

Contrat d'Objectifs et de Performance de l'Agence Nationale d'Appui à la Performance des établissements de santé et médico-sociaux (ANAP) 2018-2020

SOMMAIRE

PRÉAMBULE	3
Propos liminaire.....	3
Présentation générale de l'ANAP	4
Bilan du COP ANAP 2015-2017.....	6
Priorités des pouvoirs publics.....	7
Priorités liées à l'action de l'Agence.....	8
AXES & OBJECTIFS STRATÉGIQUES ASSIGNÉS AU COP	9
Principes méthodologiques	9
Axe n°1.....	11
Axe n°2.....	13
Axe n°3.....	15
Axe n°4.....	17
MODALITÉS DE SUIVI DU CONTRAT	19
Gouvernance et instances de suivi.....	19
Livrables.....	21
DATE D'EFFET	22
REVISION EN COURS D'EXECUTION	22
PROROGATION	22
ANNEXE n°1	24
ANNEXE n°2	28
ANNEXE n°3	29

PRÉAMBULE

Propos liminaire

Le Contrat d'Objectifs et de Performance (COP) 2018-2020 de l'Agence Nationale d'Appui à la Performance des établissements de santé et médico-sociaux (ANAP) précise la contribution de l'ANAP à la stratégie nationale de santé et à la stratégie de transformation du système de santé. Il s'articule autour de 4 axes et de 9 objectifs stratégiques, définis en cohérence avec les priorités des pouvoirs publics et les missions de l'agence. Il est par ailleurs sous-tendu par deux objectifs structurants : la poursuite d'une stratégie orientée utilisateurs et le renforcement de l'appropriation des solutions organisationnelles proposées.

Ce troisième COP entre l'ANAP et l'Etat se place dans la continuité du COP précédent 2015-2017 tout en s'ajustant aux évolutions de contexte. Le travail a été conduit par la Direction Générale de l'Offre de Soins (DGOS) en lien avec la Direction de la Sécurité Sociale (DSS), la Direction Générale de la Cohésion Sociale (DGCS), le Secrétariat Général des Ministères Chargés des Affaires Sociales (SGMCAS), le Ministère de l'Action et des Comptes Publics (Direction du Budget), la Cheffe de la mission santé du service du Contrôle Général Economique et Financier, ainsi que la Direction Générale de l'ANAP. Validé par la Ministre des Solidarités et de la Santé, le COP a fait l'objet de réunions de concertation en lien avec les administrateurs de l'ANAP (fédérations, UNCAM, CNSA), qui l'ont approuvé lors du Conseil d'administration du 12 mars 2018.

L'ANAP rend compte au ministère des solidarités et de la santé et au ministère de l'action et des comptes publics de la réalisation des objectifs et actions prévus au titre du COP sur la base de 3 catégories d'indicateurs. Ces indicateurs permettront de mesurer la notoriété et l'utilisation des solutions organisationnelles proposées par l'Agence, la satisfaction et l'usage de celles-ci, ainsi que les résultats et les impacts de leur mise en œuvre pour le système de santé.

*

Présentation générale de l'ANAP

L'Agence Nationale d'Appui à la Performance des établissements de santé et médico-sociaux (ANAP) a été instituée sous la forme de groupement d'intérêt public (GIP) par la loi du 21 juillet 2009 portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires. Le groupement est constitué par :

- l'État,
- l'Union Nationale des Caisses d'Assurance Maladie (UNCAM),
- la Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie (CNSA),
- les fédérations représentatives des établissements de santé et des établissements et services médico-sociaux : la Fédération Hospitalière de France (FHF), la Fédération des cliniques et Hôpitaux Privés de France (FHP), la Fédération des Etablissements Hospitaliers et d'Aide à la Personne (FEHAP), la Fédération Nationale des Etablissements d'Hospitalisation A Domicile (FNEHAD), l'Union Nationale Interfédérale des œuvres et Organismes Privés Sanitaires et Sociaux (UNIOPSS), la Fédération Nationale des Centres de Lutte Contre le Cancer (FNCLCC) et le Syndicat National des Etablissements et Résidences privés pour Personnes Agées (SYNERPA).

Depuis 2017, en application de la loi de modernisation du système de santé et de façon à bénéficier de l'expérience des usagers comme leviers de la transformation du système de santé, l'ANAP accueille au sein de son Conseil d'administration des représentants d'usagers. Dans le même temps, un représentant des directeurs généraux des ARS a été intégré à ce Conseil.

L'ANAP a pour objet « *d'aider les établissements de santé et les établissements et services médico-sociaux à améliorer le service rendu aux patients et aux usagers, en élaborant et en diffusant des recommandations et des outils dont elle assure le suivi de la mise en œuvre, leur permettant de moderniser leur gestion, d'optimiser leur patrimoine immobilier et de suivre et d'accroître leur performance, afin de maîtriser leurs dépenses* »¹.

