

ANAP

appui santé & médico-social

Une agence pour l'amélioration de la performance



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

Diffuser une culture de la performance

Le programme de travail de l'ANAP pour 2010 a été approuvé en décembre dernier par son Conseil d'administration, présidé par Philippe Ritter. Il s'appuie sur six leviers qui permettront d'améliorer la performance du système de santé en France par un accompagnement efficace des établissements de santé et médico-sociaux. Il vise à concentrer nos efforts sur dix projets dont l'impact sera décisif pour les acteurs du paysage sanitaire et du médico-social : patients, usagers, professionnels et institutionnels.

L'ANAP est consciente des attentes qu'elle peut susciter, elle a surtout à cœur de réussir ce qu'elle entreprend, de s'engager sur des résultats réalistes et transparents. Elle s'est construite avec la même exigence de performance et d'innovation que celles qui s'imposent aux établissements et aux Agences Régionales de Santé (ARS), en bâtissant une méthodologie de travail s'appuyant sur des règles d'or simples et robustes. Première règle : la création d'une nouvelle agence impliquait la conception et la mise en œuvre d'un nouveau modèle d'intervention qui s'inspire des réussites existantes et qui tire toutes les leçons des expériences passées. A ce titre, nous avons choisi de jouer la carte du déploiement à grande échelle aux côtés des ARS, qui bénéficieront d'outils innovants, accessibles et vecteurs de la performance. Deuxième règle d'or : ne pas imposer par le haut un modèle de performance théorique. Il s'agit au contraire de repérer, de susciter, de capitaliser

et de diffuser les expériences des professionnels de terrain. Enfin, nos projets se doivent d'être évalués, dès leur lancement. L'impact qu'ils visent comprend trois dimensions :

- la qualité de la prise en charge et de l'accompagnement des personnes ;
- l'atteinte d'objectifs tant organisationnels que financiers ;
- l'amélioration des conditions de travail des professionnels aux côtés desquels nous améliorerons la performance globale de notre système de santé.

Chacun des projets présentés dans les pages ci-après actionne un levier de la performance. Nous travaillerons à rendre les investissements efficaces, garants d'un retour sur engagement, qu'il s'agisse des systèmes d'information ou du patrimoine immobilier. Nous œuvrerons aux décloisonnements en aidant à la rencontre et aux partages des bonnes pratiques entre secteurs sanitaire et médico-social. Nous considérerons sans œillère

le parcours de la personne âgée et son inscription dans les territoires de santé. Enfin nous accompagnerons l'expérimentation des outils d'un pilotage pertinent et généralisable des établissements et structures médico-sociaux. L'appropriation d'une culture de la performance passe aussi très concrètement par l'accompagnement de 100 chefs de pôles volontaires, sur des objectifs qu'ils se sont fixés eux-mêmes ; car l'ANAP met ses expertises au service des vôtres. Les ressources humaines sont également un volet crucial de notre action. Notre but : permettre un engagement des professionnels, des mobilités choisies, et une gestion éclairée des parcours des acteurs de la santé. Enfin, nous nous sommes engagés à transformer de manière globale et durable 50 établissements, parce que l'optimisation de l'organisation des processus de soins et de prise en charge de nos concitoyens se traduira forcément par une amélioration des équilibres financiers puis de la dépense publique et est surtout la garantie d'un service rendu optimal.



CHRISTIAN ANASTASY
Directeur Général

LES 6 LEVIERS DE LA PERFORMANCE

L'Agence Nationale d'Appui à la Performance des établissements de santé et médico-sociaux fédère les expériences et les compétences du Gmsih, de la Mainh et de la Meah, auxquelles sont venues s'ajouter des compétences complémentaires. La loi HPST lui confie la mission d'appuyer les établissements de santé et médico-sociaux et les ARS afin d'améliorer leur performance.

Selon l'OMS, la performance d'un système de santé se mesure à sa capacité à améliorer l'état de santé de la population, à répondre aux attentes des personnes et des clients du système et à assurer un financement équitable, en utilisant au mieux des ressources limitées. Ainsi, rendre les établissements plus performants, c'est avant tout porter ses efforts sur trois dimensions complémentaires : la qualité des soins et de service, les conditions de travail des personnels et l'efficience économique.

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

1

DES ÉTABLISSEMENTS TRANSFORMÉS

Accompagner la transformation d'un établissement dans son ensemble.

2

DES PROCESSUS DE PRODUCTION EFFICIENTS

Améliorer de façon ciblée la performance des grands processus de production métiers et supports.

3

DES PARCOURS DE PERSONNES OPTIMISÉS

Développer des parcours d'accompagnement et de prise en charge innovants et adapter l'offre territoriale sanitaire et médico-sociale.

4

DES RESSOURCES HUMAINES VALORISÉES

Améliorer la gestion des ressources humaines, développer les compétences des acteurs du système de santé, améliorer les conditions de travail et favoriser l'engagement des professionnels.

5

DES INVESTISSEMENTS EFFICACES

Optimiser les investissements des établissements pour garantir l'impact futur de chaque dépense.

