

Synthèse du rapport d'évaluation

SOMMAIRE

1	LE PROJET DEPLOIEMENT DE LA GESTION DES LITS	2
2	METHODE D'EVALUATION DU PROJET	2
3	SYNTHESE DE L'EVALUATION.....	3
4	RECOMMANDATIONS	5

1 Le projet Déploiement de la gestion des lits

Le projet Déploiement de la 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.

Plus précisément, l'enjeu de ce projet réside dans l'optimisation du parcours des patients dans sa globalité avec une prise en compte des événements en amont et en aval de l'hospitalisation. Cette démarche a reposé sur 3 piliers fondamentaux : le **service rendu au patient**, les **conditions d'exercice des professionnels** et l'**efficience des établissements**.

La méthodologie du projet a été basée d'une part sur la mobilisation d'un binôme dans chaque établissement constitué d'un médecin (clinicien ou chef de pôle) et d'un cadre de santé et d'autre part, d'un engagement écrit induisant le soutien de la direction de l'établissement et la présidence de la Commission Médicale d'Établissement (CME). Par ailleurs, elle était structurée autour d'étapes précises et de trois grands axes : **des sessions collectives** (12 temps d'échange par groupe de 4 à 6 établissements) ; **un appui individuel téléphonique par un coach** (12 sessions d'1h à 1h30) pour soutenir les binômes dans la mise en œuvre du projet ; des **circles inter-régionaux** (retour d'expérience organisés à 5 reprises réunissant 20 à 25 établissements).

Enfin, des outils ont été proposés par l'ANAP et mis à disposition des établissements participants au projet aux différentes étapes. Ainsi, 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).

2 Méthode d'évaluation du projet

La méthode d'évaluation choisie par l'ANAP est une évaluation qui se situe un an après la fin du déploiement du projet dont les objectifs sont de **mesurer la mise en œuvre du projet, son efficacité, ses premiers effets et son efficience ; d'avoir un recul supplémentaire à l'analyse de la durabilité et de l'utilité du projet ; de valider sa pertinence et sa cohérence en interne par rapport aux enjeux évoqués et aux besoins des établissements de santé**.

Pour ce faire, la stratégie d'évaluation 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** (monographies) basées sur une typologie d'établissements à travers la réalisation de visite sur sites pour interroger l'ensemble des parties prenantes au projet : responsables d'établissements ; binômes soignant-gestionnaire formés et coachés, direction des soins, DIM/contrôleur de gestion, Président de CME, Agence Régionale de Santé (ARS), représentant des usagers ;
- **d'élargir et remonter en généralité à travers l'organisation de tables rondes** réunissant experts et praticiens en s'appuyant sur les éléments recensés des études de cas.

3 Synthèse de l'évaluation

Les résultats obtenus à court et moyen terme font état d'un niveau de réussite satisfaisant et la conception et le portage du projet apparaît comme un facteur de réussite pour sa mise en œuvre.

Un projet qui présente un niveau de réussite satisfaisant

- Des effets positifs à court terme mais peu quantifiés et objectivés en fin de programme

Le programme a permis de produire des résultats directs sur les conditions de travail des professionnels et le service rendu aux patients. Cependant, ces résultats sont insuffisamment quantifiés et objectivés dans les établissements. Pourtant, ils semblent se concrétiser sur l'efficacité et la performance des établissements sans pour autant permettre d'isoler la contribution du projet Déploiement de la gestion des lits.

- Une démarche projet qui s'inscrit dans la durée

A l'issue des 18 mois du projet, la plupart des établissements ont maintenu et poursuivi leur plan d'action et sa mise en place. Les actions ont ainsi été poursuivies et même dans certains cas amplifiées ce qui conforte l'implantation de la réflexion sur la gestion des lits. La culture de la performance et son suivi est également renforcée dans ces établissements avec le suivi en routine d'indicateurs comme l'IP-DMS ou le taux d'occupation. Enfin, l'ANAP est parvenue à faire comprendre sa définition de l'enjeu de la gestion des lits comme une problématique large dépassant l'aval des urgences et interrogeant l'ensemble du parcours patient ce qui entraîne au sein des établissements une volonté de poursuivre au-delà du cadre du projet.

