

Appel à candidature pour participer à la démarche de benchmarking sur la théma- tique de la gestion des lits

**Etablissements de santé MCO, publics, ESPIC et pri-
vés disposant d'un service d'accueil des urgences**

Contact

Pour tout besoin d'information complémentaire, merci de contacter :

Direction de l'Offre de Soins (DOS)
Pôle Performance et Investissement

Charlotte THIBORD
Chargée de mission performance

mail : ars-ara-dos-performance@ars.sante.fr ou charlotte.thibord@ars.sante.fr en précisant dans l'objet du mail : [Benchmark gestion des lits]

Pour les questions d'ordre technique, merci de contacter :

benchmark.auvergnerhonealpes@opbi-sante.com

Sommaire

L'amélioration de la gestion des lits : un enjeu majeur pour les établissements de santé	4
Actions régionales sur la gestion des lits et perspectives de l'appel à candidature	5
Rappel : Qu'est-ce qu'un benchmark ?	7
Le benchmark gestion des lits : quelles sources de données et pourquoi ?	7
Le benchmark gestion des lits : quels livrables ?	8
Equipe projet à mobiliser	9
Modalités et calendrier de la démarche	9
Comment vous inscrire ?	11
Rétro-planning global	12

L'amélioration de la gestion des lits : un enjeu majeur pour les établissements de santé

La gestion des lits constitue une problématique centrale de la gestion d'un hôpital dans un **objectif de pertinence des soins : le bon soin, au bon endroit, au bon moment**.

La crise COVID et la problématique liée au manque de ressources humaines en ville comme à l'hôpital en ont fait une thématique au cœur **des enjeux et préoccupations nationales** de ces dernières années :

- Avec l'instauration de la mise en place d'un dispositif de **gestion des lits à l'échelle des GHT** (Mesure 12 du Pacte de refondation des urgences) ;
- Complétée par la mise en place de l'anticipation des tensions liées aux **hospitalisations non programmées** et du déploiement du **besoin journalier minimal en lits (BJML)** dans tous les établissements publics et privés et groupements hospitaliers de territoire (Circulaire n° DGOS/R2/2019/235 du 7 novembre 2019)
- Plus récemment étoffée par les mesures issues du rapport Braun (juin 2022) :
 - Avec la mise en place obligatoire de la **fonction de "bed manager"** dans tous les établissements de santé siège de service d'urgences
 - Et la mise en place d'une **gestion territoriale des lits d'aval** sous la responsabilité de l'ARS
- Et les instructions relatives aux **admissions directes non programmées pour les personnes âgées** en service hospitalier afin de réduire les passages aux urgences évitables¹² et la **mise en place de plans d'actions territoriaux pour fluidifier les parcours d'aval des urgences**³

L'incitation des établissements à structurer la gestion des lits est par ailleurs renforcée dans le cadre de la réforme des autorisations, introduisant la notion de « gestion des lits » dans plusieurs décrets relatifs aux conditions techniques de fonctionnement :

- **Médecine** : « *Le titulaire met en place un dispositif de gestion des lits de médecine ou participe à un dispositif mis en place soit, lorsqu'il appartient à un groupement hospitalier de territoire, par ce groupement, soit conjointement avec d'autres établissements.* » (Décret n°2022-1047 du 25 juillet 2022)

¹ Instruction n° DGOS/R4/2021/252 du 14 décembre 2021 relative à la mise en œuvre de la mesure 5 du pacte de refondation des urgences visant à généraliser des organisations d'admissions directes non programmées des personnes âgées en service hospitalier et à la réalisation d'un premier état des lieux au titre des années 2020 et 2021

² Instruction n° DGOS/R4/2023/43 du 19 avril 2023 relative à la poursuite de la mise en œuvre de parcours d'admissions directes non programmées pour les personnes âgées en service hospitalier afin de réduire les passages aux urgences évitables et à la réalisation d'un état des lieux au titre de l'année 2022

³ Instruction N° DGOS/R2/2023/103 du 26 juin 2023 relative à la mise en place de plans d'actions territoriaux pour fluidifier les parcours d'aval des urgences en prévision de l'été

- **Chirurgie** : « Le titulaire de l'autorisation de l'activité de soins de chirurgie **renseigne le répertoire opérationnel des ressources (ROR)** mentionné au 1. de l'article D. 6124-25 des informations actualisées relatives à ses ressources disponibles et mobilisables. » (Décret no 2022-1766 du 29 décembre 2022)
- **Soins critiques** : « Art. D. 6124-27-2. « Le titulaire d'une autorisation de soins critiques dispose sur site : 1. D'un outil **informatisé de gestion des lits mis à jour quotidiennement et interconnecté avec les outils de régulation territoriale et de recueil de données sur l'offre de soins critiques** ; » (Décret no 2022-694 du 26 avril 2022 relatif aux conditions techniques de fonctionnement de l'activité de soins critiques)