Les actions d'amélioration de la performance menées par les établissements de santé et par les établissements et services médico-sociaux se conçoivent en prenant en considération leur impact sur la performance globale du système de santé, en référence à la définition de l'organisation mondiale de la santé (OMS, 2000). La performance des établissements s'apprécie selon trois dimensions complémentaires et d'égale importance :

- qualité du service rendu aux usagers - patients,
- qualité de vie au travail des professionnels,
- efficacité économique du système de santé.

¹ Article L.6113-10 du code de la santé publique, repris par la convention constitutive de l'ANAP (23 octobre 2009).

Les actions d'amélioration de la performance doivent également favoriser la capacité des établissements à s'adapter et à anticiper les évolutions prévisibles et souhaitées de leur environnement populationnel, économique, technologique, juridique et social. A cette fin, l'ANAP a pour objet d'aider les professionnels des établissements de santé et des établissements et services médico-sociaux, quel que soit leur statut (privé ou public), à adapter leur organisation aux besoins de santé et à s'intégrer dans une offre territoriale en lien avec la médecine de ville et le secteur social pour améliorer le service rendu aux usagers - patients. Pour cela, l'ANAP mène les actions suivantes :

- conception et diffusion de solutions organisationnelles (démarches, outils et services) permettant aux professionnels des établissements de santé et des établissements et services médico-sociaux d'améliorer leur performance, c'est-à-dire au final la qualité du service rendu aux usagers - patients,
- appui et accompagnement des professionnels des établissements dans l'évolution de leur organisation,
- analyse et décryptage des évolutions émergentes en matière d'organisation.

L'ANAP assure ses missions en lien avec les Agences Régionales de Santé (ARS), les Directions d'administration centrale, l'Assurance maladie et la CNSA, dans une logique de cohérence et de complémentarité, notamment articulée autour des principes suivants :

- les Directions d'administration centrale concourent à l'élaboration des politiques publiques et mettent en œuvre les priorités gouvernementales dans lesquelles s'inscrivent les actions de l'ANAP ; elles peuvent s'appuyer pour cela sur les travaux de l'ANAP (programmes de travail annuels) et sur les enseignements issus de ces travaux et des remontées du terrain,
- l'ANAP élabore des démarches et outils à destination des professionnels des ARS leur permettant de remplir leurs missions dans les meilleures conditions ; les ARS contribuent à diffuser les solutions organisationnelles de l'ANAP auprès du réseau de professionnels et au sein des établissements sanitaires et établissements et services médico-sociaux, ce qui permet d'amplifier leur action,
- l'ANAP propose également ces solutions organisationnelles directement aux professionnels des établissements de santé et établissements et services médico-sociaux.

Bilan du COP 2015-2017

Le bilan du COP 2015-2017 a été réalisé par l'ANAP sur la base des éléments suivants :

- bilans annuels de réalisation du COP 2016 et 2017 avec indicateurs de suivi,
- enquête de satisfaction 2017 menée auprès des directeurs d'établissements,
- étude sur le suivi de l'activité 2016 et premier semestre 2017 de l'ANAP,
- évaluation externe de l'action de l'ANAP sur le déploiement de la gestion des lits,
- bilan intermédiaire du plan triennal au 31 décembre 2016,
- bilan des interventions directes au 31 décembre 2017,
- bilan de la contribution de l'ANAP dans le programme TSN,
- bilan de la contribution de l'ANAP dans le programme Hôpital Numérique et bilan PREPS-SIPS.

Ce bilan s'avère dans son ensemble très satisfaisant. La contribution de l'ANAP à la performance du système de santé et l'évaluation de celle-ci se sont renforcées. La majorité des actions prévues dans le cadre du COP 2015-2017 a été réalisée. Certaines ont pris un peu de retard et seront réalisées sur le premier trimestre 2018.

Les quatre axes stratégiques assignés au COP 2015-2017 de l'ANAP étaient articulés autour de 10 objectifs opérationnels suivis dans le rapport d'exécution annuel.

Sur cette base, plusieurs observations générales sur le dispositif prévu par le précédent COP ont été formulées :

- les programmes de travail annuels se sont inscrits dans la déclinaison des objectifs du COP,
- le volume d'objectifs opérationnels suivi dans le cadre du COP a permis un pilotage adapté,
- les indicateurs du COP ont montré leurs limites en matière de mesure directe et de suivi de la qualité et de l'impact de l'action de l'ANAP sur l'évolution du système de santé ; c'est pour cette raison que l'Agence a conduit des enquêtes et des évaluations externes complémentaires au suivi des indicateurs.

