



**SUJET : ANAP ARS HOPITAL CLINIQUE ESPIC PERFORMANCE EN SANTE**

**L'Anap publie un guide pour mener une démarche d'optimisation de la gestion des lits**

PARIS, 16 mars 2015 (APM) - L'Agence nationale d'appui à la performance des établissements de santé et médico-sociaux (Anap) a publié le 9 mars un nouveau guide destiné à aider les établissements de santé à lancer un projet d'optimisation de la gestion des lits.

Intitulé "Gestion des lits: vers une nouvelle organisation - Tome 1: Cadrage, diagnostic et plan d'actions", ce guide d'une soixantaine de pages traite du cadrage d'un projet de gestion des lits jusqu'à la définition du plan d'actions. Il sera suivi d'un second tome détaillant la phase de mise en oeuvre de ces actions.

Cette publication se base sur les réflexions et les travaux menés par les 160 établissements accompagnés par l'Anap dans le cadre du Programme national de déploiement de la gestion des lits, lancé en octobre 2013 (cf APM MHQDQ003). Elle s'adresse aussi bien aux établissements publics qu'aux Espic et aux établissements privés à but lucratif, "qui y trouveront des bonnes pratiques organisationnelles à adapter à leur contexte", indique l'Anap.

L'agence insiste sur le fait que ce qu'on appelle "la gestion des lits" est une démarche transversale qui "ne se réduit pas à placer des patients dans un lit". Gérer des lits doit "obliger à appréhender le parcours du patient dans sa globalité", de son entrée à sa sortie, voire en amont et en aval de sa présence dans l'établissement. "Il convient donc plutôt de parler de la gestion des séjours ou du parcours patient", écrivent les auteurs du guide.

Plus largement, gérer des lits "force à s'interroger sur la place donnée aux alternatives à l'hospitalisation complète, sur l'organisation de la programmation des séjours en lien avec les plateaux techniques, sur les interactions avec les partenaires d'aval, ainsi que sur l'intégration des hospitalisations non programmées", soulignent-ils.

Pour l'Anap, l'organisation des parcours patients doit reposer sur trois socles: "une connaissance des capacités d'accueil disponibles en temps réel et en prévisionnel", "une gestion prévisionnelle des séjours" et "une adéquation des ressources humaines à l'activité".

Pour y parvenir, elle propose une démarche dont l'appropriation doit être "simple et autonome" pour les établissements, grâce notamment à la remontée de bonnes pratiques venues du terrain.

La démarche proposée par l'Anap est structurée autour de quatre grandes phases.

La phase de cadrage doit permettre de lancer la démarche de manière institutionnelle et de définir les objectifs stratégiques. Cela "ne peut être mené par un binôme isolé" et nécessite une gouvernance adéquate. "On pourra définir trois niveaux 'fixes' de pilotage comprenant le directoire, le Copil et l'équipe projet", préconise l'Anap.

Une fois le projet cadré, l'étape de diagnostic doit permettre d'aller "au-delà de l'intuition de départ" en identifiant les dysfonctionnements organisationnels existants et leurs causes, pour élaborer des argumentaires en vue de "convaincre de la nécessité de changer". Cette étape doit croiser à la fois des éléments qualitatifs

(entretiens sur le terrain, groupes de travail pluridisciplinaires) et quantitatifs (situation objective, gains attendus).

Le diagnostic doit aboutir à une phase de définition d'un plan d'actions et de priorisation des actions en fonction des objectifs fixés par l'établissement et des enjeux en termes de faisabilité.

La quatrième phase, qui sera détaillée dans une prochaine publication de l'Anap, consiste à mettre en oeuvre les actions retenues.

Les retours d'expérience ont montré qu'un tel projet doit avoir "une dimension institutionnelle forte avec une implication importante de la direction générale de l'établissement" et être piloté "par une équipe projet intégrant un binôme médical/soignant", peut-on lire dans le guide. L'Anap préconise aussi "un calendrier contraint", de 18 mois, "pour maintenir une dynamique". Quatre mois sont attribués aux phases de cadrage, diagnostic et définition du plan d'actions, puis 14 mois à la mise en oeuvre.

[Gestion des lits: vers une nouvelle organisation - Tome 1: Cadrage, diagnostic et plan d'actions, Anap, 9 mars 2015](#)

mb/ab/APM polsan  
[redaction@apmnews.com](mailto:redaction@apmnews.com)

MB5NLBDP1 16/03/2015 18:50 ACTU

©1989-2015 APM International.