

Aider les établissements de santé à mettre en œuvre les transformations organisationnelles leur permettant de prendre le virage ambulatoire

5<sup>e</sup> édition du Cercle TOVA  
12 octobre 2017

**Cité internationale universitaire**  
**17, boulevard Jourdan 75014 Paris**

L'ANAP a le plaisir de vous inviter à la 5<sup>ème</sup> édition du Cercle TOVA (Transformations Organisationnelles et Virage Ambulatoire).

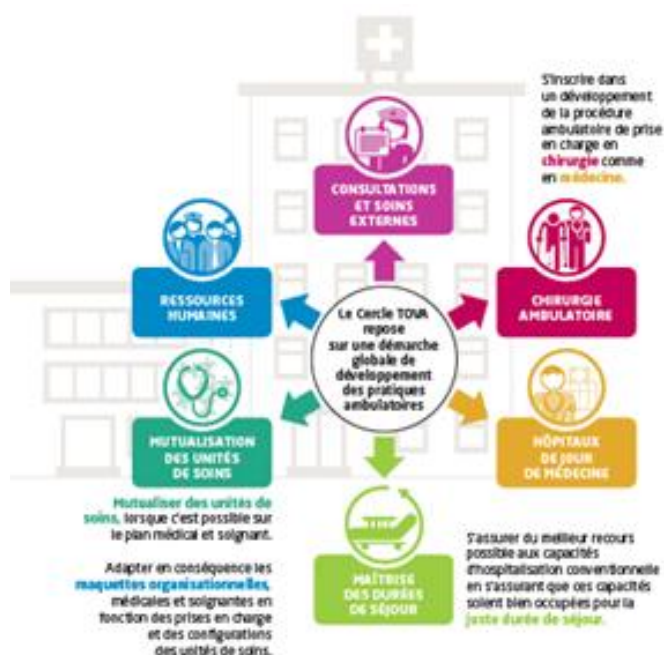
Ce cercle réunit des **professionnels de santé, médecins ou soignants**, ainsi que des **professionnels administratifs et de direction**.

Cette journée s'articulera autour de deux temps forts :

- Une matinée en plénière où vous pouvez profiter des débats en **tables rondes** sur les principaux enjeux du **virage ambulatoire et des transformations hospitalières**,
- Une après-midi thématique autour des **enseignements** tirés des précédentes éditions du Cercle ainsi que des **retours d'expériences** sur les **démarches et solutions concrètes** mises en œuvre dans les établissements.

Les inscriptions sont ouvertes en cliquant [ici](#)

Pour tout complément d'information sur l'organisation de cette journée, n'hésitez pas à nous contacter : [cercle.tova@anap.fr](mailto:cercle.tova@anap.fr)



Aider les établissements de santé à mettre en œuvre les transformations organisationnelles leur permettant de prendre le virage ambulatoire



## « Bilan et capitalisation des bonnes pratiques pour l'organisation et le développement des consultations et soins externes »

Depuis mai 2016, ce sont plus d'une centaine de professionnels qui ont répondu présents aux invitations de l'ANAP pour participer aux 4 Cercles TOVA sur les thématiques consultations et soins externes.

Ensemble, nous avons pu prendre connaissance des bonnes pratiques et des leviers développés par les équipes hospitalières pour:

- améliorer l'accueil du patient
- valoriser les savoir faire des professionnels
- faciliter les missions de consultations externes et de soins externes
- appréhender les impacts médico-économiques

Le Cercle TOVA #5 du 12 octobre 2017 sera dédié à un temps de bilan de ce qu'il convient de retenir, voire de mettre en avant grâce à la vingtaine de retours d'expériences partagés durant les précédentes journées.

A ce stade et à titre indicatif, la journée sera articulée le matin sur une réflexion autour des enjeux du virage ambulatoire, notamment sur les principaux changements induits pour les hôpitaux. L'après-midi sera consacrée à un travail de bilan et de capitalisation des « bonnes pratiques » pour des équipes désireuses de travailler à l'organisation et au développement des consultations et soins externes.