Priorités des pouvoirs publics

Le COP 2018-2020 de l'ANAP s'inscrit dans le cadre de la Stratégie Nationale de Santé (SNS) 2018-2022, de la stratégie nationale de transformation du système de santé 2018-2020, du nouveau plan ONDAM pour la période 2018-2022, du plan pour renforcer l'accès territorial aux soins, du grand plan d'investissement et de la transformation de l'offre d'accompagnement des personnes handicapées dans le cadre de la démarche « une réponse accompagnée pour tous »², qui en constituent les principes directeurs. Il s'inscrit également dans le contexte d'Action Publique 2022 et de la transformation numérique.

Les pouvoirs publics attendent de l'ANAP qu'elle accompagne cette transformation du système de santé, en lien avec la transition numérique et en encourageant, valorisant et diffusant l'innovation, en France métropolitaine et dans les DOM. Pour ce faire, l'ANAP articulera ses actions aux projets mis en œuvre :

- par les Directions d'administration centrale (DGOS, DGCS, DSS, DB, SGMCAS) et les financeurs de l'ANAP (UNCAM, CNSA) dans le cadre de la mise en œuvre des politiques publiques et des priorités gouvernementales,
- par les ARS, interlocutrices principales de l'ANAP, en région,
- au sein des établissements sanitaires et établissements et services médico-sociaux, dans le cadre d'un appui à l'amélioration de la performance interne, envisagée dans son articulation avec l'amélioration des parcours, au sein des territoires.

Les pouvoirs publics réaffirment l'importance de promouvoir une prise en charge globale des usagers - patients du système de santé, nécessitant notamment d'intégrer les interfaces entre secteurs sanitaire et médico-social, établissements et ville.

Il est également essentiel pour l'ANAP de poursuivre les actions initiées dans le cadre de son précédent COP en facilitant l'appropriation de ses travaux et en renforçant l'évaluation de leur apport au bénéfice des usagers – patients, des professionnels de santé et des personnels administratifs, dans un souci d'efficacité globale du système de santé.

² Circulaire n°DGCS/3B/2017/148 du 2 mai 2017

Priorités liées à l'action de l'Agence

L'Agence poursuivra les objectifs prioritaires suivants :

- le renforcement du lien entre l'ANAP et ses utilisateurs en mettant l'accent sur l'adaptation des solutions organisationnelles proposées aux contextes de mise en œuvre et au niveau de maturité des établissements et territoires, ainsi que sur la structuration du recueil des besoins et des retours utilisateurs,
- l'appropriation de ses travaux par les professionnels de santé et par les décideurs à travers la structuration de modalités de diffusion - appropriation pertinentes et pérennes,
- le renforcement de la transformation numérique par l'inclusion d'un volet Système d'Information (SI) dans chacune de ses actions, en complémentarité avec l'ASIP Santé,
- la promotion de l'innovation, par l'identification de tendances émergentes en matière d'organisation, intégrée dans ses différentes actions, et la contribution aux initiatives nationales visant à faciliter l'intégration des innovations dans les pratiques des professionnels,
- l'appui à la mise en œuvre du nouveau plan ONDAM pour les thématiques sur lesquelles l'ANAP est mobilisée,
- la contribution à la réussite du dispositif prévu par l'article 51 de la LFSS 2018.

AXES & OBJECTIFS STRATÉGIQUES ASSIGNÉS AU COP

Le présent contrat fixe les quatre axes et neuf objectifs stratégiques que l'ANAP poursuit dans le cadre de l'exercice de ses missions sur les années 2018, 2019 et 2020.

L'ANAP s'engage à :

- informer régulièrement l'Etat de l'avancement de ses travaux et de leur suivi financier,
- amplifier le transfert de compétences et la diffusion de ses solutions organisationnelles,
- systématiser la mesure de résultats de ses projets.

L'État s'engage à :

- informer régulièrement l'ANAP de l'avancement des projets entrepris dans le champ d'action de l'Agence,
- poursuivre l'amélioration des instances de suivi du COP (comité de pilotage et réunions techniques).

Principes méthodologiques

Articulation entre le COP ANAP 2018-2020 et les programmes de travail annuels de l'ANAP

L'ANAP s'engage à orienter l'exercice de ses missions et définir son programme de travail annuel conformément aux axes et objectifs stratégiques définis dans le cadre du COP. Elle veillera à ce que les actions du COP trouvent une déclinaison opérationnelle dans les programmes de travail annuels.

