

**ANAP**

appui santé & médico-social

# La performance pour répondre aux besoins de santé



Agence Nationale d'Appui à la Performance  
des établissements de santé et médico-sociaux

Les professionnels du monde de la santé doivent faire face à des contraintes de plus en plus fortes pour répondre aux besoins de santé de la population.



**CHRISTIAN ANASTASY**  
Directeur général de l'ANAP

La contrainte du financement, dont chacun perçoit qu'elle se pose avec plus d'acuité qu'auparavant, celle d'une aspiration croissante et légitime de nos concitoyens à plus de lisibilité dans l'offre

de santé, celle enfin d'un service rendu irréprochable dans la prise en charge et l'accompagnement des personnes, sont autant de défis à surmonter. Dans ce contexte, l'ANAP s'attache à concevoir des méthodes et des outils innovants qui doivent venir compléter et renforcer le travail des professionnels. Nos équipes s'appuient avant tout sur les initiatives de certains pour favoriser le partage d'expériences et l'appropriation par tous. L'ambition de l'ANAP est de faire partager sa vision plurielle de la performance. Elle met ainsi en œuvre des projets de transformation

de notre système de santé dont l'impact doit pouvoir se mesurer au niveau de la qualité du service rendu aux personnes, sur les conditions de travail des professionnels et sur l'équilibre des finances publiques. Réussir cette entreprise nécessite une démarche fédératrice, c'est pourquoi l'ANAP inscrit son action dans une collaboration étroite avec les autres acteurs institutionnels, en particulier les agences régionales de santé.

Nous savons que c'est grâce aux efforts de chacun que nous parviendrons à améliorer notre système de santé au bénéfice de tous.

## LES CHIFFRES CLEFS

26

ARS avec lesquelles l'ANAP collabore.

860

établissements sanitaires et médico-sociaux engagés dans un ou plusieurs projets de l'ANAP.

3 200

professionnels ayant participé aux réunions de travail et événements organisés par l'ANAP en 2010.

19

métiers représentés au sein de l'équipe des professionnels de l'ANAP.

78

collaborateurs dans l'équipe de l'ANAP à fin 2010.

365 000

kilomètres parcourus par les Anapiens en déplacement dans les établissements en 2010.



## REPENSER LA STRATÉGIE ET L'ORGANISATION DES ÉTABLISSEMENTS DANS LEUR ENSEMBLE

### POUR DES ÉTABLISSEMENTS TRANSFORMÉS

#### CONTEXTE

Un Projet Performance a pour ambition de repenser l'organisation d'un établissement de santé dans son ensemble, pour améliorer sa performance, en se penchant sur les trois dimensions que sont :

- la qualité de prise en charge des personnes ;
- les conditions de travail et l'attractivité pour les professionnels ;
- la performance opérationnelle et financière.

Pour atteindre cet objectif ambitieux, le projet fait intervenir **trois acteurs** : l'établissement en premier lieu, appuyé, en deuxième lieu par son Agence Régionale de Santé (ARS) et enfin par les équipes projets de l'ANAP. Tous les trois contribuent à une dynamique collective pour trouver des solutions d'amélioration de la performance hospitalière. Ils œuvrent ensemble tout le long du projet, qui dure trois ans et se décompose en trois phases : l'analyse du fonctionnement et de la performance de l'établissement pour aboutir à un diagnostic partagé, qui se conclut par la co-construction d'une feuille de route et la signature d'un contrat tripartite (ARS, ANAP, établissement), point de départ de la mise en œuvre d'un plan d'action.

#### BILAN 2010

En 2010, trente établissements se sont engagés dans la démarche. On peut trouver dans leurs feuilles de route des objectifs comme :

- prendre en charge en chirurgie ambulatoire 85 % des 18 gestes marqueurs ;
- occuper les salles de blocs à hauteur de 75 % ;
- attribuer des rendez-vous en consultation en moins d'un mois ;

- prendre en charge 80 % des patients en moins de 4 heures aux urgences ;
- occuper l'IRM à hauteur de 80 % ;
- obtenir un taux de satisfaction d'au moins 80 % des patients dans le cadre des enquêtes de satisfaction ;
- améliorer le taux de capacité d'autofinancement.