Enfin, cette réflexion sera complétée de nouveaux retours d'expériences.

Aider les établissements de santé à mettre en œuvre les transformations organisationnelles leur permettant de prendre le virage ambulatoire



### « Objectifs 2020 : impacts de la chirurgie ambulatoire sur l'hôpital de demain »

Les précédentes manifestations TOVA, ont permis de réunir un grand nombre de professionnels de santé autour de thématiques variées, depuis la coordination Bloc / UCA, l'innovation en ambulatoire ou encore le lien ville-hôpital comme facilitateur du développement de l'ambulatoire.

Notre 5<sup>ème</sup> cercle vous propose d'aborder la prospective à horizon 2020 dans le cadre de l'hôpital de demain.

Forts des 4 cercles précédents, nous avons ensemble identifiés les facteurs de succès organisationnels, techniques et humains qui permettront de poursuivre le développement de la chirurgie ambulatoire. Ces enseignements deviennent ainsi le socle des principes pour imaginer l'ambulatoire de demain.

En effet, la conviction est acquise : Les acteurs de terrain sont conscients et convaincus des avantages qualitatifs de la prise en charge ambulatoire tant pour les conditions de vie au travail que pour le ressenti des patients.

Se pose dorénavant la question d'imaginer comment la reconfiguration de l'hôpital, son ouverture sur la ville, son redimensionnement capacitaire, son recentrage sur un plateau technique de pointe permet de réaliser des prises en charges de plus en plus complexes en ambulatoire.

Le cercle TOVA #5 se propose donc d'aborder les sujets structurants à traiter pour atteindre demain les objectifs nationaux :

- Perspectives organisationnelles : modularité des espaces, soin vs hébergement, nouveaux métiers
- Perspectives hôpital connecté : maintenir le lien avec le patient, avec la ville, intra-hospitalier
- Perspectives médico-techniques, voire technologiques : développement du mini-invasif, chirurgie guidée par imagerie, ...

Cette 5<sup>ème</sup> session TOVA vous invite donc à :

- Faire un bilan des différents cercles passés : où en sommes-nous et que devons-nous accomplir d'ici à 2020;
- Partager l'expérience de sites particulièrement innovants dans leur reconfiguration des parcours de prise en charge ambulatoires.

Aider les établissements de santé à mettre en œuvre les transformations organisationnelles leur permettant de prendre le virage ambulatoire



## « Comment améliorer les interfaces entre l'HDJ médical et ses principaux prestataires ? »

Nous vous proposons de trouver éléments de réponse et solutions nouvelles lors du 5e cercle prévu le 12 octobre 2017.

Différents professionnels hospitaliers viendront présenter leurs expériences organisationnelles réussies et notamment les travaux suivants :

- Amélioration du fonctionnement entre l'HDJ et le plateau d'imagerie par contractualisation interne
- Optimisation du circuit des chimiothérapies, pour limiter et même supprimer les attentes des patients
- Adaptation de l'organisation du brancardage aux spécificités des HDJ médicaux.

Nous clôturerons cette journée par une synthèse des principaux enseignements et des idées novatrices développés lors des 5 cercles TOVA. Nous vous espérons nombreux !

Public ciblé : médecins coordinateur d'HDJ, cadres de santé

Aider les établissements de santé à mettre en œuvre les transformations organisationnelles leur permettant de prendre le virage ambulatoire



### Maîtrise des durées de séjour

Maîtriser les durées de séjours des patients à l'hôpital, c'est s'interroger sur la qualité des soins : doit-on maintenir un patient hospitalisé faute d'organisation de son séjour ou de sa sortie ?  
Les professionnels de santé doivent relever le défi de l'adéquation des durées de séjours aux stricts besoins du patient et s'organiser pour cela.  
Des solutions existent, les Cercles TOVA contribuent à la recherche et la mise en œuvre de ces solutions.