Indicateurs

L'ANAP rend compte au Ministère des Solidarités et de la Santé et au Ministère de l'Action et des Comptes Publics de la réalisation des objectifs et actions prévus au titre du COP sur la base des 3 catégories d'indicateurs suivantes, permettant notamment de mesurer :

- la notoriété et l'utilisation des solutions organisationnelles proposées par l'Agence :
 - pourcentage de la cible connaissant l'offre de l'ANAP,
 - pourcentage des personnes connaissant l'ANAP ayant utilisé son offre au cours des 12 derniers mois,
- la satisfaction et l'usage des solutions organisationnelles proposées par l'Agence :
 - pourcentage des utilisateurs des services de l'ANAP étant satisfaits de ces services,
 - pourcentage des utilisateurs des services de l'ANAP ayant mis en œuvre un projet de transformation en lien avec leur utilisation,
- les résultats et les impacts des solutions organisationnelles proposées par l'Agence :
 - évolution de la maturité des utilisateurs des services de l'ANAP sur la base des autodiagnostic,
 - pourcentage des utilisateurs des services de l'ANAP estimant qu'ils leur ont permis une amélioration du service rendu aux personnes, de la qualité de vie au travail des professionnels et / ou de l'efficacité économique.

Pour recueillir les données nécessaires, des enquêtes systématiques après chaque utilisation de services de l'ANAP à 1 mois et 6 mois seront réalisées. Par ailleurs, l'ANAP mènera une enquête annuelle auprès des bénéficiaires cibles de chaque objectif en lien avec le baromètre de notoriété. Ces enquêtes viennent en complément de l'enquête annuelle de satisfaction menée auprès des directeurs d'établissements sanitaires et médico-sociaux et d'évaluations approfondies sur des solutions organisationnelles ou des modalités de diffusion - appropriation choisis par le Conseil d'administration.

Le cahier des charges de ces enquêtes sera présenté, pour discussion et échange, aux signataires du COP en amont de leur diffusion. Ces enquêtes seront cadrées au cours du premier semestre 2018 et lancées au début du second semestre 2018. Les résultats obtenus sur ces enquêtes au cours du second semestre 2018 seront analysés début 2019 et constitueront la valeur 2018, valeur initiale de référence qui permettra de définir les cibles 2019 et 2020.

Les autodiagnostic disponibles portent sur les thèmes suivants (cf. exemple en annexe n°3) :

- bloc opératoire
- consultations externes
- coopérations médico-sociales
- déchets
- développement durable
- gestion des lits
- imagerie
- macrodiagnostic
- maintenance EHPAD
- médicaments
- métiers du grand âge
- numérique
- psychiatrie santé mentale
- secrétariats médicaux
- urgences

AXE 1 - CONTRIBUER A LA STRUCTURATION TERRITORIALE DE L'OFFRE EN SANTE

L'ANAP apportera son appui aux professionnels des ARS et des établissements pour améliorer la coordination entre acteurs au sein et entre les secteurs sanitaire et médico-social, établissements et ville, de façon à assurer une prise en charge globale satisfaisante du patient tout au long de son parcours de santé. Elle mettra également en œuvre une politique d'extension des usages des outils de connaissance et de pilotage permettant une prise de décision pertinente au niveau local, territorial et national.

OBJECTIF 1.1 - FAVORISER LA CONTINUITÉ ET LA TRANSVERSALITÉ DES PARCOURS DES PATIENTS

Action 1 - Favoriser l'émergence de dynamiques territoriales de prise en charge et d'accompagnement coordonnés

Action 2 - Contribuer à organiser une coordination adaptée aux besoins des patients en favorisant la convergence des dispositifs

Action 3 - Faciliter le développement et les usages des outils numériques de la coordination et des parcours

Action 4 - Contribuer à l'expérimentation de nouveaux modèles organisationnels, notamment dans le cadre du dispositif prévu par l'article 51 de la LFSS 2018

OBJECTIF 1.2 - FACILITER LA CONNAISSANCE DE L'OFFRE, L'AIDE A LA DECISION ET LE DIALOGUE DE GESTION

Action 1 - Poursuivre et adapter la mise à disposition d'informations structurées et pertinentes sur l'offre en santé

Action 2 - Développer l'usage de modèles d'analyse dans le cadre du pilotage interne, du dialogue de gestion et de la structuration de l'offre

Action 3 - Accompagner des établissements en difficulté dans un cadre national (COPERMO pour les établissements sanitaires) et en tirer des enseignements auprès des Agences régionales de santé

Axe 1 : Contribuer à la structuration territoriale de l'offre en santé				
OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES		
		2018	2019	2020
Objectif 1.1 : Favoriser la continuité et la transversalité des parcours des patients	<ul style="list-style-type: none"> - Notoriété - Utilisation - Satisfaction - Usage - Résultats - Impacts 			
Objectif 1.2 : Faciliter la connaissance de l'offre, l'aide à la décision et le dialogue de gestion	<ul style="list-style-type: none"> - Notoriété - Utilisation - Satisfaction - Usage - Résultats - Impacts 			

AXE 2 - RENFORCER LA PERFORMANCE INTERNE ET TERRITORIALE DES ETABLISSEMENTS SANITAIRES ET MEDICO-SOCIAUX

L'ANAP accompagnera l'amélioration de la répartition et de l'usage des ressources disponibles au sein des établissements sanitaires et établissements et services médicaux-sociaux et au niveau des territoires, en lien avec les secteurs social et libéral.

