



MINISTÈRE
DES SOLIDARITÉS
ET DE LA SANTÉ

*Liberté
Égalité
Fraternité*

l'anap

agence nationale
de la performance sanitaire
et médico-sociale

Contrat d'objectifs et de performance

AGENCE NATIONALE D'APPUI A LA PERFORMANCE DES
ETABLISSEMENTS SANITAIRES ET MEDICO-SOCIAUX (ANAP)

2022-2026

SOMMAIRE

Table des matières

A.	PROPOS LIMINAIRE.....	3
B.	PRESENTATION GENERALE DE L'ANAP	5
C.	BILAN DU COP 2018-2021.....	7
D.	ELEMENTS DE CONTEXTE	10
E.	PRIORITES LIEES A L'ACTION DE L'AGENCE DEFINIES AVEC LES POUVOIRS PUBLICS	11
	AXE STRATEGIQUE N°1 : L'ANAP, ACTEUR-CLE DE LA TRANSFORMATION DU SYSTEME DE SANTE	12
1.1	ACCOMPAGNER LES PROGRAMMES PRIORITAIRES NATIONAUX DE TRANSFORMATION	13
1.2	SOUTENIR LES ARS DANS LA TRANSFORMATION DE L'OFFRE DE SANTE DANS LES TERRITOIRES	14
1.3	CONFORTER L'APPUI DIRECT AUPRES DES ETABLISSEMENTS SANITAIRES ET MEDICO-SOCIAUX	15
1.4	RENFORCER LES INTERACTIONS DE L'AGENCE AVEC SON ENVIRONNEMENT	16
	Indicateurs : AXE N°1 : L'ANAP, ACTEUR-CLE DE LA TRANSFORMATION DU SYSTEME DE SANTE.....	17
	AXE STRATEGIQUE N°2 : CIBLER LES CHANTIERS PRIORITAIRES DE LA PERFORMANCE	18
2.1	SOUTENIR LA PERFORMANCE DES PRISES EN CHARGE ET DES PARCOURS.....	19
2.2	REEXPLORER ET AMPLIFIER LES LEVIERS DE PERFORMANCE DES ETABLISSEMENTS POUR AUGMENTER LEUR PORTEE	21
	Indicateurs communs : AXE N°2 : CIBLER LES CHANTIERS PRIORITAIRES DE LA PERFORMANCE	23
	Indicateurs spécifiques : AXE N°2 : CIBLER LES CHANTIERS PRIORITAIRES DE LA PERFORMANCE	24
	AXE STRATEGIQUE N°3 : OPTIMISER L'IMPACT DES ACTIONS DE L'ANAP ET SA PERFORMANCE INTERNE	25
3.1	PROFESSIONNALISER LA FONCTION EVALUATION POUR EN FAIRE UNE OFFRE RECONNUE	26
3.2	EMETTRE DES RECOMMANDATIONS, VALORISER LES BONNES PRATIQUES ET LES INNOVATIONS TECHNOLOGIQUES	27
3.3	RENFORCER LE MODELE DE PERFORMANCE INTERNE	28
	Indicateurs : AXE N°3 : OPTIMISER L'IMPACT DES ACTIONS DE L'ANAP ET SA PERFORMANCE INTERNE	29
F.	MODALITÉS DE SUIVI DU CONTRAT	30
G.	DATE D'EFFET ET PROROGATION.....	31
H.	REVISION EN COURS D'EXECUTION	31
I.	ANNEXES.....	32

A. PROPOS LIMINAIRE

Le quatrième contrat d'objectifs et de performance (COP) conclu entre le ministère de la Santé et de la Prévention et l'Agence nationale d'appui à la performance en santé des établissements sanitaires et médico-sociaux (Anap) fixe les grandes orientations stratégiques de l'Agence pour les années 2022 à 2026 autour d'une ambition partagée.

Il confirme le positionnement de l'Agence en appui aux chantiers de transformation prioritaires du système de santé et ancre l'action de l'Anap sur le terrain en accompagnement des établissements et des agences régionales de santé (ARS) lui permettant de développer une action adaptée aux besoins des acteurs des territoires; il réaffirme sa mission de valorisation et de diffusion d'une culture de la performance et de soutien à l'innovation organisationnelle et consacre l'amplification de l'engagement de l'Anap dans la transformation de l'offre médico-sociale.

Fruit d'un travail collectif mené par les équipes de l'Anap et l'ensemble des tutelles visant à pérenniser et renforcer l'action de l'Agence tout en préservant ses forces et son originalité, il s'appuie sur des échanges nourris entre l'Anap et ses partenaires, un séminaire des administrateurs de l'Agence en novembre 2021, un parangonnage effectué à l'international, enrichi des recommandations de la mission de l'Inspection Générale des Affaires Sociales (IGAS) d'évaluation du précédent COP.

Les travaux d'élaboration ont été conduits 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'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique (Direction du Budget), la mission santé du service du Contrôle Général Economique et Financier, ainsi que la Direction Générale de l'Anap.

Conclu pour une durée de 5 ans, le COP 2022-2026 s'articule autour de 3 axes stratégiques, déclinés en 9 objectifs prioritaires, eux-mêmes déclinés en une quarantaine d'actions opérationnelles. Ces objectifs ont été définis en cohérence avec les missions de l'Anap et les priorités ministérielles. Pour chacun d'entre eux ont été identifiés des indicateurs de suivi, de nature qualitative et/ou quantitative, qui permettront de suivre la mise en œuvre de ce contrat.

L'Anap et l'État s'engagent au titre des années 2022 à 2026. Ce COP s'appuie sur les points suivants :

D'une part, l'Anap s'engage à :

1. Définir, en lien avec les tutelles, son programme de travail annuel conformément aux axes stratégiques et aux objectifs opérationnels du COP. Elle veille à articuler les conventions signées avec ses partenaires avec les axes et objectifs du COP et le programme de travail annuel ;
2. Informer régulièrement l'Etat de l'avancement des actions conduites dans le cadre du COP, y compris sur le plan financier ;
3. Effectuer la mesure des résultats de ses projets en s'appuyant sur les indicateurs de performance reportés en annexe ;
4. Assurer une information régulière et précise sur les activités liées aux objectifs opérationnels du COP et une large diffusion des productions qui y sont associées.

D'autre part, l'État s'engage à :

5. Arrêter, avec le Conseil d'administration de l'établissement, les axes stratégiques et les objectifs opérationnels ainsi que les modalités de mesure des résultats des actions prévues dans le cadre du programme pluriannuel du COP ;
6. Mettre en place l'instance de suivi du COP (comité de pilotage) et le réunir aux échéances convenues ;
7. Associer l'Anap aux projets ministériels entrepris dans son champ d'action et l'informer régulièrement sur l'état d'avancement de ces projets ;
8. Veiller à la soutenabilité et la cohérence des missions confiées à l'Anap avec les moyens alloués.

Le présent COP fera l'objet d'une évaluation annuelle et d'une déclinaison opérationnelle dans le cadre du programme de travail de l'Agence.

Le présent contrat a fait l'objet d'une approbation par le Conseil d'administration de l'Anap en 2022.

B. PRESENTATION GENERALE DE L'ANAP

L'Anap a été instituée sous la forme de groupement d'intérêt public (GIP) par la loi n°2009-879 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 de l'Hospitalisation Privée (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 des centres de lutte contre le cancer (UNICANCER) et le Syndicat National des Etablissements et Résidences privés pour Personnes Agées (SYNERPA).

La présence de l'ensemble des acteurs garantit une équité dans la prise en compte des problématique.

Ce statut permet la collaboration entre les acteurs concernés par la performance des établissements et disposant des leviers pour l'améliorer. Ceci se traduit par la définition partagée d'un programme de travail annuel découlant des orientations stratégiques du COP. Depuis 2017, en application de la loi n°2016-41 du 26 janvier 2016 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.

Selon l'Organisation mondiale de la santé (OMS), la performance des établissements s'apprécie selon trois dimensions complémentaires et d'égale importance : la qualité du service rendu aux usagers – patients ; la qualité de vie au travail des professionnels ; l'efficacité économique du système de santé.

Dans ce cadre, et comme énoncé dans sa convention constitutive, 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 ». Pour remplir cette mission, l'Anap s'appuie sur des professionnels de santé issus du terrain qui soutiennent, outillent et accompagnent les établissements sanitaires et médico-sociaux dans l'amélioration de leur performance globale, dont les facteurs peuvent être économiques, organisationnels, territoriaux, sociaux, environnementaux et numériques.