### « Une étape incontournable du virage ambulatoire pour le juste dimensionnement des ressources »

Les 3 premiers cercles qui se sont tenus ont eu pour périmètre le parcours intra-hospitalier du patient. La construction de tableaux de bords de pilotage a mis en évidence la nécessité pour les établissements de se doter d'outils et de méthodes d'analyse de leurs pratiques afin d'ajuster au mieux la durée de séjour du patient à son état de santé et à son devenir. La construction de chemins cliniques, la mise en place de la RAC ou de protocoles AEP sont autant de méthodes permettant de sécuriser la prise en charge des patients en évitant des journées non médicalement pertinentes délétaires pour le patient.

Le 4ème cercle a eu pour thème « Partenariat, convention, GHT : Parcours territorial, prise en charge graduée, quels outils pour agir sur la durée de séjour et avec quels impacts » ». Il a permis d'échanger sur des mécanismes permettant de mieux préparer avec les solutions d'aval les sorties et les séjours des patients, ainsi que de la nécessité de renforcer les collaborations des professionnels dans le territoire également en amont de l'hospitalisation.

Ce 5ème cercle se veut rétrospectif avec une synthèse des outils et méthodologies présentés lors des cercles précédents mais surtout prospectif avec une réflexion sur les opportunités offertes par les chantiers menés au sein des établissements sur la maîtrise des durées de séjour.

Le juste dimensionnement des ressources est un sujet délicat à aborder directement par les établissements s'il n'y a pas de contraintes fortes. Pour autant, les chantiers relatifs à la maîtrise des durées de séjours permettant de disposer de « temps lit » ou « temps ressources » disponibles amènent plus naturellement et progressivement les acteurs à se poser la question de l'adaptation de leurs ressources, de leurs mutualisations, et in fine de leur dimensionnement.

Lors de ce dernier cercle, un établissement traitera du parcours qu'il a réalisé depuis la mise en place de tableaux de bord de suivi, de chemins cliniques jusqu'à la réflexion actuelle sur le capacitaire.

Aider les établissements de santé à mettre en œuvre les transformations organisationnelles leur permettant de prendre le virage ambulatoire

## Mutualisation des unités de soins



De nombreux établissements se sont appuyés sur le rapprochement entre plusieurs services, allant jusqu'à la mutualisation de ces unités de soins, dans une optique de fluidification du parcours clinique des patients : des urgences ou de la consultation pour l'accès aux soins hospitaliers jusqu'à la prise en charge clinique des patients, l'accès aux plateaux techniques et la préparation de la prise en charge post-hospitalière.

Quels motifs président à la décision de mutualiser des unités de soins ? Quelle valeur ajoutée pour les patients mais aussi pour les professionnels de santé ? Quelles conditions de réussite sont à réunir ?

### « La mutualisation des unités de soins comme un outil de flexibilité des établissements pour faire face aux aléas médico-soignants »

Les deux premières éditions du Cercle sur la thématique « Mutualisation des unités de soins » ont mis en lumière 5 retours d'expérience ayant permis de documenter les facteurs clés de succès et écueils à prendre en compte dans le cadre d'un projet de mutualisation :

- Le CH Public du Cotentin et le CH Bretagne Atlantique ont respectivement présenté leurs démarches de mise en œuvre de plateaux de soins et de filières de chirurgie,
- Les retours d'expérience du CHU de Nantes, du CH de Sens et de l'Hôpital Saint Joseph-Saint Luc à Lyon ont permis d'illustrer l'appropriation des outils et des méthodes à mobiliser pour conduire un projet de mutualisation.