OBJECTIF 2.1 - AMELIORER L'ORGANISATION DES ACTIVITES DE PRISE EN CHARGE ET D'ACCOMPAGNEMENT DES PATIENTS

Action 1 - Accompagner le virage ambulatoire, en particulier contribuer à réduire le recours à l'hospitalisation et favoriser la diversification des accompagnements des patients

Action 2 - Poursuivre la structuration de solutions organisationnelles, notamment concernant les plateaux techniques

Action 3 - Contribuer à la structuration de coopérations territoriales dans le sanitaire et le médico-social

OBJECTIF 2.2 - AMELIORER L'ORGANISATION DES FONCTIONS DE SOUTIEN ET SUPPORT

Action 1 - Poursuivre la description et le partage des grands processus administratifs, techniques et logistiques

Action 2 - Repérer et diffuser les bonnes pratiques

Action 3 - Faire émerger de nouveaux modèles organisationnels, notamment dans le cadre de coopérations territoriales

**Axe 2 : Renforcer la performance interne et territoriale
des établissements sanitaires et médico-sociaux**

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES		
		2018	2019	2020
Objectif 2.1 : Améliorer l'organisation des activités de prise en charge et d'accompagnement des patients	<ul style="list-style-type: none"> - Notoriété - Utilisation - Satisfaction - Usage - Résultats - Impacts 			
Objectif 2.2 : Améliorer l'organisation des fonctions de soutien et support	<ul style="list-style-type: none"> - Notoriété - Utilisation - Satisfaction - Usage - Résultats - Impacts 			

AXE 3 : FACILITER L'APPROPRIATION ET LA MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS ORGANISATIONNELLES PROPOSEES PAR L'AGENCE

L'ANAP facilitera l'appropriation par les acteurs des solutions organisationnelles qu'elle propose par une plus forte adaptation de celles-ci aux besoins et aux contextes de mise en œuvre et par la mise en place de réseaux de diffusion - appropriation pertinents et pérennes. Elle intensifiera par ailleurs l'évaluation de ses solutions organisationnelles et modalités de diffusion - appropriation.

OBJECTIF 3.1 - ADAPTER LES SOLUTIONS ORGANISATIONNELLES AUX BESOINS ET CONTEXTES DE MISE EN ŒUVRE

Action 1 - Cibler les utilisateurs de l'ANAP et structurer le recueil des besoins

Action 2 - Inventorier et mettre en cohérence le patrimoine de solutions organisationnelles

Action 3 - Adapter les solutions organisationnelles aux utilisateurs et créer des collections thématiques

OBJECTIF 3.2 – FAIRE EVOLUER LES MODALITES DE DIFFUSION - APPROPRIATION ET DEVELOPPER DES RESEAUX

ACTION 1 – Faciliter l'accès et faire connaître les solutions organisationnelles proposées par l'ANAP

ACTION 2 – Structurer et animer des réseaux de professionnels en lien avec les ARS

ACTION 3 – Renforcer les réseaux institutionnels, notamment en matière de formations initiales et continues

OBJECTIF 3.3 – INTENSIFIER L'ÉVALUATION DES SOLUTIONS ORGANISATIONNELLES ET DES MODALITES DE DIFFUSION - APPROPRIATION

ACTION 1 – Définir et mettre en œuvre une doctrine des évaluations externes approfondies et internes continues

ACTION 2 – Engager sur certaines actions précises de l'Agence des travaux d'appréciation de sa contribution à l'amélioration de la performance en santé

**Axe 3 : Faciliter l'appropriation et la mise en œuvre
des solutions organisationnelles proposées par l'Agence**

OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES		
		2018	2019	2020
Objectif 3.1 : Adapter les solutions organisationnelles aux besoins et contextes de mise en œuvre	- Elaboration feuille de route			
Objectif 3.2 : Faire évoluer des modalités de diffusion - appropriation et développer des réseaux	- Elaboration feuille de route			
Objectif 3.3 : Intensifier l'évaluation des solutions organisationnelles et des modalités de diffusion - appropriation	- Nombre solutions organisationnelles évaluées	2	2	2
	- Nombre modalités diffusion - appropriation évaluées	1	1	1

AXE 4 - RENFORCER LA PERFORMANCE INTERNE DE L'AGENCE

L'ANAP renforcera sa performance interne, notamment par la poursuite de l'optimisation de sa situation financière, d'actions d'efficacité et de maîtrise des risques et de gestion prévisionnelle des emplois et compétences.