Depuis juillet 2021, le changement de gouvernance de l'Agence a été accompagné d'une nouvelle organisation interne recentrée autour de six pôles d'expertise métier pilotés par trois directeurs associés : usages du numérique ; économie, ingénierie financière et usages de l'Intelligence Artificielle (IA) et des datas ; prise en charge (filrière de soins, organisation du séjour et plateaux techniques) ; parcours sanitaires et médico-sociaux ; investissements, logistique et développement durable ; ressources humaines.

Pour accompagner les établissements à améliorer toutes les dimensions de leur performance, l'Anap propose une offre globale et complémentaire composée de publications, de mises en réseau et d'interventions sur le terrain :

- D'une part, l'Anap a renforcé le caractère synthétique, technique et opérationnel de ses productions. L'appropriation et la diffusion de ces outils ont été également facilitées grâce à l'utilisation de nouveaux formats tels que la webconférence, le webinaire qui facilite le débat entre participants et le podcast qui permet une information en « libre-service » ;
- D'autre part, l'Agence favorise le partage d'expériences, les interactions entre pairs et la valorisation des expériences réussies grâce à des communautés de pratiques et des événements réguliers. De plus, le réseau d'experts de l'Anap constitue, à date, un vivier de 400 professionnels de terrain mobilisables pour toutes les activités de l'Agence et est amené à s'accroître.

Enfin, **l'Anap propose des appuis terrain, collectifs ou individuels**, ad hoc ou thématiques qui permettent de répondre à des problématiques précises, de proposer des solutions adaptées et d'accompagner les établissements dans la mise en œuvre des premières actions. Cette offre permet aux établissements de disposer d'un outillage complet pour mettre au point leurs projets de transformation, développer leurs capacités à la gestion de projets complexes et se nourrir de bonnes pratiques et de solutions déjà éprouvées.

Considérant ces leviers d'action, les orientations de l'Anap évoluent au regard de la conjoncture, des politiques publiques et des besoins du système de santé et du champ médico-social. Le travail de l'Anap se veut également précurseur, sur des **sujets émergents et les défis de demain**, avec une attention portée aux travaux plus prospectifs relatifs, notamment, à l'impact de l'introduction des nouvelles technologies sur les structures et la pratique des professionnels.

L'Anap assure ses missions en lien avec les ARS, les directions d'administration centrale des ministères sociaux et de la direction du budget, l'Assurance maladie et la CNSA, les membres du conseil d'administration 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 ;
- Les ARS contribuent notamment 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. Réciproquement, l'Anap élabore sur ses champs d'expertise et à la demande des ARS, des démarches ciblées d'accompagnement leur permettant de remplir leurs missions dans de meilleures conditions en tenant compte de leurs problématiques régionales ;
- L'Anap propose également ces solutions organisationnelles directement aux professionnels des établissements de santé et établissements et services médico-sociaux.

C. BILAN DU COP 2018-2021

Dans un contexte marqué par la crise sanitaire liée à la COVID 19, le conseil d'administration de l'Agence a acté en mars 2021 la prolongation de son COP pour un an, soit jusqu'en décembre 2021.

Le COP 2018-2021 de l'Anap a été construit autour de **quatre axes stratégiques**, définis en cohérence avec les priorités des pouvoirs publics et les missions de l'Agence. Il était sous-tendu par deux objectifs structurants : la **poursuite d'une stratégie orientée vers les utilisateurs** et le **renforcement de l'appropriation des solutions organisationnelles** proposées.

Ce troisième COP entre l'Anap et l'Etat s'est inscrit dans la continuité du précédent COP 2015-2017, tout en s'ajustant aux évolutions nationales. Il est intervenu dans un contexte notamment marqué par les chantiers ministériels suivants :

- la Stratégie Nationale de Santé (SNS) 2018-2022 ;
- la Stratégie de transformation du système de santé « Ma santé 2022 »¹ ;
- le nouveau plan ONDAM 2018-2022 ;
- le plan pour renforcer l'accès territorial aux soins ;
- le grand plan d'investissement et de la transformation de l'offre d'accompagnement des personnes handicapées dans cadre de la démarche « une réponse accompagnée pour tous » ;
- le plan Action Publique 2022 ;
- le déploiement des expérimentations dans le cadre l'Article 51 de la loi de financement de la sécurité sociale pour 2018 sur les innovations organisationnelles en santé.

Les 4 axes stratégiques assignés au COP 2018-2021 de l'Anap ont été articulés autour de 9 objectifs opérationnels :

- 1. Contribuer à la structuration territoriale de l'offre en santé**
 - a. Faciliter la connaissance de l'offre, l'aide à la décision et le dialogue de gestion
 - b. Améliorer l'organisation des activités de prise en charge et d'accompagnement des personnes
- 2. Renforcer la performance interne et territoriale des établissements sanitaires et médico-sociaux**
 - a. Améliorer l'organisation des activités de prise en charge et d'accompagnement des personnes
 - b. Améliorer l'organisation des fonctions de soutien et support
- 3. Faciliter l'appropriation et la mise en œuvre des solutions organisationnelles proposées par l'Agence**
 - a. Adapter les solutions organisationnelles aux besoins et contextes de mise en œuvre
 - b. Faire évoluer les modalités de diffusion - appropriation et développer des réseaux
 - c. Intensifier l'évaluation des solutions organisationnelles et des modalités de diffusion - appropriation
- 4. Renforcer la performance interne de l'Agence**
 - a. Amplifier les actions en matière de maîtrise des risques et d'efficience
 - b. Poursuivre le développement des compétences

¹ LOI n° 2019-774 du 24 juillet 2019 relative à l'organisation et à la transformation du système de santé

Ce COP s'est traduit par la mise en œuvre **de quatre programmes de travail pluriannuels**, dont certaines actions se poursuivent encore sur 2022. Le contrat et les objectifs fixés ont été suivis infra annuellement avec les administrations centrales et ont donné lieu à une remontée trimestrielle d'indicateurs.

Sur la période, près de **170 réalisations ont été recensées**. Ces réalisations couvrent tous les champs d'action et missions de l'Agence, telles que définies dans sa convention constitutive. De manière rétrospective, l'analyse du programme de travail permet de mettre en évidence les grandes orientations de l'Anap par thématiques et modalités d'intervention. Il en ressort que :

- En volume, les réalisations se sont bien réparties entre les trois premiers axes du COP (le 4ème axe, orienté sur la performance interne de l'Agence, a fait l'objet d'un suivi spécifique) ;
- En référence aux missions définies par la convention constitutive de l'Agence, la moitié des réalisations sur le COP relève de la catégorie « conception et diffusion d'outils et de services ». Cette catégorie correspond à la production de publications et d'outils et à l'animation des communautés de pratiques. Les appuis apportés aux administrations centrales et aux ARS ont représenté environ 20% des actions tandis que les appuis aux établissements sanitaires et médico-sociaux n'ont représenté que 10% des réalisations sur la période. Les 20% restant correspondent à des missions et travaux internes, telles que le recueil et l'analyse des besoins utilisateurs, la conception de supports de présentation ou la préparation de scénarii en vue de refontes d'outils ;
- Enfin, le classement des missions par grandes catégories fonctionnelles montre que :
 - 40% des réalisations de l'Anap sur la période ont été dédiées à promouvoir les bonnes pratiques et la plupart des réalisations ont été adossées aux programmes nationaux portés par le ministère (les Dispositifs d'Appui à la Coordination, les Groupements Hospitaliers de Territoire, le Projet territorial de santé mentale, le projet FIDES de facturation individuelle des établissements de santé, le virage ambulatoire, etc.). L'Agence a également pris l'initiative de porter certains travaux, comme ceux sur la synchronisation des temps (médicaux, non médicaux, sur l'aval des urgences ou sur les secrétariats médicaux). Les appuis thématiques sont intégrés dans cette catégorie ;
 - 30% des réalisations s'inscrivent dans la catégorie « créer un milieu favorable à la transformation publique » : il s'agit des outils et publications dont peuvent se saisir les acteurs de terrain pour améliorer leurs organisations et leurs processus par l'intermédiaire des autodiagnostic, des retours d'expériences, des aides à la conduite de projets ou encore de la mise en réseaux avec des pairs (cercles, communautés de pratiques) ;
 - 25% des réalisations relèvent de la modélisation, de l'évaluation et de la promotion de l'innovation organisationnelle : d'une part en favorisant l'émergence et le déploiement de l'innovation organisationnelle (article 51 de la LFSS 2018, le dispositif « Nos équipes ont du talent » ou encore eParcours), d'autre part, en évaluant ou en modélisant, pour ensuite accompagner le déploiement et permettre un passage à l'échelle supérieure (PAERPA, RETEX de dispositifs pilotes, de SI innovants).