#### PERSPECTIVES

**La dynamique des Projets Performance se poursuit et se renforce. La collaboration avec les ARS s'approfondit et des outils sont mis à leur disposition, ainsi qu'à l'ensemble de la communauté hospitalière pour que le flambeau de la transformation puisse être repris.**

« Le Projet Performance s'est construit autour d'un dialogue qui a permis d'atteindre des objectifs partagés. La démarche est constructive, elle apporte une vision globale et dynamique très intéressante qui doit déboucher sur des actions précises d'amélioration de la performance. »

**Chantal Boudet, ARS Rhône-Alpes.**



## SE COMPARER POUR COMPRENDRE ET AMÉLIORER SA PERFORMANCE

### POUR DES PROCESSUS DE PRODUCTION EFFICIENTS

#### CONTEXTE

L'ANAP a piloté en 2010 une campagne de benchmark des plateaux d'imagerie disposant de scanners et d'IRM dans 14 régions françaises. Cette démarche innovante permet de disposer pour la première fois d'une mesure comparative à grande échelle de la performance de l'utilisation de ces modalités, dont l'importance dans la prise en charge des populations ne cesse de croître.

#### BILAN 2010

La campagne a porté sur l'ensemble des examens réalisés sur 326 scanners et 191 IRM durant 28 jours consécutifs, durant lesquels plus de 250 000 examens d'imagerie ont été réalisés. La collaboration étroite entre les équipes des plateaux d'imagerie, les Agences Régionales de Santé (ARS) et les représentants des radiologues aura permis le succès du projet.

Le benchmark avait pour but :

- au niveau national, d'identifier les grandes tendances en IRM et scanner;
- au niveau régional, de disposer de données objectives pour aider les ARS à construire des réponses régionales en imagerie;
- au niveau des établissements, d'évaluer les organisations et mettre en place des actions d'amélioration.

Les indicateurs mesurés explorent différentes dimensions de la performance :

- la qualité du service rendu (délai de rendez-vous pour des cas cliniques concrets et délai de comptes-rendus d'examens);
- l'efficacité des plateaux d'imagerie (taux d'occupation des équipements IRM et scanner, temps d'ouverture, production d'examens par heure d'ouverture).

Au niveau local, chaque structure participante dispose ainsi d'une vision de son organisation en IRM et scanner, ainsi que de points de comparaison pertinents. L'objectif de la campagne était de donner à chaque structure les outils permettant de se lancer dans une démarche d'amélioration de son organisation.

Cet état des lieux qualitatif et quantitatif permet également de comprendre l'adaptation de l'offre régionale aux besoins de la population, information précieuse pour les ARS, ainsi que d'observer de grandes tendances nationales.

#### PERSPECTIVES

**Il reste maintenant aux différents professionnels du monde de la santé à s'approprier les données de ce benchmark pour analyser les pratiques et les organisations, et à s'approprier la démarche afin de la généraliser sur tout le territoire et de la faire vivre et évoluer d'année en année.**



## PERMETTRE À CHAQUE PERSONNE DE TROUVER AU BON MOMENT LA BONNE RÉPONSE À SES BESOINS DE SANTÉ

### POUR DES PARCOURS DE PERSONNES OPTIMISÉS

#### CONTEXTE

L'organisation des acteurs de la santé sur un territoire a pour objectif d'assurer à chaque personne une réponse adaptée à ses besoins au bon moment. Cela nécessite de dépasser les cloisonnements entre ces acteurs, quels que soient leur statut et leur secteur, et de concevoir des parcours de santé cohérents. Jusqu'ici, les parcours s'adaptent aux structures. Ce sont désormais les structures qui doivent s'adapter aux parcours des personnes. La prise en charge des personnes âgées illustre parfaitement les difficultés liées à l'organisation de ces parcours. Elle sollicite le recours coordonné à de nombreux intervenants de structures différentes du secteur sanitaire ou du secteur médico-social. Or l'absence de coordination a un coût : coût financier mais surtout coût humain car la prise en charge de la personne n'est pas optimale.

#### BILAN 2010

En 2010, l'ANAP a choisi d'accompagner 3 ARS afin de dresser un état des lieux des filières existantes de prise en charge des personnes âgées. Cet état des lieux débouchera en 2011 sur des plans d'action portés par chacune des ARS avec l'appui de l'ANAP. Ceux-ci viseront par exemple à créer des structures nouvelles, comme les plate-formes multiservices, ou à favoriser les coopérations entre différents acteurs de prise en charge.