OBJECTIF 4.1 – AMPLIFIER LES ACTIONS EN MATIÈRE DE MAÎTRISE DES RISQUES ET D'EFFICACITÉ

ACTION 1 – Entretenir la démarche qualité et actualiser la cartographie des risques et les plans d'actions

ACTION 2 – Continuer à améliorer l'efficacité et le modèle de projections financières

ACTION 3 – Poursuivre la transformation numérique de l'Agence, notamment la dématérialisation des processus internes

OBJECTIF 4.2 – POURSUIVRE LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

ACTION 1 – Cartographier les compétences disponibles à l'ANAP

ACTION 2 – Anticiper les compétences nécessaires à la mise en œuvre des missions, du COP et du programme de travail, notamment en matière d'expertise en immobilier

ACTION 3 – Accompagner le maintien, le développement et l'évolution des compétences des salariés de l'Agence (formation et recrutement)

Axe 4 : Renforcer la performance interne de l'Agence				
OBJECTIFS	INDICATEURS	CIBLES		
		2018	2019	2020
Objectif 4.1 : Amplifier les actions en matière de maîtrise des risques et d'efficience	<ul style="list-style-type: none"> - Mise à jour de la cartographie des risques et des plans d'action - Mise à jour du manuel qualité - Taux nombre de risques maîtrisés sur nombre de risques critiques et majeurs - Evolution des écarts entre budgétisation et exécution - Taux annuel d'évolution des dépenses de fonctionnement courant - Taux de rejet de factures ne respectant pas nos procédures - Pourcentage de bons de commande générés dans le SI budgétaire et comptable - Pourcentage de PV générés dans le SI budgétaire et comptable 			
Objectif 4.2 : Poursuivre le développement des compétences	<ul style="list-style-type: none"> - Création d'un référentiel de compétences pour l'agence - Analyse des activités de l'agence et des compétences requises - Plan d'actions pour le maintien des compétences stratégiques - Pourcentage de responsables projets possédant les compétences socles pour gérer des projets - Taux budget formation par rapport à masse salariale brute - Pourcentage de l'effectif ayant reçu au moins une formation dans l'année 			

MODALITÉS DE SUIVI DU CONTRAT

Gouvernance et instances de suivi

La gouvernance et le suivi du COP ANAP 2018-2020 s'articulent autour des instances suivantes, régulièrement réunies chaque année :

Le comité de pilotage (COFIL) – Instance de suivi stratégique du COP, le comité de pilotage se réunit au moins une fois par an, au plus tard, au mois de mai. Le COFIL est chargé d'examiner et de valider la mise en œuvre des axes et objectifs stratégiques assignés au COP dans le cadre de la revue annuelle de contrat. Cette dernière est réalisée sur la base :

- d'un bilan annuel de réalisation du COP, produit par l'ANAP selon les modèles annexés au présent contrat,
- des indicateurs / cibles assignés au COP, selon les modèles annexés au présent contrat.

La revue annuelle de contrat permet en outre d'identifier les difficultés éventuellement rencontrées dans l'exécution du contrat qui peuvent donner lieu à un avenant.

Le comité de pilotage du COP ANAP est composé des membres suivants :

- la Directrice générale de l'ANAP, ou son représentant, assistée des collaborateurs de son choix,
- la Directrice générale de l'offre de soins, ou son représentant, assistée des collaborateurs de son choix,
- le Directeur général de la cohésion sociale, ou son représentant, assisté des collaborateurs de son choix,
- la Directrice de la sécurité sociale, ou son représentant, assistée des collaborateurs de son choix,
- le Secrétaire général des ministères chargés des affaires sociales, ou son représentant, assisté des collaborateurs de son choix,
- la Directrice du budget, ou son représentant, assistée des collaborateurs de son choix,
- la Cheffe de la mission santé de contrôle économique et financier en charge de l'ANAP, ou son représentant.

Il est présidé par la Directrice générale de l'offre de soins ou son représentant.

Chaque comité de pilotage est précédé d'une réunion technique préparatoire et fait l'objet d'un relevé de décisions diffusé à l'ensemble des membres.

La réunion technique (RT) – Instance de suivi opérationnel des objectifs et actions arrêtés au titre du COP, la réunion technique est organisée au moins une fois par an par la DGOS.

La réunion technique est composée des représentants de chaque Direction d'administration centrale ainsi que de représentants de l'ANAP. Le CGEFi y est invité. Elle est présidée par la DGOS.

Une réunion technique est dédiée à la préparation du comité de pilotage au plus tard à la fin du premier semestre. Son ordre du jour est établi par la DGOS en lien avec les signataires du COP. Elle est constituée par les représentants des membres du comité de pilotage et a pour objet de :

- réaliser un examen préalable des documents qui seront soumis pour approbation au comité de pilotage,
- solliciter auprès de l'ANAP, le cas échéant, des éléments complémentaires relatifs à l'exécution du COP,
- identifier les points à soumettre à l'arbitrage du comité de pilotage.