Retours sur l'évaluation menée par l'IGAS sur l'action de l'Agence au cours du COP 2018-2020

Le rapport d'évaluation du COP 2018-2020 remis par l'IGAS en décembre 2021 a dressé le bilan du précédent COP et a proposé des pistes d'amélioration qui ont permis d'orienter la construction du présent contrat.

D'une part, ce rapport a mis en avant que le COP 2018-2020 avait permis de renforcer les fonctions de l'Agence au niveau de la diffusion, de l'appui à l'appropriation, de la mesure de leur impact sur le terrain et des connaissances favorables à la transformation de l'offre.

Il souligne que ce COP a contribué à recentrer l'action de l'Agence sur sa mission d'appui aux acteurs de terrain et des professionnels, lesquels sont devenus les bénéficiaires prioritaires de son action. Pour simplifier l'appropriation de ses travaux et renforcer l'évaluation de leur apport au bénéfice des « usagers-patients » et des professionnels de santé, l'Anap a conduit entre 2018 et 2020 une réorganisation interne profonde afin de concentrer son offre de services sur la « diffusion et l'appropriation » et sur de nouvelles modalités d'intervention.

A ce titre, la production de l'Agence est restée très dynamique tout au long du précédent COP. Enfin, le niveau de satisfaction globale des utilisateurs est positif sur la période 2018-2020. Les scores de notoriété de l'Agence se sont améliorés et ont continué à progresser pendant cette période.

D'autre part, les rapporteurs de l'IGAS dressent néanmoins des pistes d'amélioration pour le prochain contrat d'objectifs et de performance de l'Anap sur lesquelles le COP 2022-2026 s'appuie. La mission IGAS encourage notamment l'Anap à :

- Renforcer son ancrage terrain en s'appuyant à nouveau sur des interventions directes en établissement et en structurant davantage sa collaboration avec les ARS ;
- Agir prioritairement auprès des établissements les moins armés pour la transformation ;
- Aller vers un modèle plus clair et plus complet en matière de valorisation des bonnes pratiques et de soutien à l'innovation organisationnelle ;
- Réaliser un travail sur les compétences internes et externes ;
- Fonder le futur COP sur un repositionnement stratégique de l'Agence et un choix limité de thématiques d'intervention ;
- Orienter davantage son action en faveur du secteur médico-social dont la place dans les interventions de l'Agence reste limitée.

D. ELEMENTS DE CONTEXTE

Le quatrième COP (2022-2026) entre l'Etat et l'Anap s'inscrit dans un contexte national en évolution qui conduit l'Agence à adapter son périmètre et ses modalités d'intervention.

Les thématiques traitées, les outils et les méthodes de l'Agence doivent ainsi être adaptés aux évolutions faisant suite à la crise sanitaire de la COVID-19 qui est venue réinterroger certaines approches organisationnelles ainsi que les modalités d'exercice des professionnels, modifier les priorités des politiques sanitaires et médico-sociales et accélérer le besoin de transformation.

L'action de l'Agence doit également s'inscrire dans un contexte de refondation du système de santé (Conseil National de Refondation - santé), et notamment des priorités de réduction des inégalités d'accès aux soins, d'installation du virage de la prévention et de décloisonnement du système de santé et d'amélioration de l'attractivité des métiers, conformément à la feuille de route de la Première Ministre adressée au ministre de la Santé et de la Prévention et de la Stratégie Nationale de Santé. Elle devra veiller à accompagner les transformations déjà engagées à l'hôpital dans le cadre des accords résultant du Ségur de la santé, signés en juillet 2020, notamment concernant les volets relatifs aux ressources humaines, à l'investissement et à la transformation numérique, du pacte de « refondation des urgences », du plan « investir pour l'hôpital » et plus récemment de la mission « flash » sur les urgences et les soins non programmés, ou encore des réformes des autorisations et du financement des établissements.

Avec la création de la cinquième branche de la sécurité sociale relative à l'autonomie, l'Anap devra aussi s'inscrire dans le cadre des politiques publiques visant à poursuivre la construction d'une société du bien vieillir et plus inclusive. Dans le secteur du grand âge, il s'agira d'accompagner les réformes visant à favoriser le virage domiciliaire, la transformation des services à domicile, la coordination avec le soin et la prévention de la perte d'autonomie, la lutte contre l'isolement social mais aussi la transformation des EHPAD et la diversification des lieux d'habitat, dans la suite du plan d'investissement du Ségur. Par ailleurs, la politique de promotion d'une société inclusive pour les personnes en situation de handicap devrait être amplifiée afin d'assurer l'accessibilité universelle, l'accès aux droits et aux ressources ainsi que la transformation des services d'accompagnement et des établissements sociaux et médico-sociaux. Une nouvelle stratégie nationale pour les aidants et la poursuite de la politique d'attractivité des métiers dans le secteur médico-social représenteront également des enjeux majeurs.

L'action de l'Anap doit enfin appuyer la feuille de route nationale sur les objectifs de développement durable et de transition écologique, le plan gouvernemental de sobriété énergétique et le plan de santé durable, ses actions permettant la mise en œuvre opérationnelle de certaines politiques publiques.

Enfin, l'Anap a également un rôle d'éclairage des pouvoirs publics sur les sujets émergents dans son domaine de compétences, en conduisant des travaux plus prospectifs, notamment relatifs à l'introduction des nouvelles technologies et les pratiques des professionnels.

E. PRIORITES LIEES A L'ACTION DE L'AGENCE DEFINIES AVEC LES POUVOIRS PUBLICS

Les pouvoirs publics attendent de l'Anap qu'elle accompagne la transformation du système de santé **pour répondre aux enjeux de santé actuels et futurs** en se positionnant en appui aux chantiers prioritaires de transformation des champs sanitaire et médico-social et en encourageant, valorisant et diffusant l'innovation dans le domaine de la performance, en France métropolitaine et dans les territoires ultra marins.

Pour ce faire, l'Anap articulera ses actions aux projets de transformation impulsés :

- 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 des établissements et services médico-sociaux, dans le cadre d'un appui à l'amélioration de la performance interne, en lien avec l'amélioration des parcours, sur les territoires.

Les pouvoirs publics soulignent l'importance de réaffirmer le rôle de l'Agence dans l'identification des leviers de la performance et du pilotage de la transformation des établissements de santé et médico-sociaux visant à améliorer le service rendu aux patients et aux usagers, par la mise à disposition d'outils, de référentiels et d'appuis individuels et collectifs. Dans un contexte de territorialisation accrue des politiques de santé, la structuration des relations de l'Agence avec les ARS doit être renforcée. Elle doit permettre, dans le cadre d'une approche territorialisée et centrée sur les besoins de santé, de prendre en compte les attentes des professionnels sur le terrain et de les accompagner par la mise en œuvre de solutions adaptées aux problématiques locales, en métropole comme en Outre-mer en travaillant à l'amélioration constante de l'accès à la santé et la continuité des soins.

L'Agence doit également 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, dans un souci d'efficacité globale du système de santé.

A un niveau national comme international, l'Agence s'engagera dans une politique plus partenariale, intégrant davantage les acteurs à ses travaux.

Il est également attendu qu'elle renforce sa capacité à dégager des modèles d'organisation reproductibles en vue de pérenniser ses productions de retours d'expérience et d'outils de diagnostic.

Enfin, en interne, l'Agence sera conduite à rechercher de façon systématique l'efficacité de sa gestion et de son pilotage.

**AXE STRATEGIQUE
N°1 : L'ANAP,
ACTEUR-CLE DE LA
TRANSFORMATION
DU SYSTEME DE
SANTE**

1.1 ACCOMPAGNER LES PROGRAMMES PRIORITAIRES NATIONAUX DE TRANSFORMATION

L'Agence souhaite **réaffirmer son engagement de service auprès de ses tutelles**, en s'engageant à répondre plus rapidement aux commandes qui lui sont adressées par les administrations centrales dans le cadre de son appui au déploiement des chantiers ministériels, tels que la mise en œuvre des réformes de financement ou l'accompagnement des mesures de transformation du Ségur dans le domaine des ressources humaines.

L'Anap poursuivra également l'accompagnement de la transformation de l'offre sanitaire notamment au travers des réalisations du Ségur de l'investissement. L'Agence continuera et amplifiera, par ailleurs, son recours à l'évaluation afin de mesurer l'efficacité de son action auprès de ses publics.

En ligne avec les recommandations de la mission IGAS, l'ancrage du médico-social dans l'action globale de l'Agence gagnera à être affirmé. **Renforcer significativement l'orientation de l'Agence en faveur du secteur médico-social** sera ainsi une priorité stratégique pour l'Anap.