Actions régionales sur la gestion des lits et perspectives de l'appel à candidature

Dans le cadre de la circulaire n° DGOS/R2/2019/235⁴ complétée par l'instruction n° DGOS/R3/2021/249⁵, la DGOS a choisi d'accompagner les établissements de santé pour **soutenir des projets territoriaux sur la thématique de la gestion des lits**.

Dans cette perspective, **l'ARS Auvergne-Rhône-Alpes vous propose de prendre part, au second semestre 2023, à un benchmark Gestion des lits**. Ce benchmark est ouvert aux **établissements sanitaires volontaires disposant d'un service d'accueil des urgences SAU (public, privé à but lucratif et non lucratif)**. Il est attendu qu'un maximum d'établissements éligibles participent à cette démarche régionale afin d'améliorer globalement la gestion des lits au sein des établissements et de disposer d'un volume et d'un panel d'organisations permettant des restitutions riches.

La participation au benchmark sera un pré-requis pour pouvoir bénéficier d'un accompagnement financier sur cette thématique.

Le présent appel à candidature s'inscrit dans la poursuite des premières actions menées depuis 2020 par l'ARS ARA en faveur de la gestion des lits, avec :

- **Le lancement d'une expérimentation en 2020 sur l'outillage autour du « bed management » de l'ensemble d'un territoire intégrant les établissements publics, ESPIC et privés**, par l'appui à l'acquisition d'outils de « bed management » en lien avec le ROR porté par la DGOS (expérimentation en cours).
- **L'attribution d'une enveloppe d'un montant de 50 000€ pour chaque établissement disposant d'un SAU adulte** en dernière phase de campagne budgétaire 2021. Ces crédits devaient permettre de financer, au choix des établissements, les dispositifs suivants :

⁴ Circulaire n° DGOS/R2/2019/235 du 7 novembre 2019 relative à l'anticipation des tensions liées aux hospitalisations non programmées et au déploiement du besoin journalier minimal en lits dans tous les établissements publics et privés et groupements hospitaliers de territoire

⁵ Instruction n° DGOS/R3/2021/249 du 14 décembre 2021 relative à l'accompagnement financier pour la mise en place de dispositifs de gestion des lits

- Des actions déjà engagées de coordination de gestion des lits GHT pour l'exercice 2021 ;
- L'acquisition et le déploiement d'outils de "bed management" dans les établissements de santé disposant d'un service d'urgence ;
- Des outils d'analyses des données de services d'urgences, d'admissions d'hôpitaux et de santé publique permettant de construire des modèles prédictifs en matière de motifs de recours probables aux urgences et les besoins prévisionnels de lits.
- **La réalisation d'un état des lieux régional de la fonction gestion des lits en établissement de santé**, dont les principaux constats sont :
 - Une **maturité très variable** sur la fonction gestion des lits selon les établissements interrogés, seuls 29% des établissements considèrent cette fonction opérationnelle au sein de leur structure
 - Une **organisation autour de la gestion des lits très souvent déployée à l'échelle de l'établissement**
 - Une hétérogénéité importante des outils de gestion des lits utilisés pour les établissements en disposant, avec tout de même 2/5 déclarant ne pas en disposer
 - Des fonctions très disparates selon les établissements sur la fonction cellule de gestion des lits/ bed manager avec 20% des établissements ne disposant pas de temps professionnel dédié
 - Une hétérogénéité dans l'appellation de lits vides, disponibles et réservés avec échéances définies

Cette démarche s'inscrit aussi dans la dynamique des campagnes de benchmark réalisées depuis 2007⁶ en région Auvergne-Rhône-Alpes sur diverses thématiques (blocs opératoires, unités de chirurgie ambulatoire, services d'imagerie, consultations externes), afin de proposer aux établissements volontaires une aide à l'amélioration de l'efficacité des organisations par l'objectivation de son fonctionnement interne, par la comparaison avec d'autres établissements de même grandeur et/ou de même activité et par l'appui méthodologique à la rédaction d'un plan d'action.

Des crédits d'amorçage en soutien d'une action pivot pourront être attribués aux établissements participants (acquisition et déploiement d'outils, accompagnement au changement/formations, équipe de bed management).