Le suivi et l'exécution du COP sont également réalisés dans le respect des principes suivants :

- l'ANAP utilise les modèles annexés au présent contrat pour assurer le suivi et la documentation des actions réalisées dans le cadre du COP à l'attention du Ministère des Solidarités et de la Santé, et en particulier de la DGOS, qui assure la tutelle « métier » de l'Agence,
- les signataires du COP s'engagent à diffuser les documents de suivi de l'exécution du COP au plus tard trois semaines avant les réunions techniques,
- la DGOS prépare et diffuse l'ordre du jour des COPIL et des réunions techniques et assure la réalisation, en lien avec l'ANAP, des supports devant faire l'objet d'une présentation,
- la DGOS rédige et diffuse les relevés de décisions ainsi que les comptes-rendus de l'ensemble des comités de pilotage et réunions techniques.

Livrables

L'ANAP est responsable de l'évaluation continue de la réalisation des objectifs et actions prévus dans le cadre du COP, sur la base des indicateurs du présent COP définis en concertation avec le Ministère des Solidarités et de la Santé.

L'ANAP rend compte au Ministère des Solidarités et de la Santé et au Ministère de l'Action et des Comptes Publics de l'atteinte des objectifs assignés au COP par :

- la transmission d'un bilan annuel de réalisation du COP (sur la base des modèles annexés au présent contrat), document socle de la revue annuelle de contrat réalisée dans le cadre du comité de pilotage,
- la transmission des indicateurs de suivi des actions et projets mis à l'ordre du jour des réunions techniques.

Le bilan annuel de réalisation du COP ainsi que le relevé de décisions des comités de pilotage sont diffusés aux Directions d'administration centrale, au SGMCAS, au CGEFi ainsi qu'à la Direction générale de l'ANAP.

Le bilan annuel de réalisation du COP fait l'objet d'une présentation au Conseil d'administration de l'Agence.

DATE D'EFFET

Le présent contrat couvre la période du 1^{er} janvier 2018 au 31 décembre 2020.

REVISION EN COURS D'EXECUTION

Le contrat pourra être révisé au cours de son exécution pour tenir compte d'une évolution significative des politiques publiques ou de l'environnement stratégique de l'Agence. Cette révision prendra la forme d'un avenant au présent contrat.

PROROGATION

La prorogation éventuelle du présent contrat s'effectue par avenant.

* *

Fait à Paris le 2018.

La Directrice générale de l'offre de soins

Le Président du Conseil d'administration de
l'ANAP

Le Directeur général de la cohésion sociale

La Directrice générale de l'ANAP

La Directrice de la sécurité sociale

La Secrétaire générale adjointe des ministères
chargés des affaires sociales

La Directrice du budget

ANNEXE n°1 – Bilan annuel de réalisation du COP 2018-2020

État général de la réalisation du COP par année :

Partie 1 – Analyse de l’environnement stratégique interne/externe de l’ANAP

Il s’agit d’une présentation synthétique du positionnement stratégique de l’ANAP. Elle met en priorité en exergue les événements nouveaux ayant significativement affecté la gestion de l’Agence et la réalisation des objectifs au cours de l’année écoulée. Elle constitue un cadrage stratégique éclairant les parties 2 et 3 du bilan annuel.

[Rédiger une synthèse d’une à deux pages]

Partie 2 – Évaluation de l’atteinte des objectifs de l’année n-1

Il s’agit de réaliser une analyse de la performance de l’ANAP au regard de l’état de réalisation du COP (selon les modèles de documents reproduits en annexe du contrat). Cette partie consiste à mesurer les écarts éventuels entre les cibles prévisionnelles et les réalisations, et de les analyser (cause – conséquence – identification des risques)

[Renseigner et commenter les tableaux 1, 2 et 3 reproduits dans les pages suivantes]

Partie 3 – Analyse des perspectives de réalisation du contrat pour l’année n

Il s’agit de décrire et de justifier les modifications susceptibles d’être éventuellement apportées au contrat par voie d’avenant (calendrier, cibles, etc.). Ces propositions feront l’objet d’une validation du comité de pilotage du COP, à l’occasion de la revue annuelle de contrat.

[Rédiger une synthèse d’une à deux pages]

Tableau 1 - Bilan annuel de réalisation du COP ANAP (exemple Axe I) :

	Finalisé	En cours ³	Reporté	Commentaires
1.1 –				
Prévisionnel COP = xx	xx	xx	xx	xx
TOTAL = xx	xx	xx	xx	xx
1.2 –				
Prévisionnel COP = xx	xx	xx	xx	xx
TOTAL = xx	xx	xx	xx	xx
<i>Livrables et documents produits pendant l'année dans le cadre de l'objectif 1 :</i>				
	Finalisé	En cours ⁵	Reporté	Commentaires
1.1 –				
Xxxxxxxx	xx	xx	xx	xx
<i>Livrables et documents produits pendant l'année dans le cadre de l'objectif 2 :</i>				
<u>Synthèse Axe 1 :</u>				
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2018 = xx actions réalisées – xx actions en cours de réalisation – xx actions non réalisées et reportées ▪ xx actions déprogrammées 				

³ Un objectif opérationnel est considéré « en cours » si l'un des projets qui lui est rattaché est « en cours ».