Enfin, l'Agence ambitionne de devenir force de proposition sur les enjeux de performance, en **développant une capacité prospective sur ce champ et en la mettant au service de réflexions nationales**.

Actions	Délais de réalisation
1.1.1 Améliorer le service rendu et s'adapter avec réactivité au contexte	-
○ Redéfinir les processus de prise en compte et de traitement des demandes	1 ^{er} semestre de 2023
○ Mettre en place des évaluations régulières des actions menées	Tout au long du COP
1.1.2 Amplifier les actions en faveur de la transformation de l'offre médico-sociale	-
○ Renforcer le pilotage de la performance dans un secteur en pleine mutation	Tout au long du COP
○ Accompagner les chantiers de modernisation du secteur : rattrapage numérique et innovation immobilière, notamment dans le cadre du Ségur de l'investissement	Tout au long du COP
○ Soutenir les différents chantiers de transformation de l'offre d'accompagnement médico-sociale, notamment le développement de coopérations	Tout au long du COP
1.1.3 Développer une capacité prospective et la mettre au service de réflexions nationales	Tout au long du COP

1.2 SOUTENIR LES ARS DANS LA TRANSFORMATION DE L'OFFRE DE SANTE DANS LES TERRITOIRES

Les ARS sont des **partenaires privilégiés** de l'Anap. Depuis plusieurs années, l'Agence conduit ses missions en étroite collaboration avec elles en mettant à leur disposition des méthodes et outils leur permettant de remplir leurs missions dans les meilleures conditions. De leur côté, 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 de leur territoire, amplifiant ainsi leur action sur le terrain.

L'objectif est double :

- **Structurer et adapter l'offre de services de l'Agence à destination des ARS.** Cela se traduira d'une part par la définition d'une organisation dédiée pour leur faire connaître l'offre existante et répondre aux nouveaux besoins spécifiques, et d'autre part, par la construction et la proposition d'une offre d'accompagnement à la carte, sur la déclinaison territoriale des grands programmes nationaux et sujets d'expertise de l'Anap. Le tout sera piloté avec un suivi structuré et personnalisé ;
- Mettre à profit l'expertise technique de l'Agence pour **animer par champ thématique, des communautés de pratique des référents ARS** en métropole comme en Outre-Mer avec une approche adaptée aux enjeux spécifiques de ces territoires, en coordination avec les tutelles, et en lien avec les grands programmes nationaux (réformes du financement, hospitalisation à domicile, immobilier, développement durable...).

Actions	Délais de réalisation
1.2.1 Enrichir et personnaliser le catalogue de services à destination des ARS	-
○ Définir une offre de services commune aux ARS	1 ^{er} semestre de 2023
○ Proposer une offre à la carte, en réponse à des besoins spécifiques	1 ^{er} semestre de 2023
○ Accompagner les réformes de prise en charge et celles de financement	Tout au long du COP
1.2.2 Contribuer à l'animation technique des réseaux ARS en lien avec les grands programmes nationaux	-
○ Structurer les partenariats entre l'Anap et les ARS	Tout au long du COP
○ Animer des groupes de travail techniques par thématique avec les référents ARS pour travailler collectivement et partager les bonnes pratiques	Tout au long du COP

1.3 CONFORTER L'APPUI DIRECT AUPRES DES ÉTABLISSEMENTS SANITAIRES ET MÉDICO-SOCIAUX

L'appui terrain constitue une modalité d'action efficace pour diffuser la culture de la performance aux professionnels. Le retour aux appuis terrain sur les secteurs sanitaires et médico-social, qu'il s'agisse d'appuis individuels ou collectifs, est une priorité d'intervention de l'Anap. Un reporting régulier sera réalisé sur ces appuis directs.

Ces appuis terrain visent à accompagner les professionnels en proximité et à les outiller sur des sujets d'expertises techniques. A titre d'exemple : appuis à l'utilisation des outils d'annualisation des temps de travail, à la réalisation d'audit en développement durable, à la structuration d'une démarche de gestion des lits, etc.

Le développement de ces appuis dont les modalités d'intervention seront définies avec les tutelles, sera travaillé en lien avec les fédérations et les représentants des professionnels et des usagers et fondé sur les remontées du terrain.

Actions	Délais de réalisation
1.3.1 Reprendre et développer les appuis terrain, individuels et collectifs	-
○ Reprendre les appuis terrain collectifs auprès des établissements partageant une même problématique	Tout au long du COP
○ Construire un processus associant les administrations centrales et les ARS et permettant de prioriser les établissements à accompagner	1 ^{er} semestre de 2023
○ Reprendre les appuis terrain individuels, spécifiques aux besoins des établissements les moins armés pour la transformation, notamment ceux en difficulté financière	Tout au long du COP
1.3.2 Généraliser la production d'outils techniques à destination des établissements	-
○ Moderniser les outils existants de l'Agence et assurer leur pérennité par les migrations techniques adaptées	2 nd semestre de 2023
○ Accroître la conception d'outils techniques à destination des établissements des champs sanitaires et médico-sociaux	Tout au long du COP
○ Accompagner l'ensemble des acteurs dans l'accès à des données de pilotage fiables en s'appuyant sur l'écosystème des producteurs de données en santé et en valorisant l'utilisation des outils d'exploitation existants, notamment les dernières technologies de data visualisation	Tout au long du COP
1.3.3 Renforcer l'association des fédérations, des représentants, des professionnels et des usagers dans les appuis directs	Tout au long du COP

1.4 RENFORCER LES INTERACTIONS DE L'AGENCE AVEC SON ENVIRONNEMENT

Dans un contexte en forte évolution où le système de santé poursuit activement sa transformation et où l'Agence aura également à accompagner, tout au long de la durée du COP, les mutations de long cours qui changent en profondeur les organisations et les pratiques, **l'Anap doit être résolument ouverte sur son environnement**. Il s'agit d'une part de renforcer la pertinence et le caractère opérationnel des contenus proposés aux professionnels du système de santé. Pour ce faire, l'Anap s'engagera dans une **politique partenariale ambitieuse** avec les acteurs nationaux du système de santé et renforcera l'implication de ses instances de gouvernance dans la définition de son programme de travail. Des recommandations pourront être co-portées avec d'autres institutions ou agences sanitaires.

D'autre part, afin de permettre au système de santé de **s'inspirer des initiatives réussies d'autres secteurs**, en particulier en réponse aux grandes transformations technologiques, environnementales et sociétales, l'Anap développera des partenariats avec des institutions d'autres champs d'activité et nourrira des travaux de veille et de comparaisons à l'international. Une cartographie des acteurs, sujets clés et partenariats à initier, ainsi qu'une veille internationale, viendront étayer cette action.

Actions	Délais de réalisation
1.4.1 Mettre en place une politique partenariale avec les acteurs nationaux	-
○ Développer des modalités de partenariat adaptées aux cibles et priorités du COP sur la base d'une cartographie des partenaires à mobiliser	2 ^e semestre de 2022
○ Co-définir des recommandations avec d'autres instances ou agences sanitaires	1 ^{er} semestre de 2023
1.4.2 Renforcer et diversifier les partenariats au niveau européen et international	-
○ Mettre en place une veille stratégique dédiée au domaine de la performance	1 ^{er} semestre de 2023
○ Développer le benchmark sectoriel et intersectoriel	Tout au long du COP
1.4.3 Renforcer l'implication du CSO et du CA dans l'orientation et l'élaboration du programme de travail de l'agence	Tout au long du COP