Ces projets de coopération entre acteurs de prise en charge sont complexes, tant du point de vue stratégique que juridique ou organisationnel. Afin de donner aux professionnels du secteur des outils opérationnels pour mener au mieux ces projets, l'ANAP a coordonné la rédaction d'un guide complet des coopérations, basé sur des retours d'expérience de terrain. Ce guide comprend des monographies et des outils pratiques (fiches juridiques, fiches thématiques) qui viendront très bientôt alimenter un centre de ressources en ligne.

#### PERSPECTIVES

**L'ANAP doit maintenant enrichir le guide méthodologique des coopérations en apportant des éléments plus spécifiquement dédiés aux coopérations impliquant des acteurs médico-sociaux.**



## ACCOMPAGNER LES PROFESSIONNELS DE SANTÉ DANS LA RECOMPOSITION DE L'OFFRE DE SANTÉ POUR DES RESSOURCES HUMAINES VALORISÉES

### CONTEXTE

Dans un environnement en perpétuelle évolution, chaque professionnel, qu'il appartienne au corps médical soignant, technique ou administratif, doit pouvoir gérer sa carrière de manière dynamique et doit trouver sa place dans sa région pour répondre au mieux aux besoins de la population. Parce que les professionnels de santé sont la première richesse de l'hôpital et parce que la performance se construit avec eux, parce qu'elle se mesure aussi à l'aune de leurs conditions de travail, l'ANAP a la conviction qu'il est nécessaire d'accompagner le développement d'une véritable politique (ou stratégie) de gestion des ressources humaines dans les établissements et dans les territoires.

« La CLASMO repose sur un principe simple : à projet innovant, organisation innovante pour des ressources humaines innovantes. »

**Jean-Paul Segade, directeur général de l'AP-HM.**

### BILAN 2010

En 2010, l'ANAP a concentré ses efforts sur la thématique de la mobilité, en appuyant la création et la montée en puissance de la cellule locale d'accompagnement social à la modernisation de l'AP-HM,

la CLASMO. Cette cellule a pour mission d'accompagner les mouvements des professionnels induits par la restructuration de l'établissement, en interne ou en externe. Plus de 700 professionnels ont déjà bénéficié d'un tel accompagnement.

### PERSPECTIVES

**La valorisation des ressources humaines reste une préoccupation majeure pour l'ANAP en 2011.**

**Ses équipes travaillent d'ores et déjà avec l'ARS Île-de-France pour réussir le défi de la mise en place d'une plate-forme de mobilité à l'échelle de toute une région.**

**En complément, l'ANAP s'est appuyée sur des expériences concrètes pour illustrer des processus-clés de la gestion des ressources humaines.**

**Les expériences de six**

**établissements sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sont rapportées dans un guide pratique qui présente des outils simples à mettre en œuvre pour anticiper les évolutions de l'établissement ou de son environnement.**

**Des guides et outils similaires ont été proposés sur d'autres thématiques : évaluation professionnelle, calcul de l'obligation annuelle de travail, mobilité.**



## GÉNÉRALISER OU DÉPLOYER DES SYSTÈMES D'INFORMATION « CRÉATEURS DE VALEURS » POUR DES INVESTISSEMENTS EFFICACES

### CONTEXTE

Les systèmes d'information sont un levier majeur de la performance des établissements de santé et médico-sociaux. Contrairement aux idées reçues, les principales difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de projets SI ne sont pas d'ordre technique. Au contraire, c'est en assurant une gouvernance incluant systématiquement les utilisateurs finaux que le plein potentiel des SI peut être atteint. Le rôle de la direction de l'établissement, sa capacité à identifier l'impact des projets de SI, sa capacité à choisir les bons projets et à maintenir le cap sur la durée déterminent très largement l'efficacité de ce type d'investissements.

### BILAN 2010

En 2010, l'ANAP a choisi de s'engager aux côtés des professionnels pour les accompagner dans la réussite de ces projets, notamment ceux financés dans le cadre du plan « Hôpital 2012 ».

- 262 projets dont 100 relatifs aux mutualisations : dossier médical du patient, circuit du médicament, mutualisation des images radiographiques...
- 441 établissements;

→ plusieurs milliers de professionnels...