6

UNE CULTURE PARTAGÉE DE LA PERFORMANCE

Promouvoir une culture de la performance auprès de l'ensemble des acteurs.



PROGRAMME DE TRAVAIL 2010

Un engagement fort

- ⇨ Les moyens de l'ANAP seront concentrés sur 10 projets prioritaires pour l'année 2010.
- ⇨ Dès 2010, l'ANAP investit ses nouveaux champs d'intervention (secteur médico-social, recomposition de l'offre de soins...).
- ⇨ Notre volonté est de mettre en œuvre une approche transversale.
- ⇨ Chacun de nos projets doit concilier résultats à court terme et vision à long terme.
- ⇨ L'ANAP s'engage à rendre compte de façon transparente de l'utilisation qu'elle fait de l'argent public et du retour sur investissement généré.

Une méthode de priorisation des projets rigoureuse, basée sur le dialogue

- ⇨ Quelques projets phares sur lesquels travaillent des équipes de l'ANAP.
- ⇨ L'opportunité de chaque projet a été évaluée, pour se concentrer sur les plus forts enjeux.
- ⇨ Une démarche en 3 temps : recueillir les demandes, les hiérarchiser, sélectionner.

Un nouveau mode d'intervention

- ⇨ L'ANAP s'engage sur des résultats opérationnels, au sein de périmètres précis pour tous les projets.
- ⇨ L'ANAP construira et éprouvera ses outils avec les acteurs de terrain, en établissement et en ARS. L'appropriation et l'impact des outils seront systématiquement évalués.
- ⇨ Le fruit des expériences opérationnelles fera l'objet d'une capitalisation structurée, largement diffusée afin de toucher le plus grand nombre.
- ⇨ L'ANAP apportera son appui aux établissements en collaborant systématiquement et étroitement avec les ARS.

Pour toute information sur les 10 projets de l'ANAP en 2010, rendez-vous sur www.anap.fr

Mettre en œuvre 50 projets performance

ENJEUX

Accompagner la transformation des établissements de santé pour améliorer leur performance. Mobiliser l'ensemble des leviers de la performance en fournissant un appui global qui tient compte des spécificités du terrain.

MODALITÉS D'INTERVENTION

- Priorisation des leviers de transformation via un diagnostic créant les conditions du changement
- Lancement rapide de la transformation sur un périmètre pilote
- Contractualisation tripartite entre l'établissement, l'ARS et l'ANAP
- Définition de l'architecture du programme, des conditions de la mobilisation et de la montée en compétences des acteurs
- Mise en œuvre du plan d'action

Grâce à cette méthode, l'intervention de l'ANAP s'adaptera à chaque situation de terrain afin de prendre en compte les spécificités de chaque établissement et de concentrer les efforts sur les axes prioritaires.

IMPACT VISÉ

- L'impact de ces projets doit être concret et se traduire par une amélioration :
- de la qualité de prise en charge et du service rendu aux usagers, par exemple la réduction des temps de passage aux urgences, la réduction des délais de prise de rendez-vous en imagerie, le développement des prises en charge ambulatoires...
 - de la performance opérationnelle et financière
 - des conditions de travail et de l'attractivité pour les professionnels

Des organisations performantes en chirurgie



ENJEUX

Améliorer la performance des organisations chirurgicales et la qualité de la prise en charge en comblant le retard français en matière de chirurgie ambulatoire.

MODALITÉS D'INTERVENTION

- Sensibilisation des acteurs
- Analyse de l'organisation et élaboration de recommandations d'optimisation
- Accompagnement et suivi de la mise en œuvre des recommandations

IMPACT VISÉ

- Évolution des pratiques professionnelles vers l'ambulatoire, amélioration de la performance économique, de la qualité de la prise en charge et des conditions de travail

Améliorer la performance de 100 pôles en accompagnant leurs managers



ENJEUX

Le pôle, unité élémentaire de la gestion hospitalière, est placé sous la responsabilité de chefs de pôle. Ceux-ci, au sein des trios de pôle (chef, cadre supérieur, cadre de pôle), doivent renforcer les compétences managériales pour piloter leur activité et leurs ressources (équipement et compétences rares).

MODALITÉS D'INTERVENTION

- Définition par chaque chef de pôle de 1 à 2 objectifs opérationnels et porteurs de sens pour les patients, les équipes et l'institution
- Formations centrées sur l'organisation des processus de prise en charge
- Appui de type « coaching » reposant sur un partage d'expériences, la gestion de projet et l'accompagnement du changement

IMPACT VISÉ

- Amélioration de la performance des 100 pôles au travers des objectifs retenus et émergence d'une communauté managériale

Accompagner un territoire de santé pour créer un « modèle » de parcours des personnes



ENJEUX

Concevoir et organiser les parcours de personnes, dans une logique de décloisonnement à l'échelle des territoires de santé, afin de guider la recomposition de l'offre des structures sanitaires et médico-sociales.