Indicateurs : AXE N°1 : L'ANAP, ACTEUR-CLE DE LA TRANSFORMATION DU SYSTEME DE SANTE

Objectifs	Indicateurs	Réf.	Méthode(s)	Livrables	Echéances
1.1 ACCOMPAGNER LES PROGRAMMES PRIORITAIRES NATIONAUX DE TRANSFORMATION	Formaliser et mettre en place le processus d'instruction des demandes institutionnelles	N°1	% de déploiement du processus	Processus formalisé	1 ^{er} semestre 2023
	Analyse et suivi des demandes DAC	N°2	Nombre de demandes DAC traitées / Nb total de demandes reçues	Suivi chiffré infra-annuel	2 nd semestre 2022
		N°3	Temps moyen d'instruction des demandes		A partir du 2 nd semestre de 2023
	Renforcement des actions en faveur du secteur MS	N°4	Part des moyens engagés en faveur des actions MS / Total des moyens du programme de travail	Note avec indicateurs chiffrés	Annuelle
1.2 SOUTENIR LES ARS DANS LA TRANSFORMATION DE L'OFFRE DE SANTE DANS LES TERRITOIRES	Construction de l'offre à destination des ARS	N° 5	% de réalisation du catalogue	Catalogue construit et diffusé	1 ^{er} semestre 2023
	Engagement de l'Anap vis-à-vis des ARS	N°6	Taux de réponse et évolutions sur la période	Suivi chiffré infra-annuel	A partir du 2 nd semestre de 2023
1.3 CONFORTER L'APPUI DIRECT AUPRES DES ETABLISSEMENTS SANITAIRES ET MS	Définition d'une méthode de priorisation des appuis à mener	N°7	% de déploiement du processus	Processus formalisé	1 ^{er} semestre 2023
	Suivi des appuis terrains et satisfaction des acteurs	N°8	Nombre de thématiques proposées en appui terrain	Suivi chiffré infra-annuel	Annuelle
1.4 RENFORCER LES INTERACTIONS DE L'AGENCE AVEC SON ENVIRONNEMENT	Suivi du renforcement et de la diversification des partenariats conclus	N°9	% de déploiement de la cartographie (puis actualisation au fil de l'eau)	Cartographie formalisée et priorisation des cibles à attendre	1 ^{er} semestre 2023
		N°10	Nombre de partenariats conclus sur la base de la cartographie		A partir du 2 nd semestre de 2023

Méthode : tous les indicateurs feront l'objet d'un suivi sur la période du COP. Les indicateurs en bleu feront l'objet de la définition d'un socle (T0) et des cibles échelonnées sur la durée du COP (cf. Partie F : Modalités de suivi du contrat).

AXE STRATEGIQUE N°2 : CIBLER LES CHANTIERS PRIORITAIRES DE LA PERFORMANCE

2.1 SOUTENIR LA PERFORMANCE DES PRISES EN CHARGE ET DES PARCOURS

Les parcours en santé évoluent de façon à être plus coordonnés, personnalisés, découplés, connectés. Les experts de l'Anap sont aux côtés des professionnels de terrain pour innover, simplifier, leur faire gagner du temps, améliorer leurs conditions d'intervention et le service rendu. En conséquence, les actions de l'Anap se structurent à partir de fondements qui transforment l'organisation des soins et les accompagnements, dans les champs sanitaire et médico-social :

- Participer à l'organisation du **maillage territorial** des prises en charge et des accompagnements pour mieux répondre aux besoins de la population ;
- S'assurer de la **continuité et de la transversalité des parcours en santé** en s'appuyant sur les professionnels du territoire, exerçant en ville et en établissement ;
- Accompagner le développement des prises en charge et des accompagnements **hors les murs** des institutions ;
- Contribuer à **faire du domicile le cadre central** de la prise en charge des patients et de l'accompagnement des personnes fragilisées ou en situation de handicap ;
- Faire en sorte que **les compétences adaptées à la prise en charge** et à l'accompagnement soient auprès de la personne qui en a besoin ;
- Promouvoir la **participation des patients et des usagers** à l'ensemble des décisions qui les concernent car il s'agit d'un facteur déterminant pour progresser en termes d'innovation, de pertinence, de personnalisation ;
- Participer à la réflexion sur le champ de la **prévention** dans la continuité de la feuille de route ministérielle.

Actions	Délais de réalisation
2.1.1 Faciliter l'accès aux soins de proximité	-
○ Accompagner la structuration de l'offre de soins de proximité au service des besoins de la population en : - soutenant les hôpitaux de proximité dans leur trajectoire pré puis post-labélisation - accélérant le développement des organisations collectives de soins de premier recours	Tout au long du COP
○ Contribuer à l'amélioration de l'accès aux soins somatiques des personnes les plus fragiles, en psychiatrie et dans le secteur médico-social	Tout au long du COP
○ Diffuser les innovations (organisationnelles et technologiques) et les pratiques remarquables permettant de faciliter l'accès aux soins, notamment pour les urgences et les soins non programmés, la coordination domicile/ville/hôpital et le secteur médico-social	Tout au long du COP
2.1.2 Appuyer la transformation du domicile en lieu de prise en charge et d'accompagnement	-
○ Accompagner le développement de l'hospitalisation à domicile dans le cadre de la feuille de route HAD 2021-2026	Tout au long du COP
○ Poursuivre l'appui à la transformation des ESMS, accompagner la mise en œuvre de la réforme des services autonomie à domicile et le développement des différents dispositifs émergents (pôles de compétences et de prestations externalisées, plateformes de services, équipes mobiles d'appui médico-social...)	Tout au long du COP
○ Modéliser les meilleures conditions d'accessibilité et d'organisation des nouvelles formes d'habitat en accompagnement du virage domiciliaire : résidences autonomie, habitat inclusif, EHPAD centre de ressources territorial	Tout au long du COP

Actions (suites)	Délais de réalisation
2.1.3 Accompagner la structuration des filières de soins (GHT / logique de groupes / partenariats publics-privés)	-
○ Accompagner la structuration des principales filières de soins à l'échelle des GHT	Tout au long du COP
○ Appuyer la coopération territoriale et la mutualisation par la technologie des plateaux médico-techniques : biologie, pharmacie, stérilisation et imagerie	Tout au long du COP
○ Contribuer à l'optimisation des séjours et des capacités dans leur dimension territoriale	Tout au long du COP
2.1.4 Poursuivre l'appui à l'amélioration de l'accès aux capacités d'hospitalisation et aux plateaux médico-techniques pour des soins programmés et non programmés	-
○ Accompagner le développement de l'ambulatoire en chirurgie et en médecine, appuyer la gestion des urgences et des séjours hospitaliers	Tout au long du COP
○ Accompagner l'optimisation de l'imagerie, de la stérilisation, de la fonction chirurgicale, et notamment l'utilisation des blocs	Tout au long du COP
2.1.5 Accompagner les réformes en psychiatrie et en santé mentale	-
○ Contribuer à l'amélioration des délais d'accès aux soins psychiatriques et aux accompagnements en santé mentale	Tout au long du COP
○ Diffuser les meilleures pratiques d'organisation des prises en charge des soins programmés et non programmés en psychiatrie	Tout au long du COP
○ Participer à la définition, la mise en place et l'accompagnement de la réforme des autorisation et du financement en psychiatrie	2022-2023 : ARS 2023-2025 : ES
2.1.6 Faire de l'expérience patient et usager un levier de la transformation de notre système de santé	-
○ Développer une plateforme dédiée afin de diffuser les expériences et projets (notamment ceux du dispositif « label et concours droits des usagers » dans son format rénové)	1 ^{er} semestre 2023
○ Systématiser la prise en compte de l'expérience usager (patients, personnes accompagnées, familles, proches) du sanitaire et médico-social dans les actions métier de l'Anap	Tout au long du COP
○ Accompagner les établissements de santé dans le renforcement de la visibilité du rôle des commissions des usagers notamment de leurs médiateurs et représentants des usagers	Tout au long du COP

2.2 REEXPLORER ET AMPLIFIER LES LEVIERS DE PERFORMANCE DES ETABLISSEMENTS POUR AUGMENTER LEUR PORTEE

La performance des établissements doit être abordée dans sa globalité, tout en couvrant les enjeux transversaux que sont les ressources humaines, le numérique, le développement durable et l'immobilier. Pour accompagner au mieux ces leviers prioritaires de la performance, l'Anap approfondira son action :

- En s'impliquant largement dans le champ des ressources humaines en établissement sanitaire ou médico-social ;
- En confirmant l'immobilier comme l'une de ses priorités d'action ;
- En adoptant un rôle d'ensemblier autour de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et du développement durable ;
- En facilitant le développement des usages numériques au sein du système de santé.

En parallèle, l'Anap doit réinvestir et approfondir ses travaux sur **les leviers traditionnels de la performance interne** : transformation de la fonction logistique, prise en compte des enjeux de développement durable, organisation interne et territoriale des plateaux techniques et performance économique et financière à l'aune de l'intelligence artificielle, de la data et de l'automatisation des processus.