L'ANAP, en lien étroit avec les ARS, aide les porteurs du projet à identifier les risques (problèmes de gouvernance, de pilotage, de respect des délais...) afin de leur donner les moyens de réagir de manière efficace. Cet accompagnement conjugue un pilotage national structuré, des revues de projet régulières

et des appuis adaptés aux projets en difficulté.

« La simple existence d'un dispositif d'accompagnement externe à l'établissement permet de maintenir une dynamique au projet et de limiter l'isolement des porteurs de projets. »

**Marie-Noëlle Billebot,**  
chef de projet, ANAP

### PERSPECTIVES

**Afin d'enclencher une dynamique vertueuse d'amélioration continue, l'ANAP travaille à construire des outils pratiques au service des professionnels :**

- un cahier des charges type pour mieux choisir et piloter les prestations de service à mobiliser dans le cadre de l'informatisation du circuit du médicament;
- un outil d'aide à la gestion de portefeuille de projets SI, afin de hiérarchiser les projets et de les gérer au mieux;

- des indicateurs de contribution des SI à la performance afin de mesurer la valeur qu'ils créent dans les établissements et le bénéfice qu'ils apportent dans la prise en charge des patients;
- la publication d'un kit simplifié de pilotage des projets, de « bonnes pistes » pour la mise en place d'un circuit du médicament et d'un guide méthodologique de la mise en place des PACS (Picture Archiving and Communication Systems) mutualisés.



## VERS UN LANGAGE COMMUN DE LA PERFORMANCE POUR DÉVELOPPER UNE CULTURE DE LA PERFORMANCE

### CONTEXTE

L'ANAP s'attache à promouvoir une vision résolument positive de la performance auprès de l'ensemble des acteurs du système de santé. La voie de la performance, c'est la ligne de crête qui permet de concilier l'exigence d'un service rendu de qualité pour chacun et des objectifs de résultat au niveau macroscopique. Cela suppose que l'ensemble des professionnels ait une vision partagée de la performance.

Le PACSS (Programme d'accompagnement du changement du système de santé), conçu en 2010 par l'ANAP pour les professionnels des ARS et des établissements, consiste en un dispositif de formation permettant justement de partager ce langage commun de la performance. Si la mesure de la performance requiert la définition d'indicateurs pertinents, la performance elle-même est un processus continu qui se construit entre tous les acteurs.

### BILAN 2010

En 2010, l'ANAP a construit, en partenariat avec la DGOS\*, la HAS\*, l'IGAS\* et l'ATIH\*, l'outil de pilotage de la performance hospitalière « Hospi Diag » permettant aux établissements et aux ARS d'échanger autour de la performance globale d'un

établissement en le comparant aux autres établissements de même profil. Cet outil d'aide à la décision a ensuite été testé avec les ARS, permettant son déploiement en 2011. Il constitue le socle commun d'indicateurs partagés par tous qui va permettre d'identifier les gisements de performance des établissements. De même, l'ANAP a mené un chantier visant à faire émerger un nombre limité d'indicateurs de

pilotage pour les différents acteurs du secteur médico-social afin :

- ... d'aider les acteurs à décrire leur activité et leurs structures ;
- ... d'aider les gestionnaires dans le pilotage de leurs entités et d'accroître la transparence dans le partage d'information, avec les ARS, les conseils généraux et la CNSA.

*\*DGOS : Direction Générale de l'Organisation des Soins - HAS : Haute Autorité de Santé - IGAS : Inspection Générale des Affaires Sociales - ATIH : Agence Technique de l'Information sur l'Hospitalisation*

### PERSPECTIVES

**Pas moins de 124 chefs de pôle volontaires sont épaulés dans la mise en œuvre de la loi Hôpital, Patients, Santé et Territoires (HPST), pour la maîtrise des opérations et l'amélioration de la qualité du service rendu. Pour atteindre ces objectifs, mais aussi pour déployer la stratégie de l'établissement, contribuer à l'équilibre financier, prendre en compte les attentes des équipes et pour conduire des projets de coopération, l'ANAP a choisi d'aider ces chefs de pôle à s'approprier des fondamentaux**

**de gestion et de management porteurs de sens pour leurs équipes, pour leur établissement et pour leurs patients. Ils bénéficient d'un accompagnement personnalisé sur deux ans, comprenant :**

- des modules de formation « métiers » à la carte ;
- des sessions collectives de management ;
- et de gestion de projet
- un suivi personnalisé à distance et un processus permanent de communication et de partage d'expériences, qui viendront rythmer l'avancée du projet.