- Une thématique porteuse pour les établissements

Les acteurs impliqués dans le projet (établissements et binômes) ont montré un engagement fort tout au long du projet ce qui a permis d'impulser une dynamique qui s'est poursuivie au-delà des 18 mois du projet. La dimension opérationnelle et stratégique de la thématique a permis de répondre à des besoins immédiats à travers des solutions concrètes. La volonté d'étendre la démarche à d'autres services/pôles de l'établissement est bien présente mais le cloisonnement des services reste une difficulté.

- Un contexte particulièrement porteur pour le projet

Les établissements participants au projet rencontraient pour beaucoup des problématiques récurrentes d'engorgement des urgences ou des situations de crise qui expliquent leur intérêt à rejoindre le projet, leur implication et leur volonté de trouver des solutions rapidement. De même, la montée en puissance de la chirurgie ambulatoire a constitué une opportunité à la mise en place du projet gestion des lits pour les établissements.

- Des effets potentiels pour diffuser à l'échelle des territoires

L'implication des ARS dans le projet et leur participation aux sessions collectives ont été très variables d'un territoire à l'autre. Dans certaines régions, les résultats sont encourageants puisque le projet a été poursuivi et/ou repris par les ARS. En ce qui concerne les échanges entre établissements, bien qu'ils aient été importants au cours du projet, ils ne perdurent pas sur cette thématique.

- Des résultats obtenus efficaces

Le projet Déploiement de la gestion des lits a mobilisé un engagement raisonnable de l'ANAP ; le coût moyen par établissement s'avère cohérent au regard des résultats obtenus.

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

- Une méthodologie nécessaire et structurante pour les établissements

La méthodologie proposée par l'ANAP a fourni aux établissements un cadre général facilitant pour structurer la démarche en apportant notamment des éléments classiques de gestion de projet qui sont des compétences dont ne disposaient pas ou peu les binômes. Cette méthodologie n'a en rien limitée la possibilité pour les établissements de se saisir du projet en fonction de leur situation.

La temporalité et le calendrier contraints sont adaptés pour maintenir le rythme et la dynamique de projet autant que l'articulation des différentes étapes même s'il apparaît que la phase de diagnostic ait été plus longue que prévue du fait de certaines difficultés à manipuler les outils.

Enfin, la structuration du projet en différentes vagues a constitué une modalité pertinente qui a permis l'ajustement de la démarche au regard des retours d'expérience. En revanche, ce fonctionnement a pâti d'une mauvaise répartition des établissements entre les trois vagues.

- Des prérequis pertinents

Le soutien de la direction des établissements et de la CME a constitué un facteur clé pour porter et légitimer la démarche auprès de l'ensemble des professionnels. La complémentarité du binôme médecin-soignant a également été facilitante. Peu importe les profils, la reconnaissance dont disposaient les personnes ainsi que leur implication ont constitué des facteurs facilitant la mise en œuvre de la démarche. Aussi, l'implication complémentaire du DIM et/ou contrôleur de gestion s'est avérée être un facteur de réussite important particulièrement lors de la phase de diagnostic.

- Des composantes de l'accompagnement complémentaires, pertinentes et suffisantes

Les sessions collectives organisées dans le cadre de la démarche apparaît comme un des points forts de la méthodologie proposée par l'ANAP. Elles ont permis aux établissements de prendre du recul sur leur propre fonctionnement et s'inspirer des pratiques des autres structures.

L'accompagnement individuel auprès des binômes par l'intermédiaire des coachs a permis de maintenir et garantir le rythme du projet mais aussi la motivation des binômes tout au long de celui-ci. Par ailleurs, la connaissance précise de certains coachs sur le fonctionnement des hôpitaux a apporté une valeur ajoutée sur le fond.

Les outils et supports mis à disposition des établissements ont été aidants et suffisants au regard des besoins ; les outils de diagnostics ont apporté une valeur ajoutée plus marquée que l'outillage des autres étapes de la démarche. Ils ont permis de disposer d'une base intéressante pour objectiver les ressentis et initier les temps d'échanges.

