établissements centralisatrice, alors que la volonté des différents acteurs est de fonctionner avec davantage d'horizontalité.

Les modalités de gouvernance, l'identification et la connaissance des circuits de décision, la dynamique polaire et l'appropriation des sujets institutionnels sont interrogés.

III. Les objectifs pédagogiques

a) L'objectif stratégique global

L'impact attendu repose sur la volonté de se départir d'une culture historiquement centralisatrice, en renforçant une logique d'hybridation de la gouvernance. Il s'agit de mettre en œuvre une logique de subsidiarité, dans la dynamique polaire, elle-même étendue aux autres établissements de la direction commune n'étant pas structurés en pôles du fait de leur dimensionnement. Ces logiques doivent se matérialiser dans la contractualisation avec les

pôles, pour une appropriation et une déclinaison des projets d'établissement au plus près du terrain, pour ensuite aboutir à des délégations de gestion.
La démarche doit se poursuivre au-delà de la formation par une appropriation de la dynamique, transformant les établissements en hôpitaux apprenants.

b) ***Objectifs opérationnels***

A l'issue de la formation, les manageurs auront :

- Acquis une vision claire du rôle, des attributions et des missions des chefs de pôles ainsi que des cadres supérieurs de santé, tant dans les exigences réglementaires que dans les attendus institutionnels posés collectivement dans le cadre de la formation ;
- Acquis une vision claire des attendus et de l'articulation entre les différents manageurs (polaires et de proximité) ;
- Défini un accompagnement institutionnel de la prise de fonctions de ses manageurs (chefs de pôles, cadres supérieurs de santé, directeurs adjoints) ;
- Clarifié la lisibilité des canaux de communication et les interlocuteurs, en fonction des sujets traités : avec le pôle support (directions fonctionnelles) et entre les échelons polaire/de proximité ;
- Acquis la démarche d'élaboration des projets au sein du pôle, pour une validation collective à l'échelle du pôle avant de porter le projet devant l'institution, et lequel pôle assumera sa responsabilité dans la marche à suivre ; l'institution quant à elle aura renforcé la pédagogie de ses décisions et la lisibilité du « parcours du projet » suite à sa validation ;
- Défini les leviers qui permettront une appropriation et une responsabilisation dans la notion d'équilibre financier institutionnel ;
- Travaillé sur la notion de communication, en vue de mieux travailler ensemble.

Hôpitaux
du nord Aveyron

IV. Le public cible

La formation concerne trente-neuf (39) personnes :

- Directeur, équipe de direction et responsables administratifs d'établissements : 14
- Les PCME de l'ensemble des établissements : 5.
- Les chefs de pôles : 8 (dont 2 chefs de pôles inter-établissements).
- Les cadres supérieurs de santé de l'ensemble des établissements : 12.

V. Le contenu et les modalités pédagogiques

a) Thèmes abordés

- Réglementation relative aux manageurs de santé ;
- Travail de déclinaison institutionnelle collective sur les attendus relatifs aux rôle et missions des manageurs de santé, en incluant la dimension territoriale ;
- Subsidiarité ;
- Hybridation de la gouvernance ;
- Vie des projets au cœur de la gouvernance médico-soignante-administrative ;
- Communication : lisibilité des canaux, mais également les modalités de communication pour bien travailler ensemble.

b) Format

- Deux lots, qui sont complémentaires, et qui peuvent faire l'objet de deux prestations distinctes par deux organismes distincts :
  - Lot 1 : Formation visant à accompagner le travail en équipe, dans une logique d'hybridation de la gouvernance et de subsidiarité ;
  - Lot 2 : Formation en support à la communication, pour mieux travailler ensemble.
- Durée de la formation :
  - Pour le Lot 1 : une journée à une journée et demie de formation, en présentiel ;
  - Pour le Lot 2 : une demi-journée à une journée de formation, en présentiel ;
  - Pour les deux lots : un accompagnement/suivi pendant six mois après la formation.

Hôpitaux
du nord Aveyron

c) ***Méthodes pédagogiques***

Une formation action :

- Une approche théorique pour rappeler la réglementation ;
- Une approche collaborative pour construire ensemble les modalités de gouvernance des établissements de la direction commune ;
- Une approche dynamique avec des mises en situation permettant de nourrir la réflexion à partir des compétences et expériences vécues sur le terrain.

Un suivi de la mise en œuvre opérationnelle des travaux issus de la formation :

- Un accompagnement pendant les six mois suivant la formation ;
- Garantir la déclinaison opérationnelle des modalités de gouvernance ;
- Accompagner les éventuelles difficultés de mise en œuvre.

Une restitution à l'issue des six mois.

d) ***Calendrier envisagé***

Formations au début de l'année 2027 (janvier ou février).
Un suivi sur une période de six mois à l'issue de la formation.

VI. Les livrables

- Supports de cours ;
- Support identifiant les axes d'amélioration ;
- Indicateurs de réussite (KPI) ;
- Attestation de fin de formation.

VII. Les modalités de la consultation

- Les offres doivent être adressées via la plateforme Bluefiles avant le 11 décembre 2026 à 12h, délai de rigueur, via le lien ci-dessous :

  https://bluefiles.com/app/drop-page-private/fr/a6f477ab76297d0f32ca811f6713313a55aebb0d1eef7d90a4b426fd433143fe/8c8c5553d2f45571f2fa8a1507bcd3620fcea53c58b06f514fbcb45dba27175b

- Les dossiers de réponse comprendront :
  - L'offre de prix globale et forfaitaire, en précisant le lot concerné ;
  - La proposition de contenu de formation, en lien avec les objectifs et attendus précisés dans le cahier des charges ;
  - Un engagement sur le calendrier envisagé.

- Il est précisé qu'un entretien en visio-conférence avec les organismes ayant manifesté leur intérêt sera réalisé afin d'expliciter les attendus.

VIII. Critères de choix

Les offres seront jugées au regard des critères suivants :

Critères	Pondération
1. Prix des prestations	40.0
2. Valeur technique	60.0
2.1 Adéquation du programme aux objectifs identifiés	*20.0*
2.2 Qualité des modalités pédagogiques	*20.0*
2.3 Qualité du suivi de la mise en œuvre opérationnelle	*20.0*

Hôpitaux
du nord Aveyron

Dans l'attente de votre proposition, veuillez agréer, Madame, Monsieur, l'expression de mes salutations distinguées.

La secrétaire générale,



Cécile TARRAT