Cette dernière édition des Cercles TOVA vous propose d'aborder la mutualisation des unités de soins comme un outil de flexibilité des établissements pour faire face aux aléas médico-soignants :

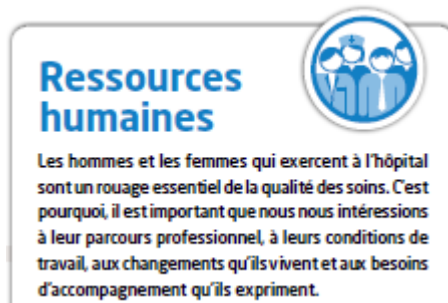
- Comment faire cohabiter deux spécialités sur une même unité d'un point de vue RH et logistique ?
- Comment réorganiser les lits lorsque l'on est confronté à un mouvement de compétences médicales ?
- Comment amener la gouvernance de l'établissement et les professionnels médicaux à accepter la nécessaire souplesse de gestion des lits ?
- Quelles politiques d'établissement peuvent être menées ?
- Quel accompagnement individualisé des acteurs peut-il en découler ?

Nous vous proposons de nous nourrir d'un nouveau retour d'expérience visant à répondre à ces différentes questions et à enrichir la consolidation des travaux que nous avons menés ensemble.

Les points de passages obligés, les leçons à tirer, les écueils à éviter, depuis la gouvernance du projet à son pilotage, en passant par sa mise en œuvre vous seront restitués sous un format visant à vous aider dans la conduite d'un projet de mutualisation des unités de soins.

Bien qu'ouverte à tous, cette thématique vise plus spécifiquement les directions d'établissement, les médecins chefs de pôles, les médecins chefs de service, les directeurs de soins, les cadres de santé, ainsi que les contrôleurs de gestion et responsables financiers exerçant dans les pôles.

Aider les établissements de santé à mettre en œuvre les transformations organisationnelles leur permettant de prendre le virage ambulatoire



## « Gestion des moyens de suppléance »

Les ateliers RH des quatre premiers cercles TOVA ont permis d'échanger sur les leviers RH dont disposent les établissements de santé pour garantir l'efficience de l'organisation, tout en contribuant à l'amélioration des modes de prise en charge des patients et à la qualité de vie au travail des personnels.

Pour sa dernière édition, le cercle TOVA-RH abordera le thème de la gestion des moyens de suppléance.

Face à l'augmentation de l'absentéisme dans les hôpitaux depuis plusieurs années, l'optimisation de la gestion des moyens de suppléance est un levier d'efficience à ne pas négliger. La maîtrise des dépenses de remplacement contribue en effet à répondre à l'enjeu plus global de maîtrise de la masse salariale des établissements. Par ailleurs, la qualité des soins et la continuité de service nécessitent de pouvoir disposer des bonnes ressources au bon moment, et donc d'être en mesure de pallier rapidement et qualitativement aux absences des personnel. Enfin, une gestion efficiente des dispositifs de remplacement permet de réduire l'impact de l'absentéisme sur le fonctionnement des services, en limitant les changements d'horaire, les rappels des agents sur leur temps de repos ou le report de charge sur les agents présents. C'est donc un vecteur d'amélioration de la qualité de vie au travail des agents.

Le cercle du 12 octobre s'attachera à débattre des interrogations suivantes : y a-t-il un bon niveau de remplacement ? Comment garantir l'équité entre les services en matière de remplacement ? Le remplacement doit-il être le même pour tous les types / toutes les durées d'absence ? Faut-il centraliser ou déléguer la gestion des mensualités de remplacement ? Comment utiliser adéquatement les différents moyens de suppléance (CDD, pools, intérim) ? Comment faire évoluer les habitudes en matière de remplacement ?

Ce dernier cercle sera également l'occasion de faire le bilan de l'ensemble des ateliers du parcours TOVA, afin d'en tirer les principaux enseignements.

Bien qu'ouverte à tous, cette thématique vise plus spécifiquement les porteurs de projets en lien direct avec la thématique et les problématiques de ce cercle, les responsables des soins, responsables RH, responsables des affaires médicales, cadres de pôle et cadres de service...