La satisfaction est plus nuancée sur les cercles inter-régionaux n'apportant que peu de valeur ajoutée aux démarches des établissements.

- L'inscription dans un projet ANAP, gage de légitimité

L'inscription dans un projet national porté par l'ANAP confère au projet une légitimité et est porteur de valeur ajoutée. La capacité pour des établissements à se saisir de la démarche en dehors d'un projet ANAP et de l'accompagnement proposé apparaît incertaine ; la capitalisation de l'expérience dans le cadre des documents apparaît insuffisante pour mener un tel projet.

- Une méthodologie pertinente et appropriée aux enjeux, réutilisée par l'Agence

Tout au long du projet, l'ANAP a procédé aux ajustements nécessaires sur la méthodologie. Ces enseignements ont été réutilisés dans le cadre d'autres projets comme le plan triennal. Cependant, ces enseignements de méthode apparaissent peu formalisés ce qui pourrait en limiter leur diffusion au-delà de l'équipe projet.

4 Recommandations

La présente évaluation a permis de faire émerger au total onze recommandations dont huit relatives à l'amélioration des modalités de déploiement d'un projet et trois au renforcement de l'accompagnement.

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

- Ajuster les modalités de structuration des projets en interne

L'objectif de cette préconisation est d'optimiser le processus de conception des projets en favorisant la transparence du processus et en maximisant la qualité de la démarche et des outils dès le démarrage.

- Maintenir et optimiser le déploiement du projet en plusieurs vagues

L'objectif est d'optimiser le déploiement du projet en maintenant le fonctionnement en plusieurs vagues qui a montré sa pertinence et en l'optimisant pour favoriser la réussite de cette stratégie.

- Améliorer le suivi du projet pour faciliter son évaluation

L'objectif est d'optimiser les modalités de suivi des réalisations, la remontée d'indicateurs de résultats afin de faciliter la réalisation de l'évaluation.

- Envisager des démarches à plusieurs niveaux s'adaptant au degré de maturité des établissements

L'objectif est de permettre d'envisager les possibilités de modulation des projets ANAP, de manière à s'adapter aux situations diverses des établissements inscrits dans le projet, notamment dans le cadre du renouvellement de projets de grande ampleur.

- Renforcer / clarifier les prérequis de l'établissement pour intégrer un projet

L'objectif est de réaffirmer l'importance d'afficher les conditions préalables à la mise en place du projet dans l'établissement.

- Maintenir et ajuster les recommandations pour le déroulement du projet dans l'établissement

L'objectif est de compléter les recommandations de l'ANAP dont les établissements puissent se saisir pour mettre au mieux en place leur projet (bonnes pratiques pour favoriser la réussite du projet)

- Renforcer / Garantir les compétences des coachs pour l'accompagnement des établissements

L'objectif est d'optimiser le recrutement des coachs en systématisant la formation initiale à la thématique, en recherchant au maximum la triple compétence coaching, gestion de projet et connaissance du fonctionnement des établissements de santé, tout en réfléchissant à la place de l'ANAP aux côtés des coachs.

- Clarifier le rôle des ARS dans le projet

L'objectif est de maximiser la valeur ajoutée apportée par les ARS dans le soutien au projet, en clarifiant le rôle qu'elles peuvent jouer pendant et après le projet pour accompagner les établissements.

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

- Proposer des outils pour poursuivre et aller plus loin aux établissements impliqués dans le projet

L'objectif est de renforcer les outils/ressources à disposition des établissements impliqués dans le projet pour qu'ils puissent poursuivre et amplifier la démarche à l'issue des 18 mois d'accompagnement.

- Associer des acteurs susceptibles de diffuser et relayer les bonnes pratiques

L'objectif est de favoriser l'implication d'acteurs en capacité de relayer le projet auprès d'un cercle plus large d'établissements y compris en proposant un accompagnement le cas échéant.

- Poursuivre le travail sur la gestion des lits en l'intégrant à d'autres projets ANAP

L'objectif est d'identifier des manières de poursuivre la prise en compte de la gestion des lits à l'issue du projet notamment pour les établissements qui n'auraient pas bénéficié de l'accompagnement.