

## **La logique des relations contractuelles**

C'est entre deux acteurs au moins que peut s'établir une relation contractuelle. Plusieurs variétés peuvent se présenter.

### **A Relations contractuelles basées sur une délégation de responsabilité**

Plusieurs types peuvent être envisagés

#### 1 Contrats de délégation à un acteur privé

- Contrats de dévolution du service public
- Contrats concernant la concession d'une zone géographique

#### 2 Contrats d'association au service public

#### 3 Contrats liant l'Etat et ses institutions autonomes

#### 4 Contrats liant l'Etat aux collectivités territoriales

#### 5 Contractualisation interne

### **B Relations contractuelles basées sur un acte d'achat.**

Cette catégorie correspondant aux situations où un détenteur de ressources financières préfère acheter la prestation de service plutôt que de produire lui-même ce service. La logique s'appuie ici sur un principe simple : un acteur de santé plutôt que de « faire », c'est à dire d'assurer lui-même la prestation, va en confier l'exécution à un prestataire contre rémunération.

#### 1 Relations entre les détenteurs de fonds et les prestataires des services de santé.

- Le ministère de la santé
- Les agences publiques de financement

- Les systèmes d'assurance

## 2 Les modalités de production des prestataires de services de santé

### **C Les relations contractuelles basées sur une coopération**

- Les accords à interprétation organisationnelle faible
  - La collaboration entre établissements de soins et associations bénévoles
  - L'approche en terme réseaux
  - La planification stratégique au niveau du système local de santé
  - Les mécanismes de type « sector-wide approaches (SWAPS) ou approche sectorielle
  - Les accords de partenariats
- Les accords à interpénétration organisationnelle forte
  - La cogestion
  - Les alliances

### **La qualité du partenariat**

Dans les contrats classiques, il y a un risque important de comportements « opportunistes » des acteurs qui chacun va tenter d'exploiter les faiblesses du contrat pour essayer d'en tirer le profit maximum. Ce comportement par expérience, s'observe d'autant plus que le contrat est de courte durée et/ou non renouvelable.

La confiance dans les partenaires est un élément qui réduit les coûts de la négociation et de la surveillance ; elle permet d'éviter les conflits en posant comme principes que les interventions du partenaire ne sont pas à priori mauvaises.

En plus de la confiance entre acteurs il y a la précision du contrat. Un contrat ne doit pas être très précis et très détaillé mais il ne doit pas aussi être générale. Un juste milieu est nécessaire.

\* Si le contrat est très précis et cherche à prévoir toutes les situations qui peuvent survenir cela dénote du peu de confiance entre acteurs parce que la précision n'est pas toujours souhaitable. La précision renforce les comportements de procédures et le non respect de l'esprit du contrat.

Il y a risque que la précision porte sur des aspects qui ne sont pas nécessairement les plus importants, mais qui auront été précisées parce qu'ils sont mesurables.

En augmentation la précision, il y a un risque de perte d'une certaine souplesse ou adaptabilité en cas d'évènements imprévus.

Le manque de précision d'un contrat n'est pas forcément un handicap. Le contrat doit prévoir les modalités par lesquelles les imprécisions peuvent être traitées. Le contrat peut prévoir une commission spéciale dont la composition et les rôles seront prévus dans le contrat.

### **Structure type de contrat**

Il y a une différence entre une structure type de contrat qui est un canevas présentant les éléments nécessaires et indispensables d'un contrat pour que ce dernier réponde aux questions clés soulevées pendant la période d'élaboration du contrat et un contrat type.

Par contre le contrat type est une formule standardisée de contrat contenant des clauses préétablies, rédigée par le partenaire dominant. Il suffit si le contractant l'accepte qu'il y apporte son identité et sa signature. Les contrats d'adhésion en sont un exemple : contrat d'assurance.

### **Les éléments d'une structure type de contrat**

La structure type de contrat doit être un canevas qui permet de gagner du temps et de ne pas omettre des points importants.

#### **1- Une référence claire de la politique nationale de santé**

- une référence claire aux politiques contractuelles
- une indication de lois, décrets et règlements qui régissent la contractualisation
- informations concernant des acteurs au contrat

Ces différents points sont généralement rappelés dans le « préambule » au contrat. Ce sont des éléments concernant l'environnement et le contexte dans lequel se situe le contrat.

2- Les parties prenantes au contrat : il s'agit des institutions et acteurs qui devront mettre en œuvre le contrat et respecter les termes du contrat.

Institution : statut juridique

Parties prenantes du contrat

Institutions se portant garantes du contrat : attestent de la validité et du bien fondé du contrat.

