

LE PROJET GESTION DES LITS ET LA METHODE D'ÉVALUATION CHOISIE

Le projet gestion des lits lancé par l'ANAP en octobre 2013 est basé sur une approche centrée **sur la qualité des organisations** qui met à disposition des acteurs de terrain **une démarche et des outils opérationnels dédiés à l'optimisation de la gestion des lits**. 151 établissements MCO métropolitains et 8 établissements d'outre-mer volontaires de taille et statut différents ont participé à ce projet sur une durée de 18 mois et répartis sur 3 vagues successives (octobre 2013 à juin 2015 ; janvier 2014 à septembre 2015 ; avril 2014 à janvier 2016).

La stratégie d'évaluation du projet retenue s'articule autour d'une **analyse du dispositif dans son ensemble** au sein des établissements volontaires sur la base de l'exploitation des données existantes et/ou collectées par l'équipe ANAP ; de la **réalisation d'études de cas ciblées approfondies** à travers la réalisation de visite sur sites pour interroger l'ensemble des parties prenante ; **d'élargir et remonter en généralité à travers l'organisation de tables rondes** réunissant experts et praticiens.

LES RESULTATS DE L'ÉVALUATION DU PROJET GESTION DES LITS EN SYNTHÈSE

Un projet qui présente un niveau de réussite satisfaisant

- Des effets positifs à court terme mais peu quantifiés et objectivés en fin de programme, notamment concernant les effets sur les conditions de travail des professionnels et le service rendu aux usagers
- Une démarche projet qui s'inscrit dans la durée : les actions se sont poursuivies et parfois amplifiées, la culture de la performance et son suivi est renforcée
- Une dimension opérationnelle et stratégique de la thématique porteuse pour les établissements mais un cloisonnement des services qui reste une difficulté
- Un projet qui s'est inscrit dans un contexte particulièrement porteur
- Des effets potentiels pour diffuser à l'échelle des territoires avec la poursuite du projet par certaines ARS
- Des résultats obtenus efficaces avec un coût moyen par établissement cohérent au regard des résultats obtenus

La conception et le portage du projet : un facteur de réussite pour sa mise en œuvre

- Une méthodologie proposée par l'ANAP nécessaire et structurante pour les établissements
- Des prérequis pertinents identifiés par l'ANAP : soutien de la direction et de la Commission Médicale d'Établissement, complémentarité du binôme médecin-soignant notamment
- Des composantes de l'accompagnement complémentaires, pertinentes et suffisantes
- L'inscription dans un projet ANAP, gage de légitimité
- Une méthodologie pertinente et appropriée aux enjeux, réutilisée par l'Agence

LES 11 RECOMMANDATIONS

8 préconisations relatives à l'amélioration des modalités de déploiement d'un projet

- Ajuster les modalités de structuration des projets en interne
- Maintenir et optimiser le déploiement du projet en plusieurs vagues
- Améliorer le suivi du projet pour faciliter son évaluation
- Envisager des démarches à plusieurs niveaux s'adaptant au degré de maturité des établissements
- Renforcer / clarifier les prérequis de l'établissement pour intégrer un projet
- Maintenir et ajuster les recommandations pour le déroulement du projet dans l'établissement
- Renforcer / Garantir les compétences des coachs pour l'accompagnement des établissements
- Clarifier le rôle des ARS dans le projet

3 préconisations relatives au renforcement de l'accompagnement pour assurer la poursuite, l'extension et la généralisation

- Proposer aux établissements des outils pour poursuivre et aller plus loin à l'issue de l'accompagnement
- Associer des acteurs susceptibles de diffuser et relayer les bonnes pratiques
- Poursuivre le travail sur la gestion des lits en l'intégrant à d'autres projets ANAP