Par ailleurs, à l'issue de cette campagne de benchmark qui prendra fin au premier trimestre 2024, les actions régionales se poursuivront dans une dimension territoriale avec le lancement d'un appel à projet toujours en faveur de la gestion des lits, avec élargissement à la psychiatrie.

⁶ Pour plus d'informations sur les précédentes campagnes: [Benchmark | Agence régionale de santé Auvergne-Rhône-Alpes \(sante.fr\)](#)

Rappel : Qu'est-ce qu'un benchmark ?

Le benchmark est un processus d'analyse comparative visant l'identification, l'adaptation et la mise en oeuvre des meilleures pratiques pour améliorer la performance des processus dans une organisation.

Les enjeux des démarches de benchmark sont, d'aider les acteurs de santé de la région à évaluer leurs organisations afin d'améliorer leurs performances.

Les résultats partagés offrent l'opportunité à chaque établissement d'identifier des marges de progrès et de définir des actions d'amélioration.

Dans le cadre de la présente démarche, le benchmark s'applique à une analyse détaillée des pratiques organisationnelles et de la performance de la gestion des lits (GDL).

Le Benchmark GDL s'appuiera sur des données sources à faible effort de collecte. En effet, il est souhaitable de minimiser l'effort de collecte de données pour les équipes concernées et de prioriser leur implication sur l'interprétation des résultats et la définition d'actions d'amélioration des organisations.

Le benchmark gestion des lits : quelles sources de données et pourquoi ?

L'approche sélectionnée pour ce benchmark GDL se base sur une analyse centrée sur les flux, notamment les parcours patients, détaillée par unité médicale (UM) qui tient compte des spécificités de chacune (HC, post urgences, soins critiques) et du mode d'entrée (programmé/non programmé). Elle vise également à mettre en exergue les variabilités : semaine, jour, tranche horaire, typologies de patients, les durées de prise en charge, ...

Afin de limiter l'effort de collecte de données, le benchmark s'appuiera sur les sources suivantes :

- **Fichier structure** enrichi (en lien avec la nomenclature ROR) pour qualifier les UM et pouvoir les comparer entre elles ;
- Données **PMSI RSS minimisé** (détaillées par UM) pour analyser :
 - la typologie des patients accueillis (âge, pathologies : diagnostic principaux / associés, sévérité, GHM, ...) ;
 - les parcours (RUM) ;
 - les durées de séjour ;
 - les modes d'entrées et de sorties ;
 - l'occupation des lits ;
 - la nature des activités médicales.
- **Données GAP** pour étendre les analyses à la maille horaire et intégrer la localisation (chambre / lits)

Elle est complétée par d'autres éléments d'analyse tels que :

- **Données issues de l'enquête nationale sur l'indice de maturité (ANAP-FE-DORU)** dont les résultats sont attendus courant octobre et à laquelle l'ensemble des établissements candidats à la démarche régionale doivent répondre
- Données **qualitatives recueillies par un autodiagnostic** sur l'organisation autour du sujet GDL (management, outils, RH, admissions directes...)
- Données **RH** pour analyser la présence IDE / AS
- Données issues de **VIATrajectoire** pour analyser les demandes d'aval - sans sollicitation des établissements mais directement en lien avec le GCS SARA

Pour faciliter la transmission des données entre les établissements et l'ARS une plateforme sécurisée sera mise à disposition pendant toute la durée du benchmark. Elle servira tant pour transmettre (données sources) que pour recevoir (fiches de restitution). Des sessions de formation seront organisées pour aider les établissements (cf. calendrier).

Le benchmark gestion des lits : quels livrables ?

Le livrable principal sera la fiche de restitution individuelle qui, classiquement, est un document d'une vingtaine de pages avec une page de synthèse et des pages d'analyses détaillées par axes.

Le Benchmark GDL aura la particularité d'avoir plusieurs périmètres analyses (par site pour les établissements multisites), avec certaines analyses plus spécifiques :

- Restitution dédiée aux UM d'Hospitalisation Complète
- Restitution dédiée au SAU, UHCD et UM « orientation post urgence »
- Restitution dédiée aux UM de Soins Critiques

Il sera complété d'un second livrable, qui sera le plan d'actions pour chaque établissement, visant l'amélioration de sa fonction gestion des lits. Il sera élaboré par chaque établissements dans le cadre d'ateliers dédiés.

