

Le contrôle de gestion existe depuis plusieurs décennies dans les milieux industriels et marchands, et depuis les années 90 à l'hôpital.

Son véritable développement s'est amorcé en 2004, année de mise en place de la Tarification A l'Activité (T2A) comme mode de financement des établissements publics et privés.

## **Pourquoi ce métier est-il (souvent) difficile à définir ?**

Mais comment définir ce métier dont la consonance n'est pas vraiment attrayante ? S'agit-il d'un service "policier", qui ne parle qu'économie et euros aux services de soins ? Détient-il un pouvoir supposé auprès des directeurs et des décideurs ?



Si le contrôle de gestion est **difficile à définir**, c'est avant tout pour deux raisons :

- La première est liée à la **diversité des missions et des tâches** qui peuvent lui être assignées : comptabilité analytique, tableaux de bord, prévisions, mais aussi système d'information de pilotage, conduite de projet, évaluation des choix d'investissement ...
- La seconde est à voir dans la **complexité même des organisations hospitalières**, qui, bien que centrées sur un territoire géographique, valent bien la taille, la diversité, les enjeux et le pluriculturalisme de bien des multinationales !

Difficile dans ces conditions de circonscrire dans le temps et dans l'espace cette fonction.

Ajoutez à cela un monde qui change vite, un grand nombre de réformes et de réglementations, la prévalence du consensus et non de la "fermeté" pour prendre des décisions, un *a priori* négatif parfois dogmatique vis-à-vis de la maîtrise économique et financière, et le décideur ne sait pas toujours - ni pourquoi - on lui parle du contrôle de gestion.

## **Comment la fiche métier du Répertoire de la FPH a-t-elle été réalisée ?**

Je fais sans doute partie des plus vieux contrôleurs de gestion hospitaliers de ce pays, intervenant depuis maintenant plus de 20 ans dans le milieu de la santé. A l'aube des années 2000, j'ai eu l'opportunité de participer à la création d'un groupe national de contrôleurs de gestion hospitaliers, ce qui m'amène au propos de ce texte.

En effet, nos premières réunions ont toutes mis en évidence notre **vision commune du métier**, et, chose plus inattendue, la constance et la fréquence des mêmes problématiques. La dynamique a opportunément pu être mise à contribution, puisque nous avons été sollicités pour réaliser la fiche métier "Contrôleur de gestion hospitalier" du répertoire des métiers.

Mais de quoi s'agit ?

The screenshot shows the homepage of the 'Répertoire des Métiers de la Fonction Publique Hospitalière et réingénierie des diplômes des professionnels de santé'. The header includes the French Republic logo and the title. A navigation menu contains: Accueil, Nomenclature, Métiers, Métiers sensibles, Actualités, Enjeux et objectifs, Lexique. The main content area features a search section on the left with dropdowns for 'choisissez une famille', 'choisissez une sous-famille', and 'choisissez un métier'. The central part displays a featured entry for 'Répertoire des métiers de la Fonction Publique Hospitalière et réingénierie des diplômes des professionnels de santé', including a globe icon and a brief description of the DGOS work. On the right, there are sections for 'L'édition papier du répertoire' and 'Les outils' with a link to 'Tables des activités, des savoir-faire et des connaissances'.

Le **Répertoire des Métiers de la Fonction Publique Hospitalière** est élaboré et maintenu par le Ministère de la Santé français, par sa Direction Générale de l'Offre de Soins. Il est accessible en ligne au travers d'un site dédié : <http://www.metiers-fonctionpubliquehospitaliere.sante.gouv.fr/>

L'objectif de ces travaux d'envergure est d'assurer une cohérence des métiers avec les diplômes des professionnels de santé. Ce faisant, chaque métier identifié fait apparaître les compétences et les missions, ce qui constitue un référentiel utile tant aux directions des ressources humaines qu'aux cadres en situation de management.

A ce jour, le répertoire comporte environ **200 métiers** qui ont chacun été identifiés, décrits et validés par des représentants de groupes de professionnels et des personnalités qualifiées des fonctions concernées. A noter, à la date où nous écrivons, l'absence remarquable de la fiche métier de médecin ...

Nous sommes désormais prêts pour décrire ce qu'il en est du contrôle de gestion.

## *Une description large et technique à la fois*

La définition qui a été retenue (tous les mots comptent, mais on a le droit de souffler après chaque virgule) est de "**Concevoir et mettre en œuvre des méthodes et des outils de gestion, permettant de garantir l'utilisation efficiente des ressources de l'établissement, et l'exercice des fonctions de pilotage et de contrôle par le management. [C'est aussi] conseiller les décideurs au regard du développement des activités**".