Actions	Délais de réalisation
2.2.1 Soutenir les chantiers en ressources humaines contribuant à une meilleure attractivité	-
○ Concourir à l'attractivité et à la fidélisation des professionnels en proposant une offre outillée, adaptée aux besoins des structures	Tout au long du COP
○ Mettre en place des outils d'optimisation de l'organisation des effectifs et du temps de travail et partager les expériences terrain	Tout au long du COP
○ Promouvoir l'innovation managériale et le management collaboratif	Tout au long du COP
○ Réaliser une veille prospective et établir une cartographie des métiers émergents pour anticiper les besoins en compétences des établissements	Tout au long du COP
2.2.2 Appuyer le déploiement des chantiers immobiliers et de l'investissement	-
○ Contribuer au programme de travail du Conseil Scientifique de l'Investissement en Santé (CSIS), notamment sur ses travaux relatifs à la production de cibles d'indicateurs médico-économiques	Tout au long du COP
○ Mettre à jour et/ou produire les outils d'aide au choix au montage et au pilotage d'une opération immobilière	Tout au long du COP
○ Observer et documenter l'évolution des coûts d'investissement à partir de la base de données OSCIMES et renforcer sa robustesse en augmentant son exhaustivité	Tout au long du COP
○ Appuyer les cellules « immobilier » des ARS	Tout au long du COP

Actions (suite)	Délais de réalisation
2.2.3 Amplifier la transition écologique des établissements	-
Accompagner les établissements dans la mise en œuvre de leurs démarches RSE et dans leurs plans d'actions de réduction des consommations énergétiques	Tout au long du COP
Poursuivre la constitution d'un réseau national de conseillers en transition énergétique et écologique, le coordonner et l'animer	Tout au long du COP
Substituer à l'actuel outil « Mon Observatoire du Développement Durable » (MODD) une plateforme de pilotage permettant aux acteurs d'évaluer la maturité des établissements sur les enjeux majeurs de la RSE	Tout au long du COP
2.2.4 Favoriser et faciliter les usages du numérique	-
Accompagner les acteurs de terrain dans la mise en œuvre des grands programmes nationaux (Séjour Numérique notamment)	Tout au long du COP
Identifier les solutions numériques à l'avant-garde et entretenir des liens étroits avec l'écosystème des start-ups pour détecter les solutions à fort potentiel, aider leur développement voire accompagner de nouvelles solutions	Tout au long du COP
Contribuer à l'axe formation de France Relance pour favoriser l'acculturation au numérique des décideurs hospitaliers, des ingénieurs et des professionnels de santé	Tout au long du COP
2.2.5 Guider les établissements dans la transformation de la fonction logistique	-
Accompagner les établissements en vue de professionnaliser la logistique hospitalière à l'aune de la robotisation, du développement durable et de l'externalisation	Tout au long du COP
Outiller les établissements pour une analyse des processus d'achats en coûts complets	Tout au long du COP
Concevoir et mettre à disposition des établissements les outils d'aide à la décision pour externaliser, internaliser et mutualiser leurs fonctions supports	Tout au long du COP
2.2.6 Reconsidérer et porter la performance économique et financière	-
Contribuer à améliorer les processus de la fonction finances et du pilotage budgétaire, et notamment accompagner le déploiement de FIDES-Séjours	Tout au long du COP
Accompagner les établissements dans la mutualisation des fonctions administratives, notamment pour la création de services partagés (traitement de la paie, du recouvrement, de la prise de rendez-vous)	Tout au long du COP
Soutenir le développement des usages du Tableau de bord de la performance dans le secteur médico-social	Tout au long du COP

Indicateurs communs : AXE N°2 : CIBLER LES CHANTIERS PRIORITAIRES DE LA PERFORMANCE

Objectifs	Actions	Nb de structures appuyées (appui individuel ou collectif) N°1	Taux de satisfaction des établissements N°2	Nb de ressources (publications et outils) à disposition des établissements N°3	Nb de nouvelles ressources à disposition des établissements N°4	Réseaux (nb d'experts) et communautés de pratiques actives N°5
2.1 SOUTENIR LA PERFORMANCE DES PRISES EN CHARGE ET DES PARCOURS	2.1.1 Faciliter l'accès aux soins de proximité					
	2.1.2 Appuyer la transformation du domicile en lieu de prise en charge et d'accompagnement					
	2.1.3 Accompagner la structuration des filières de soins (GHT / logique de groupes / partenariats publics-privés)					
	2.1.4 Poursuivre l'appui à l'amélioration de l'accès aux capacités d'hospitalisations et aux plateaux médicaux techniques pour des soins programmés et non programmés					
	2.1.5 Accompagner les réformes en psychiatrie et en santé mentale					
	2.1.6 Faire de l'expérience patient et usager un levier de la transformation de notre système de santé					
2.2 REEXPLORER ET AMPLIFIER LES LEVIERS DE LA PERFORMANCE DES ÉTABLISSEMENTS POUR AMPLIFIER LEUR PORTEE	2.2.1 Soutenir les chantiers en ressources humaines contribuant à une meilleure attractivité					
	2.2.2 Appuyer le déploiement des chantiers immobilier et investissement					
	2.2.3 Amplifier la transition écologique des établissements					
	2.2.4 Favoriser et faciliter les usages du numérique					
	2.2.5 Guider les établissements dans la transformation de la fonction logistique					
	2.2.6 Reconsidérer et porter la performance économique et financière					

Indicateurs spécifiques : AXE N°2 : CIBLER LES CHANTIERS PRIORITAIRES DE LA PERFORMANCE

Actions	Indicateurs	Réf.	Méthode(s)	Livrables	Echéances
2.1.4 Accompagner les réformes de prise en charge et de financement en psychiatrie et en santé mentale	Accompagnement des ARS sur la réforme de financement en psychiatrie	N°6	% de définition des modalités d'accompagnement des ARS	Processus formalisé	1 ^{er} semestre 2023
		N°7	Nombre d'ARS accompagnées	Données chiffrées	Annuelle
2.2.2 Appuyer le déploiement des chantiers immobiliers et de l'investissement	Renforcer la robustesse de l'outil OSCIMES	N°8	Nombre d'opérations intégrées dans la base de données OSCIMES	Données chiffrées	Annuelle
2.2.3 Amplifier la transition écologique des établissements	Poursuivre la constitution d'un réseau national de conseillers en transition énergétique et écologique, le coordonner et l'animer	N°9	% de déploiement du réseau de CTEES	Données chiffrées	Annuelle
2.2.4 Favoriser et faciliter les usages du numérique	Contribuer à l'axe formation de France Relance pour favoriser l'acculturation au numérique des décideurs hospitaliers, des ingénieurs et des professionnels de santé	N°10	Nombre de consortia « France Compétences » associant l'Anap	Données chiffrées	Annuelle

Méthode : tous les indicateurs feront l'objet d'un suivi sur la période du COP. Les indicateurs en bleu feront l'objet de la définition d'un socle (T0) et des cibles échelonnées sur la durée du COP (cf. Partie F : Modalités de suivi du contrat).

AXE STRATEGIQUE N°3 : OPTIMISER L'IMPACT DES ACTIONS DE L'ANAP ET SA PERFORMANCE INTERNE

3.1 PROFESSIONNALISER LA FONCTION EVALUATION POUR EN FAIRE UNE OFFRE RECONNUE

L'Anap s'engage à professionnaliser ses actions déjà existantes en matière de conduite d'évaluation pour en faire une **offre reconnue**.

L'Agence, d'une part, renforcera l'évaluation de ses dispositifs internes en lien avec les politiques publiques de santé pour s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue de ses actions et, d'autre part, proposera une nouvelle offre d'évaluation à destination des ARS et des établissements sanitaires et médico-sociaux pour contribuer à la diffusion de la culture de l'évaluation.

L'agence s'efforcera d'intégrer progressivement des indicateurs d'impact plus fins afin d'enrichir ses évaluations

Cet engagement s'appuiera sur deux objectifs opérationnels :

- Elaborer et **mettre en œuvre un cadre d'évaluation** simple et opérationnel de l'impact des dispositifs de l'Agence sur le terrain ;
- **Développer des capacités d'évaluation** des dispositifs publics en proposant une offre de service dédiée.

Actions	Délais de réalisation
3.1.1. Elaborer un cadre d'évaluation simple et opérationnel de l'impact des dispositifs de l'Agence sur le terrain	-
○ Professionnaliser l'évaluation : • des dispositifs de terrain • de l'organisation interne	Tout au long du COP
○ Partager et diffuser plus largement les résultats	Tout au long du COP
3.1.2. Développer des capacités d'évaluation des dispositifs publics	-
○ Développer une offre permettant d'évaluer certains dispositifs de politiques publiques et d'outiller les opérateurs	Tout au long du COP
○ Développer une culture de l'évaluation auprès de l'ensemble des acteurs	Tout au long du COP

3.2 EMETTRE DES RECOMMANDATIONS, VALORISER LES BONNES PRATIQUES ET LES INNOVATIONS TECHNOLOGIQUES

L'Agence s'engage à renforcer et transformer son action sur la diffusion, d'une part, et l'appropriation, d'autre part, afin d'accompagner le plus grand nombre d'établissements possible à renforcer leur efficacité de manière durable. Elle a pour objectif d'utiliser ses expertises et sa capacité à identifier et **modéliser les bonnes pratiques** mises en place sur le terrain pour produire des **recommandations opérationnelles** et en accompagner la mise en œuvre auprès des établissements.