MODALITÉS D'INTERVENTION

- Repérer et modéliser les bonnes pratiques du terrain : parcours innovants de personnes âgées et d'accès à l'imagerie lourde, coopérations inter-établissements et reconversions
- Accompagner opérationnellement des cas concrets : 2 ARS dans la mise en œuvre des parcours et 10 CHT
- Diffuser des outils et bonnes pratiques capitalisées

IMPACT VISÉ

- Des parcours de personnes fluidifiés
- Des parcours mieux adaptés aux besoins des populations

Accompagner les directions des établissements dans la réussite de leurs projets SI



ENJEUX

Les systèmes d'information sont fondamentaux pour la performance des établissements. Les équipes de direction doivent être accompagnées et outillées pour sécuriser les investissements en SI et en tirer le meilleur parti.

MODALITÉS D'INTERVENTION

- Plan Hôpital 2012 : accompagner les projets SI « production de soins » financés par le plan
- Capitaliser sur les expériences de terrain
- Aider à hiérarchiser un portefeuille de projets SI et évaluer leur retour sur investissement

IMPACT VISÉ

- Transparence et sécurisation des projets SI financés dans le cadre du plan Hôpital 2012
- Amélioration de la pertinence des investissements en SI

Appuyer la mobilité des professionnels et développer la gestion des ressources humaines



ENJEUX

- Encourager et accompagner la mobilité professionnelle et géographique pour mieux répartir les compétences rares au sein de l'établissement et sur le territoire
- Faire émerger de nouveaux parcours professionnels pour améliorer le fonctionnement de l'établissement et la qualité de la prise en charge

MODALITÉS D'INTERVENTION

- Définir et mettre en place avec une ARS une plateforme de mobilité pour accompagner les professionnels
- Modéliser et capitaliser des outils de gestion des parcours des professionnels, concevoir une offre de formation

IMPACT VISÉ

- Mesure et mise à disposition d'indicateurs RH pertinents (par exemple volume et nature des réorientations, conditions de travail, etc.)
- Amélioration de ces indicateurs
- Disponibilité d'outils permettant d'accompagner la mobilité

Aider les établissements à mettre en place un plan de **gestion patrimoniale** pluriannuel dans les établissements de santé



ENJEUX

Une optimisation de la gestion immobilière permet une meilleure utilisation des ressources.

MODALITÉS D'INTERVENTION

- ...✚ Commencer à structurer la connaissance du patrimoine immobilier
- ...✚ Élaborer les outils pratiques :
 - lien activité / dimensionnement / exploitation
 - valorisation du patrimoine immobilier
- ...✚ Diffuser les outils et former les professionnels

IMPACT VISÉ

- ...✚ Mise en place à moyen terme d'un plan de gestion pluriannuel dans 80 % des établissements publics de santé

Développer le pilotage de la performance dans **le médico-social**



ENJEUX

- ...✚ Favoriser le partage d'indicateurs de performance entre les différents acteurs du secteur médico-social
- ...✚ Développer des outils issus du terrain et adaptés aux spécificités des structures

MODALITÉS D'INTERVENTION

- ...✚ Identification des données de pilotage disponibles dans des structures prenant en charge des personnes âgées et handicapées
- ...✚ Mutualisation et partage d'expériences
- ...✚ Diffusion et généralisation des outils de pilotage

IMPACT VISÉ

- ...✚ Une meilleure utilisation de l'information au service du découplage sanitaire / médico-social, et une amélioration du parcours des personnes
- ...✚ Contribuer à une plus grande transparence au sein du secteur médico-social dans la perspective de la mise en place d'outils d'aide à la décision

Développer une gamme d'outils performance capitalisant **les meilleures pratiques** du terrain



ENJEUX

Tous les établissements sanitaires et médico-sociaux doivent avoir accès aux outils, connaissances et expériences mis en valeur par l'ANAP dans ses projets mais aussi par le Gmsih, la Mainh et la Meah par le passé.

MODALITÉS D'INTERVENTION

- ...✚ Concevoir et développer une méthode de capitalisation des meilleures pratiques issues du terrain
- ...✚ Réaliser des kits à destination des professionnels (facturation, blocs, etc.) se basant sur les outils et documents existants

IMPACT VISÉ

- ...✚ Des outils largement diffusés et utilisés
- ...✚ Un impact opérationnel mesuré

L'Observatoire de l'ANAP

L'Observatoire de l'ANAP doit contribuer à la transparence sur la performance des établissements de santé et médico-sociaux. Par le croisement des nombreuses données des établissements (médicales, financières, RH, etc.), il permettra de favoriser le dialogue entre les acteurs à tous les niveaux (national, régional et établissements) et de fournir des outils d'aide à la décision. L'Observatoire permettra également de mesurer l'impact des projets de l'ANAP et d'assurer la cohérence de ses travaux.

L'ANAP accompagne, aux côtés des agences régionales de santé, les établissements sanitaires et médico-sociaux dans l'amélioration de leur performance pour une transformation durable du système de santé, en accord avec ses valeurs :

- ...❖ Intérêt général
- ...❖ Partenariat
- ...❖ Engagement sur le résultat
- ...❖ Innovation
- ...❖ Professionnalisme
- ...❖ Proactivité
- ...❖ Pragmatisme

retrouvez-nous sur www.anap.fr