Les parties prenantes au contrat sont celles qui sont chargées de la mise en œuvre du contrat

Exemple : un contrat passé entre une mutuelle de santé et un hôpital privé. Le ministère de la santé à travers son organe déconcentré, peut être présent au contrat en indiquant ainsi sa reconnaissance du contrat passé entre les parties prenantes.

3- L'objet du contrat doit être défini avec précision

4- Principes de contrat qui ne sont pas négociables(exemples non exhaustif)

Obligation de respecter les tarifs fixés par l'administration sanitaire

- Obligation de satisfaire la demande des usagers de façon non discriminatoire (Demande rationnelle)
- Obligatoire de ne pas se rendre coupables de pratiques anticoncurrentielles : obligation d'un appel d'offres public pour sélectionner un sous traitant.
- Obligation de fournir des informations suffisantes à l'administration sanitaire
- Obligation de respecter un certain nombre de codes de bonne conduite : respect de la confidentialité ;

5- Les objectifs à atteindre devront être définis avec précision

Ces objectifs sont généralement définis dans un cahier de charges qui est annexé au contrat (et de ce fait est partie intégrante). Les objectifs doivent être définis avec le maximum de clarté et de précisions et doivent être réalistes, rien ne sert de définir des objectifs dont on sait qu'ils ne pourront pas être atteints.

« Améliorer l'accessibilité des soins à l'hôpital du district »

Cet objectif est général et doit s'éclater dans la réalité

- heure d'ouverture

- accès aux urgences
- prise en charge des indigents
- accessibilité aux médicaments

#### 6- La durée du contrat

Analyser avec attention les avantages et inconvénients des différentes durées pour chacune des parties.

Date de signature

Date d'entrée ou de mise en vigueur du contrat

Si les conditionnalités qui doivent être remplies entre ces deux dates.

#### 7- Les moyens qui seront mobilisés du fait du contrat

- Montant pour tous les intrants (ressources humaines, ressources matérielles, ressources technologiques...)
- Sources de financement
- Durée de financement

#### 8- Les rôles de chacun des acteurs

- Rôles spécifiques de chaque partie
- Pour chaque élément du contrat (signature, exécution suivi, évaluation résolution des problèmes, résolution des conflits.

9- Inventaire des biens meubles et immeubles ainsi que des autres apports ( peut figurer en annexe du contrat) : (types de biens, ancienneté des biens, états des biens, valeur résiduelle des biens, le responsable de la maintenance le responsable du remplacement des biens.

#### 10- Le contrat devra comporter les indicateurs de performance

Les indicateurs doivent être réalistes et évaluables pour permettre de juger du niveau de réalisation des activités

- Indicateurs sur les obligations de moyens
- Indicateur sur les résultats à atteindre.

#### 11- Les mécanismes de suivi du contrat doivent être explicités dans le contrat

- Création d'un comité de suivi composé de représentants de toutes les parties prenantes au contrat
- Apprécier la mise en œuvre du contrat
- Procéder aux investigations nécessaires
- Proposer des recommandations pour résoudre tout problème survenant dans la mise en œuvre du contrat
- Expliciter certains aspects non précisés lors de la signature du contrat.

Pour les membres du comité de suivi il faut prévoir la place de la population et les modalités de fonctionnement.

#### 12- Les mécanismes d'évaluation

- Evaluation en cours de contrats
- Evaluation finale
- Evaluation interne
- Evaluation externe

Prévoir les financements de ces évaluation dans les clauses du contrat.

#### 13- Les mécanismes de prévention et de résolution des problèmes et des conflits

Les modalités doivent être progressives

- Conciliation à l'amiable
- Arbitrage
- Tribunaux

#### 14- Modalités de publication des contrats

Le contrat signé doit être connu de tous les acteurs et personnels qui sur le terrain sont chargés de la mise en œuvre.

### 15- Les clauses de ruptures du contrat avant son échéance

Il faut déterminer avec précision les modalités et les procédures de mise à fin du contrat ;

### 16- Avenants au contrat

Prévoir les éléments du contrat qui peuvent être révisables et ceux qui ne le sont pas

### 17-Modalités de fin de contrat et de son renouvellement

Modalités de renouvellement

Tacite reconduction

Renouvellement après rapport d'évaluation

Avis d'une commission

Résiliation anticipée

### 18- Identification des représentants des institutions signataires du contrat

### 19 – Enregistrement du contrat

- Modalités de l'enregistrement du contrat

Tout contrat qui implique la classe publique est un outil qui doit être enregistré par l'administration.