A cet effet, l'Anap va renforcer l'impact de ses publications pendant la période 2022-2026, par la diversification de sa gamme de formats en fonction des enjeux de chaque publication, depuis les formats longs jusqu'aux formats plus courts, plus innovants, plus modernes et opérationnels. Elle va rendre plus accessible ses productions en mettant en avant des illustrations et données chiffrées permettant de synthétiser l'information ou par la création de livrables suivant le modèle "Facile à lire et à comprendre" lorsque cela se justifie.

Actions	Délais de réalisation
3.2.1 Valoriser fortement les réussites terrain pour inspirer les acteurs du système	Tout au long du COP
3.2.2 Favoriser l'impact organisationnel des innovations technologiques	-
○ Identifier, mobiliser et valoriser les innovations technologiques au service : - des parcours administratifs (préadmission en ligne, facturation, etc.) - des parcours de soins (intra et extra hospitaliers)	2 nd semestre de 2024
3.2.3 Amplifier l'impact des productions, en diversifiant leur format et en renforçant leur caractère opérationnel, leur visibilité et leur diffusion	-
○ Développer de nouveaux services numériques innovants et animer une market place de solutions organisationnelles nationales, au-delà des productions Anap	2 ^{ème} semestre de 2022
○ Animer des communautés de professionnels et en faire des relais de diffusion	Tout au long du COP
○ Renforcer la place des données chiffrées dans les productions, en complément des RETEX qualitatifs	Tout au long du COP
3.2.4 S'appuyer sur les résultats obtenus pour formuler des recommandations répliquables	-
○ Capitaliser sur les expériences pour construire des modèles de solutions organisationnelles ou des recommandations de bonnes pratiques	Tout au long du COP
○ Porter la transposition des bonnes pratiques en références nationales ou en critères de fonctionnement	Tout au long du COP

3.3 RENFORCER LE MODELE DE PERFORMANCE INTERNE

Afin de consolider et d'améliorer sa performance interne, l'Anap s'engage à **transformer son organisation interne** durant ce COP. Elle va ainsi mettre en application sur la durée du COP en application ce qu'elle valorise et promeut pour l'ensemble du système de santé. Elle s'engage à orienter ses actions vers la dématérialisation des processus, la responsabilisation des managers, la fidélisation des expertises, l'externalisation des fonctions support pour un recentrage vers le cœur de métier et l'évaluation régulière et systématique des prestations. Elle se dirige ainsi vers une organisation interne simplifiée, agile et particulièrement économe en ressources.

L'Agence va accorder une attention particulière aux conditions de travail afin **d'optimiser les ressources disponibles** tout en les réaménageant dans une optique de qualité de vie au travail durable et sobre. L'animation des équipes et des réseaux d'experts devra être amplifiée afin de créer les conditions d'un engagement collectif, pluridisciplinaire dans les missions terrain et dans la réalisation des productions.

Actions	Délais de réalisation
3.3.1 Accélérer la production des livrables, simplifier le processus de production interne et impliquer davantage les utilisateurs dans le processus de production	Tout au long du COP
3.3.2. Enrichir et cultiver les compétences internes et des réseaux d'experts	-
Diversifier et mobiliser le réseau des experts Anap en vue de renforcer l'expertise collective	Tout au long du COP
Construire et déployer une démarche GPEC permettant de recruter des profils de haut niveau et de les fidéliser	2 ^e semestre 2023
3.3.3 Accroître l'agilité et la performance de l'organisation interne	-
Ajuster l'organisation interne aux besoins de l'Agence, en parachevant les évolutions engagées	2 ^e semestre 2022
Renforcer la maîtrise des risques numériques et mettre à jour le schéma directeur des systèmes d'information	2 ^e semestre 2023
Adapter les espaces de travail, en lien avec les nouveaux rythmes et les nouvelles règles et politique de vie commune, à l'aune du développement du télétravail	2 ^e semestre 2023
3.3.4 Poursuivre l'optimisation économique et l'efficience budgétaire de l'Agence	-
Poursuivre la professionnalisation et l'optimisation de la fonction achat	Tout au long du COP
Poursuivre la dématérialisation des processus	Tout au long du COP
Piloter et rendre compte du recours aux prestations intellectuelles externalisées	Tout au long du COP
3.3.5 Confirmer l'engagement de l'Agence dans la démarche de développement durable	-
Développer les compétences et installer un socle de culture commune des enjeux climatiques et de la sobriété énergétique	2 ^e semestre 2022

Indicateurs : AXE N°3 : OPTIMISER L'IMPACT DES ACTIONS DE L'ANAP ET SA PERFORMANCE INTERNE

Objectifs	Indicateurs	Réf.	Méthode(s)	Livrables	Echéances
3.1 PROFESSIONALISER LA FONCTION EVALUATION POUR EN FAIRE UNE OFFRE RECONNUE	Modélisation du processus d'évaluation	N°1	Année 1 : % de déploiement du processus Années suivantes : nombre d'outils proposés	Processus formalisé	1er semestre 2023
	Evaluations réalisées	N°2	Part des moyens internes dédiés à l'évaluation des dispositifs	Données chiffrées	Annuelle
3.2 EMETTRE DES RECOMMANDATIONS, VALORISER LES BONNES PRATIQUES ET LES INNOVATIONS TECHNOLOGIQUES	Formulation de recommandations	N°3	Nombre de ressources contenant un modèle de solutions organisationnelles ou des recommandations de bonnes pratiques	Données chiffrées, suivi infra-annuel	A partir 1er semestre 2023
	Promotion des bonnes pratiques	N°4	Nombre de réussites terrain relayées		
		N°5	% de déploiement d'un tableau de bord des bonnes pratiques accessible en ligne		
	Animation du club des établissements remarquables	N°6	Nombre d'établissements inscrits au sein du club des établissements remarquables et actions initiées à partir de ces établissements		
3.3 RENFORCER LE MODELE DE PERFORMANCE INTERNE	Optimisation des temps de production	N°7	Année 1 : % de déploiement d'un processus de production interne allégé Années suivantes : Durées moyennes d'élaboration des productions, selon les types de ressources	Processus et démarche formalisés puis données chiffrées	A partir 1 ^{er} semestre 2023
	Expertises et compétences des ressources	N°8	Année 1 : % de construction d'une démarche GPEC Années suivantes : % de déploiement		
		N°9	Nombre de productions coconstruites avec des experts du réseau Anap	Données chiffrées	Annuelle
		N°10	% de turn-over annuel		
	Performance budgétaire	N°11	Taux d'exécution budgétaire (AE/CP)	Données chiffrées	Annuelle
		N°12	Budget alloué et montant du recours aux prestations intellectuelles		
	SDSI	N°13	Année 1 : % d'actualisation du schéma directeur des systèmes d'information Années suivantes : % de mise en œuvre	SDSI et plan d'action formalisés puis données chiffrées	A partir 2 nd semestre 2023
	Actions en matière de développement durable	N°14	Année 1 : % de formalisation d'un plan d'action Années suivantes : Taux de réalisation du programme annuel des projets inscrits au SDSI		

F. MODALITÉS DE SUIVI DU CONTRAT

Gouvernance et instances de suivi

La gouvernance et le suivi du COP de l'Anap 2022-2026 s'articulent autour d'un **comité de pilotage (COPIL)**.

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 COPIL 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.

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. La revue 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.

Le Comité de pilotage du COP examine également **l'exécution du programme de travail annuel de l'Anap**. Il peut être réuni à cette seule fin.

Le comité de pilotage du COP de l'Anap est présidé par la Directrice générale de l'offre de soins ou son représentant et est composé des membres suivants :

- le Directeur général de l'Anap, ou son représentant, assisté 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,
- le Directeur de la sécurité sociale, ou son représentant, assisté 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 du contrôle économique et financier en charge de l'Anap, ou son représentant.

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

La réunion technique aura 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.

Livrables et indicateurs de suivi

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 les ministères chargés des affaires sociales et de la santé.

L'Anap rend compte 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.