Vaste chantier ... qui demande encore quelques précisions. L'identification des **activités** reprises dans la fiche métier va nous y aider :



- Conception et réalisation d'outils et / ou de méthodes spécifiques au domaine d'activité
- Audit relatif au domaine d'activité
- Conseil aux décideurs (Directions, ligne hiérarchique) concernant les choix, les projets, les activités du domaine d'activité
- Élaboration et analyse de bilan (comptabilité analytique d'exploitation)
- Formation de personnes aux techniques et procédures de son domaine, et à leur application
- Gestion et traitement des données / informations (recherche, recueil, analyse, priorisation, diffusion, classement, suivi)
- Promotion des réalisations / des projets spécifiques à son domaine d'activité
- Réalisation d'études, de travaux de synthèse, relatifs à son domaine d'activité
- Rédaction de notes de synthèse, relatives à son domaine d'activité

Outre le relevé des activités possibles, l'intérêt des fiches métier et du répertoire est de mettre en évidence les **savoir-faire attendus** pour pouvoir exercer la fonction. Dans le cas du contrôle de gestion hospitalier, il est ainsi posé de savoir :

- Analyser des données, des tableaux de bord et justifier des résultats relatifs aux activités de son domaine
- Analyser, traduire et formuler un besoin utilisateur en études de faisabilité, en solutions, en programmes
- Argumenter, influencer et convaincre un ou plusieurs interlocuteurs, dans son domaine de compétence
- Auditer l'état général d'une situation, d'un système, d'une organisation dans son domaine de compétence
- Concevoir, formaliser et adapter des procédures / protocoles / modes opératoires / consignes relatives à son domaine de compétence
- Construire et utiliser des outils de pilotage (critères, indicateurs / tableau de bord)
- Identifier, analyser, prioriser et synthétiser les informations relevant de son domaine d'activité professionnel
- Rédiger et mettre en forme des notes, documents et /ou rapports, relatifs à son domaine de compétence

Ces premières rubriques mettent en évidence le caractère technique et d'ingénierie que représente ce métier. Les connaissances du contrôleur de gestion devront être particulièrement détaillées en communication et relations interpersonnelles (et oui, la maîtrise, c'est d'abord du dialogue et de la conduite du changement !), en conduite de projet, en gestion administrative, économique et financière, en gestion de données et en comptabilité (générale et analytique, publique le cas échéant). Des notions de droit ainsi qu'une bonne approche de l'organisation et du fonctionnement interne de l'établissement complètent ces connaissances.

## *Un profil d'expert ... ou expérimenté*



Voilà le profil "type" identifié en milieu hospitalier. Un bac+5, type Ecole de Commerce ou Master, avec une spécialisation en contrôle de gestion est la voie usuelle. Mais j'ai rencontré de très grands contrôleurs de gestion aux parcours bien plus atypiques.

Si je suis très en phase avec l'identification qui a été faite de ce métier dans le Répertoire, mon expérience et mes missions m'ont amenée à distinguer deux niveaux d'attente et de candidats : les contrôleurs de gestion "Junior" et les contrôleurs de gestion "Senior". Mais cela fera l'objet d'un possible prochain post ...

*Nathalie L'HOSTIS, directrice de Pilar  
8 juillet 2015*

Pilar est spécialisée dans la formation, le conseil et le recrutement en contrôle de gestion et aide au pilotage hospitalier.

Nos programmes sont spécialement conçus pour vous accompagner sur ces sujets.

Nous vous recommandons particulièrement dans cette optique nos programmes suivants :

"Contrôleur de gestion Junior" (pour maîtriser toutes les techniques de base) : <http://pilar-institute.com/formation/contr%C3%B4leur-de-gestion-hospitalier-junior>

"Contrôleur de gestion Senior" (pour une prise en main réussie d'un service ou de projets d'envergure en matière d'aide au pilotage hospitalier" <http://pilar-institute.com/formation/contr%C3%B4leur-de-gestion-hospitalier-senior>

"Fiche métier "Contrôleur de gestion", pour aider les établissements à recruter et accompagner leurs professionnels <http://pilar-institute.com/formation/fiche-de-poste-et-missions-contr%C3%B4leur-de-gestion-en-milieu-hospitalier>

"Mettre en place ou développer la fonction contrôle de gestion", pour structurer et garantir la mise en œuvre adaptée et adéquate de la fonction dans votre établissement <http://pilar-institute.com/formation/mettre-en-place-la-fonction-contr%C3%B4leur-de-gestion-dans-un-%C3%A9tablissement-de-sant%C3%A9>



Pilar est sur Twitter [http://www.twitter.com/Pilar\\_Institute](http://www.twitter.com/Pilar_Institute)

Pilar est sur Facebook [facebook.com/pages/Pilar-Institute/43016771703441](https://facebook.com/pages/Pilar-Institute/43016771703441)