# 2011

## Le programme de travail 2011 de l'ANAP s'appuie sur trois principes forts :

**1**

Continuité dans la poursuite des projets pluriannuels du programme de travail 2010.

**2**

Renforcement de l'action de l'ANAP auprès des ARS en appui à la recomposition de l'offre de santé territoriale, en particulier à destination des acteurs du secteur médico-social.

Identification et valorisation d'expériences innovantes :

---❖ Coopérations au sein du secteur médico-social et entre les secteurs sanitaire et médico-social ;  
---❖ Organisation territoriale des filières de santé mentale ;  
---❖ Organisation de la biologie médicale « de demain ».

Appui opérationnel à des projets pilotes :

---❖ Mise en place d'un tableau de bord partagé de performance dans le secteur médico-social ;  
---❖ Structuration d'une démarche territoriale de gestion prévisionnelle des emplois et compétences.

**3**

Exploration de nouvelles thématiques du champ de la performance :  
---❖ Organisation du temps de travail médical et soignant dans les établissements de santé ;  
---❖ Approche territoriale de l'organisation des transports sanitaires.



## Nos principes d'action

### ⇨ **Innovation / anticipation :**

La mission de l'ANAP est d'apporter un appui concret à l'amélioration des organisations de santé. Cela suppose avant tout d'avoir une vision stratégique des principaux enjeux de santé pour pouvoir développer des réponses opérationnelles adaptées. C'est pourquoi, avec l'appui de notre Conseil scientifique et d'orientation, nous menons des réflexions prospectives sur des sujets tels que le développement de la chirurgie ambulatoire, le dimensionnement des plateaux techniques ou encore l'évolution des prises en charge des personnes âgées.

### ⇨ **Démultiplication / subsidiarité :**

Pour mener à bien ses missions et diffuser son appui à l'ensemble des organisations de santé, l'ANAP inscrit son action en synergie avec celle des Agences régionales

de santé. Par ailleurs, le déploiement opérationnel des actions de l'ANAP s'appuie notamment sur le concours des sociétés de conseil.

### ⇨ **Transversalité / polyvalence :**

Ce qui caractérise la façon de travailler de l'ANAP, c'est la capacité des professionnels de son équipe à appréhender les problématiques des établissements de façon transversale. Pour mettre en œuvre cette approche plurielle, l'effectif est constitué de collaborateurs aux profils variés et complémentaires. Des médecins, des soignants, des gestionnaires, des ingénieurs... travaillent ensemble pour concevoir des outils pertinents au service des professionnels.

### ⇨ **Engagement / résultat :**

Financée par la collectivité, l'ANAP se doit de rendre compte de l'utilisation des ressources qui lui sont confiées et des améliorations opérationnelles concrètes que son action a permis de générer. Chaque euro investi par l'ANAP dans un projet doit servir à améliorer la qualité du service rendu aux personnes, les conditions de travail pour les professionnels et l'utilisation des ressources des organisations de santé. L'ANAP évalue donc pour chaque projet le coût qu'a engendré sa réalisation et les résultats qui ont été obtenus. Elle rend compte devant son conseil d'administration.



**Découvrez** les projets de l'ANAP  
**Retrouvez** les outils et les publications  
**Suivez** l'actualité de l'ANAP en vous abonnant  
à la lettre d'information sur **[www.anap.fr](http://www.anap.fr)**

L'ANAP a identifié les leviers sur lesquels elle souhaite concentrer son action pour atteindre ses objectifs. Ces six leviers devront lui permettre d'améliorer la performance du système de santé en France :

1

**DES  
ÉTABLISSEMENTS  
TRANSFORMÉS**

2

**DES PROCESSUS  
DE PRODUCTION  
EFFICIENTS**

3

**DES PARCOURS  
DE PERSONNES  
OPTIMISÉS**

4

**DES RESSOURCES  
HUMAINES  
VALORISÉES**

5

**DES  
INVESTISSEMENTS  
EFFICACES**

6

**UNE CULTURE  
PARTAGÉE DE  
LA PERFORMANCE**