Tableau 2 - Indicateur de suivi du COP ANAP (exemple Axe I) :

INDICATEURS DE SUIVI DU COP ANAP 2018-2020					
Indicateurs	2018		2019		Analyse des écarts - Commentaires
	Cible	Réalisé	Cible	Réalisé	

Tableau 3 - Actions du COP pour lesquelles des risques et difficultés ont été identifiés dans leur réalisation (exemple Axes I à 3) :

Axe – Objectif – Action	Risques / difficultés identifiés	Niveau de risque (faible / moyen / fort)	Actions correctives (indiquer également l'état de réalisation non réalisé / en cours / finalisé)
AXE I – Objectif 1 : Action XX	[compléter]	[compléter]	[compléter]
AXE I – Objectif 2 : Action XX	[compléter]	[compléter]	[compléter]
AXE I – Objectif 3 : Action XX	[compléter]	[compléter]	[compléter]
AXE II – Objectif 1 : Action XX	[compléter]	[compléter]	[compléter]
AXE II – Objectif 2 : Action XX	[compléter]	[compléter]	[compléter]
AXE III – Objectif 1 : Action XX	[compléter]	[compléter]	[compléter]
AXE III – Objectif 2 : Action XX	[compléter]	[compléter]	[compléter]
[compléter]	[compléter]	[compléter]	[compléter]

ANNEXE n°2 – Suivi du COP ANAP 2018-2020

INSTITUTIONS	SERVICES
Ministère des Solidarités et de la Santé	
<i>Direction Générale de l'Offre de Soins</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sous-direction de la stratégie et des ressources (SDSR) – Bureau SR1 ▪ Sous-direction du pilotage de la performance des acteurs de l'offre de soins (SDPF) – Bureau PF1
<i>Direction de la Sécurité Sociale</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sous-direction du financement du système de soins – Bureau 1A
<i>Direction Générale de la Cohésion Sociale</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Service des politiques d'appui – Sous-direction des affaires financières et de la modernisation – Bureau 5C
<i>Secrétariat Général des Ministères Chargés des Affaires Sociales</i>	
Ministère de l'Action et des Comptes Publics	
<i>Direction du Budget</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 6^{ème} Sous-direction – Bureau 6BCS
Agence Nationale d'Appui à la Performance des établissements de santé et médico-sociaux	
<i>Direction générale</i>	
Contrôle Général Economique et Financier	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cheffe de la mission santé 	

ANNEXE n°3 – Exemple de l'autodiagnostic imagerie (questions et restitution des résultats)

1. Remplir le questionnaire 2. Voir mon résultat 3. Valider mon résultat 4. Partager ou comparer mes résultats

Sommaire

- > A. Gestion et pilotage du service ✓
- > 1. Objectifs stratégiques pilotage du service ✓
- > 2. Gestion des ressources humaines ✓
- > 3. Gestion des absences ✓
- > 4. Evaluation du fonctionnement ✓
- > B. Programmation (activité/ressources humaines) ✓
- > C. Réalisation des examens ✓
- > D. Organisation du secrétariat / bureau des rendez-vous ✓
- > E. Relations avec les services demandeurs et prise en charge du patient ✓
- > F. Gestion de l'information administrative et médicale ✓
- > G. Protection du patient ✓
- > H. Protection du personnel ✓
- > I. Permanence des soins ✓
- > J. Téléradiologie ✓

100%

AUTODIAG IMAGERIE

26/10/2016 14:11

A. Gestion et pilotage du service

1. Objectifs stratégiques pilotage du service

1. Les règles de fonctionnement du service sont formalisées (règlement intérieur, chartre de fonctionnement, organigramme ...) et portées à la connaissance de l'ensemble de l'équipe.

Partiellement parfois

2. Le service d'imagerie a mis en place un tableau de bord d'indicateurs qui est mis à jour périodiquement (mensuellement ou trimestriellement) et porté à la connaissance de l'ensemble du personnel. Les indicateurs de pilotage sont régulièrement analysés pour éclairer les prises de décision.

Oui mais ils ne sont pas régulièrement analysés

3. Une réunion du service d'imagerie regroupant des représentants des personnels médicaux et non médicaux est organisée périodiquement (au minimum trimestriellement).

Partiellement/parfois