Sur le plan méthodologique, tous les indicateurs feront l'objet d'un suivi sur la période du COP et les cibles seront définies dès le début de 2023. Les indicateurs sont classés en trois catégories :

1. **Les indicateurs de réalisation** : permettent de suivre la mise en place d'une activité structurante, correspondant généralement à un pré requis pour le déploiement de l'objectif prévu dans le COP. Correspondent généralement à une activité nouvelle que veut mettre en place l'Anap (mise en place d'une offre de service à destination des ARS, professionnalisation de la fonction d'évaluation etc.)
 - Le TO est systématiquement de 0 et l'objectif de 100%. Les échéances sont prévues dans le COP. Une note méthodologique permettant de cadrer le déploiement des outils/processus pourrait être formalisée.
2. **Les indicateurs de suivi ciblés** : permettent de suivre une activité stratégique pour laquelle une demande précise pouvant être quantifiée a été formulée (mise en place d'une communauté de pratique sur le champ de de l'expérience patient par exemple)
 - Ces indicateurs devront faire l'objet d'échanges spécifiques pour fixer les cibles correspondantes et la méthodologie de calcul.
3. **Les indicateurs de suivi de la trajectoire** : permettent de suivre les engagements du COP en accompagnement d'une présentation qualitative.

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'aux salariés l'Anap. Ce bilan fait l'objet d'une présentation au Conseil d'administration de l'Agence.

En complément, des évaluations approfondies seront déployées sur certains projets pour objectiver (et mesurer lorsque cela sera possible) leurs impacts sur la performance des établissements et du système de santé. Elles seront articulées dans un cadre global d'évaluation structurant une vision d'ensemble sur l'action de l'Anap. Ce travail est prévu pour le début d'année 2023.

G. DATE D'EFFET ET PROROGATION

Le présent contrat couvre la période du **1^{er} janvier 2022 au 31 décembre 2026**.

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

H. 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.

I. ANNEXES

Plan du bilan annuel de réalisation du COP 2022-2026 de l'Anap et maquette du tableau de bilan des réalisations

1. Synthèse écrite - Etat général de la réalisation du COP par année :

A. 1^{ère} partie – 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]

B. 2nde partie – 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, 2a, 2b et 3 dont les maquettes sont présentées dans les pages suivantes]

C. 3^{ème} partie – 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]

2. Tableau 1 - Bilan annuel de réalisation du COP ANAP (exemple pour l'axe I) :

Objectifs	Actions	Statuts des actions			Commentaires
		Finalisées	En cours	Reportées	
1.1 ACCOMPAGNER LES PROGRAMMES PRIORITAIRES NATIONAUX DE TRANSFORMATION	1.1.1 Améliorer le service rendu et s'adapter avec réactivité au contexte	X			
	1.1.2 Amplifier les actions en faveur de la transformation de l'offre médico-sociale		X		
	1.1.3 Développer une capacité prospective et la mettre au service de réflexions nationales		X		
1.2 SOUTENIR LES ARS DANS LA TRANSFORMATION DE L'OFFRE DE SANTE DANS LES TERRITOIRES	1.2.1 Enrichir et personnaliser le catalogue de services à destination des ARS		X		
	1.2.2 Contribuer à l'animation technique des réseaux ARS en lien avec les grands programmes nationaux	X			
1.3 CONFORTER L'APPUI DIRECT AUPRES DES ETABLISSEMENTS SANITAIRES ET MEDICO-SOCIAUX	1.3.1 Reprendre et développer les appuis terrain, individuels et collectifs	X			
	1.3.2 Généraliser la production d'outils techniques à destination des établissements		X		
	1.3.3 Renforcer l'association des fédérations, des représentants, des professionnels et des usagers dans les appuis directs		X		
1.4 RENFORCER LES INTERACTIONS DE L'AGENCE AVEC SON ENVIRONNEMENT	1.4.1 Mettre en place une politique partenariale avec les acteurs nationaux		X		
	1.4.2 Renforcer et diversifier les partenariats au niveau européen et international			X	
	1.4.3 Renforcer l'implication du CSO et du CA dans la structuration et l'alimentation du programme de travail		X		
AXE STRATEGIQUE N°1 : L'ANAP, ACTEUR-CLE DE LA TRANSFORMATION DU SYSTEME DE SANTE		Sous-total	Sous-total	Sous-total	
Sous-total Axe 1		% du ST	% du ST	% du ST	
COP 2022-2026	TOTAL	Total % du total	Total % du total	Total % du total	

Maquettes des tableaux de suivi des indicateurs assignés au COP 2022-2026 de l'Anap

3. Tableau 2a - Indicateurs de suivi du COP (exemple pour l'axe I)

Cette maquette est valable pour les axe 1 et 3, ainsi que les indicateurs spécifiques de l'axe 2

Indicateurs	Réf.	Méthode de calcul	Livrables	Echéances	T0	Cibles				Réalisés				Analyse des écarts	
						2023	2024	2025	2026	2022	2023	2024	2025		2026
Formaliser et mettre en place le processus d’instruction des demandes institutionnelles	N°1	% de déploiement du processus	Processus formalisé	1er semestre 2023											
Analyse et suivi des demandes DAC	N°2	Nombre de demandes DAC traitées / Nb total de demandes reçues	Suivi chiffré infra-annuel	2nd semestre 2022											
	N°3	Temps moyen d’instruction des demandes		A partir du 2nd semestre de 2023											
Renforcement des actions en faveur du secteur MS	N°4	Part des moyens engagés en faveur des actions MS / total des moyens du programme de travail	Note avec indicateurs chiffrés	Annuelle											
Construction de l’offre à destination des ARS	N° 5	% de réalisation du catalogue	Catalogue construit et diffusé	1er semestre 2023											
Engagement de l’Anap vis-à-vis des ARS	N°6	Nombre de sollicitations reçues et évolutions sur la période	Suivi chiffré infra-annuel	A partir du 2nd semestre de 2023											

4. Tableau 2b - Indicateurs de suivi des indicateurs (suite)

Cette maquette est uniquement valable pour les indicateurs communs de l'axe 2.

	Réf.	Méthodes de calcul
Nb de structures appuyées	N°1	Un appui peut être individuel ou collectif
Taux de satisfaction des établissements	N°2	Le taux de satisfaction sera évalué par des enquêtes à chaud auprès des établissements appuyés
Nb de ressources à disposition des établissements	N°3	Nb de ressources = publications + outils
Nb de nouvelles ressources à disposition des établissements	N°4	Nb de ressources nouvelles = publications + outils lancés en année N
Réseaux et communautés de pratiques actives	N°5	Nb d'experts et nb de communautés de pratiques actives par action

Actions et Références	TO					Cibles					Réalisés					Analyse des écarts
	N°1	N°2	N°3	N°4	N°5	N°1	N°2	N°3	N°4	N°5	N°1	N°2	N°3	N°4	N°5	
2.1.1 Faciliter l'accès aux soins de proximité																
2.1.2 Appuyer la transformation du domicile en lieu de prise en charge et d'accompagnement																
2.1.3 Accompagner la structuration des filières de soins (GHT / logique de groupes / partenariats publics-privés)																
2.1.4 Poursuivre l'appui à l'amélioration de l'accès aux capacités d'hospitalisations et aux plateaux médicaux techniques pour des soins programmés et non programmés																
2.1.5 Accompagner les réformes en psychiatrie et en santé mentale																
2.1.6 Faire de l'expérience patient et usager un levier de la transformation de notre système de santé																
2.2.1 Soutenir les chantiers en ressources humaines contribuant à une meilleure attractivité																
2.2.2 Appuyer le déploiement des chantiers immobilier et investissement																
2.2.3 Amplifier la transition écologique des établissements																
2.2.4 Favoriser et faciliter les usages du numérique																
2.2.5 Guider les établissements dans la transformation de la fonction logistique																
2.2.6 Reconsidérer et porter la performance économique et financière																

5. Tableau 3 - Actions du COP pour lesquelles des risques et difficultés ont été identifiés dans leur réalisation (exemple pour l'axe I) :

Actions	Risques / difficultés identifiés	Niveau de risque (faible / moyen / fort)	Actions correctives (indiquer également l'état de réalisation non réalisé / en cours / finalisé)
1.1.1 Améliorer le service rendu et s'adapter avec réactivité au contexte			
1.1.2 Amplifier les actions en faveur de la transformation de l'offre médico-sociale			
1.1.3 Développer une capacité prospective et la mettre au service de réflexions nationales			
1.2.1 Enrichir et personnaliser le catalogue de services à destination des ARS			
1.2.2 Contribuer à l'animation technique des réseaux ARS en lien avec les grands programmes nationaux			
1.3.1 Reprendre et développer les appuis terrain, individuels et collectifs			
1.3.2 Généraliser la production d'outils techniques à destination des établissements			
1.3.3 Renforcer l'association des fédérations, des représentants, des professionnels et des usagers dans les appuis directs			
1.4.1 Mettre en place une politique partenariale avec les acteurs nationaux			
1.4.2 Renforcer et diversifier les partenariats au niveau européen et international			
1.4.3 Renforcer l'implication du CSO et du CA dans la structuration et l'alimentation du programme de travail			