En complément, afin de co-construire la démarche, un groupe de travail composé d'établissements représentatifs de la région (CHU, ESPIC, CH, Privé) sera constitué afin de challenger les propositions d'analyse et de restitution, en amont du lancement de la campagne. Plusieurs établissements ont été sollicités mais vous pouvez nous faire part de votre intérêt pour ce groupe de travail par mail.

Equipe projet à mobiliser

Pour mener à bien ce projet de benchmark il est nécessaire que chaque établissement **sanitaire disposant d'un SAU (public, privé à but lucratif et non lucratif)**, constitue un groupe projet. Le rôle du groupe projet sera de :

- Coordonner la collecte de données qu'il s'agisse des données quantitatives (RSS, GAP, RH) ou qualitatives (autodiagnostic) auprès des différentes personnes ressources de l'établissement (DIM, DSI, DRH, services de soins) ;
- Se saisir des restitutions pour en faire une analyse critique de l'organisation de l'établissement (points forts, améliorations, ...) ;
- Rédiger une feuille de route opérationnelle sur la thématique gestion des lits et porter sa mise en œuvre au sein de l'établissement.

L'Agence préconise que le groupe projet soit constitué des professionnels suivants :

- Un directeur de l'établissement,
- Un représentant de la communauté médicale,
- Un cadre supérieur de santé,
- Du référent cellule gestion des lits (si la fonction existe).

Modalités et calendrier de la démarche

En amont du recueil

Réunion régionale de lancement de la démarche
Jeudi 12 octobre 2023 de 9h à 11h

Objectif : Elle permet d'expliquer le déroulement prévu de la démarche.

Modalités pratiques : Celle-ci se déroulera en présentiel (Agence Régionale de Santé ARA - site de Lyon 241 rue Garibaldi 69003 Lyon) ou en distanciel en fonction des contraintes de chacun.

Participants attendus : Le chef d'établissement ou son représentant ainsi qu'un représentant de l'équipe projet.

Animation des groupes de travail avec un nombre réduit d'établissements
pour définir et valider le contenu du benchmark

Objectif : Afin de co-construire la démarche, un groupe de travail composé d'établissements représentatifs de la région (CHU, ESPIC, CH, Privé) sera constitué afin de challenger les propositions d'analyse et de restitution, en amont du lancement de la campagne.

➔ *Plusieurs établissements ont été sollicités mais vous pouvez nous faire part de votre intérêt pour ce groupe de travail (en distanciel) par mail*

Sessions de formation aux extractions de données
Du 02 au 10 Novembre 2023

Objectif : Plusieurs sessions seront proposées afin de préciser les extractions de données attendues et les modalités de recueil

Modalités pratiques : 1h30 en distanciel

Participants attendus : Equipe projet, DIM, DSI et DRH

Collecte des données
Jusqu'au 30 novembre

Après le recueil

Ateliers de restitution et de lecture des résultats du benchmark
Du 2 au 12 janvier 2024

Objectif : Plusieurs sessions individuelles seront proposées afin de s'approprier les résultats du benchmark

Modalités pratiques : 45 min par session en distanciel

Participants attendus : Equipe projet

Restitution régionale
Date à confirmer sur la semaine 4 2024

Objectif : Réunion de restitution régionale des résultats du benchmark

Modalités pratiques : Celle-ci se déroulera en présentiel (Agence Régionale de Santé ARA - site de Lyon 241 rue Garibaldi 69003 Lyon) ou en distanciel en fonction des contraintes de chacun.

Participants attendus : Le chef d'établissement ou son représentant ainsi qu'un représentant de l'équipe projet.

Sessions d'appui à la rédaction des plans d'action
1^{er} trimestre 2024

Objectif : Accompagnement à l'élaboration d'une feuille de route visant l'amélioration de la fonction gestion des lits au sein des établissements

Modalités pratiques : 1h par session en distanciel

Participants attendus : L'équipe projet

Comment vous inscrire ?

Sans attendre la réunion de lancement, vous pouvez d'ores et déjà vous inscrire à la démarche de benchmark en remplissant le formulaire accessible ci-dessous. Une confirmation de votre participation à cette démarche en amont de la réunion de lancement vous permettra d'avoir un accès anticipé aux sessions de formation qui se dérouleront début novembre.

En nous confirmant votre participation au benchmark, le formulaire prévoit que vous nous précisiez les coordonnées de l'équipe projet interne.

Les inscriptions sont d'ores et déjà ouvertes via le lien ci-dessous :

<https://forms.office.com/e/h5HnuCnwNk>

Une communication spécifique vous sera adressée pour la réunion de lancement par ailleurs.

Rétro-planning global

