



comprendre



phosphorer



décider



E-conférences

Comprendre, phosphorer, décider

Finances Hospitalières 2020



Crise sanitaire



Le Covid a mis en évidence la nécessité d'une approche populationnelle et la responsabilité de tous les acteurs concernés

S'il y a une chose qui a manqué lors de la première période de la crise du Covid, ce fut bien une approche concertée, territoriale et populationnelle, indispensable à la protection des citoyens dans l'éventualité d'une épidémie. Les médecins et les soignants ne sont pas les seuls responsables de la Santé ! Cette responsabilité partagée a souvent émergé, par la force des choses, un peu partout en France. Il convient maintenant de la pérenniser et de la généraliser.

La gestion de l'épidémie du Covid dépasse largement le seul milieu hospitalier

Elle doit être organisée hors-les-murs des établissements hospitaliers, dont ce n'est pas le rôle. Elle pose la question de l'organisation territoriale en amont, car elle est populationnelle, et appelle de nombreux acteurs à conjuguer leurs forces : les hôpitaux bien sûr (pour soigner et aussi fournir de l'expertise, que ce soit en épidémiologie, en thérapeutique, en hygiène, voire en logistique comme on a pu le voir) mais aussi et d'abord les pouvoirs publics, les pouvoirs locaux et la médecine de ville notamment.

La gestion prévisionnelle d'une épidémie, quelle qu'elle soit, peut être anticipée, organisée et coordonnée entre tous ces acteurs. Il convient de sortir d'une vision administrative de la gestion d'une épidémie pour aller vers une vision clinique.

Des questions simples doivent trouver réponse, et des solutions, prêtes à l'emploi, doivent être apportées : Comment organiser le dépistage à grande échelle ? Comment assurer l'analyse des résultats ? Qui se charge du suivi ? Quelles sont les populations à risque ? Comment organiser concrètement la quarantaine (livraison de repas, connexions à distance, gardes, ...) ? Il s'agit d'un travail de prévision très opérationnel : prévenir les acteurs, protéger ou isoler un quartier... Ce sont, sur tous les points, des aspects très pratiques permettant un énorme gain de temps et d'efficacité lorsqu'une crise apparaît.

Nous devons être préparés à ces problématiques avant la survenance d'une épidémie : un modèle opérationnel conçu avec efficacité peut être reproduit pour chaque type d'évènement.





Les acteurs territoriaux ont une responsabilité populationnelle collective

Dans chaque territoire, il est de la responsabilité des acteurs concernés d'organiser la gestion populationnelle de leurs habitants. C'est une mission de Service Public de Santé, qui leur incombe.

La « responsabilité populationnelle » collective des acteurs de la Santé, c'est, par exemple, la responsabilité, sur un territoire donné, de repérer les groupes de patients à risque ; c'est la responsabilité, en cas de risque de dégradation de leur santé par la survenance

d'une épidémie, de prévoir les actions à mettre en place, les moyens à mobiliser et de finaliser un plan partagé par tous les acteurs ; c'est la responsabilité de coordonner tous ces acteurs et de s'assurer que les actions se déroulent dans l'ordre prévu, avec un suivi.

Un des points clés, évidemment, est le passage d'une prise de conscience de ces obligations à une mise en responsabilité des acteurs concernés.

L'expérience réussie au sein de territoires pionniers, sur des pathologies à haut risque

Il est intéressant d'observer les travaux réalisés sur certains territoires, notamment dans le domaine du diabète ou de l'insuffisance cardiaque, dont on sait que les populations concernées ont été particulièrement touchées par cette dernière épidémie.

Ce qui est riche en enseignements, c'est le grand intérêt suscité par cette approche au sein de la communauté médicale, soignante, mais aussi plus largement, chez tous les acteurs de santé au sens large qui « touchent » cette population au quotidien. La démarche ainsi initiée s'est avérée très efficace durant l'épidémie : la confiance était établie entre acteurs qui se connaissaient, communiquaient et savaient quel était le rôle de chacun. Un approfondissement des mesures préventives sur ces catégories de population permettra une

approche d'autant plus efficace lors de nouvelles crises à venir.

Au-delà de ces expériences au sein des « territoires pionniers », de nombreuses initiatives sont nées avec le Covid. Il convient de les transformer en organisations pérennes, investir et construire des modèles en s'appuyant sur les liens qui ont été créés, sur les bons réflexes qui ont été pris.

Ce mode d'organisation, qui permet d'anticiper les difficultés à résoudre et de mobiliser aisément les acteurs concernés, doit être promu. Beaucoup de solutions, durant cette épidémie, ont été inventées sur le terrain, certes avec un certain succès. Mais une approche plus structurée eut été nécessaire.

Cinq facteurs-clés de succès

Parmi les facteurs qui contribuent à la réussite d'un tel projet, cinq éléments importants reviennent dans les différents modèles :

L'identification en amont des facteurs de risque et des populations concernées : les premiers sont connus et récurrents quelle que soit la forme de l'épidémie (vieillesse, conditions de vie, maladies chroniques, ...). Quant aux populations concernées, il s'agit de réaliser une mise à jour permanente de tous les patients.

L'identification des ressources-clés indispensables : il s'agit notamment – à titre d'exemples – de l'organisation de dépistages massifs ou de la mise en quarantaine, de recensement des ressources hospitalières en infrastructures, équipements et consommables, et bien sûr de l'identification des différentes catégories de personnels mobilisables. Mais au-delà, il convient d'identifier les articulations qui doivent s'établir avec d'autres services publics : sécurité publique, services sociaux, éducation nationale par exemple, dont on a vu le rôle crucial pendant l'épidémie, ne serait-ce que pour assurer un accueil aux enfants des personnels de santé.

La publication et le partage, le plus largement possible, au sein de chaque territoire, des stratégies et plans d'actions définis, afin que chacun des acteurs puisse se les approprier, connaisse son rôle et ses priorités, afin de faciliter son travail au quotidien. C'est aussi une source de forte motivation pour ces personnels ayant en perspective une meilleure prise en charge de leurs patients.

La connaissance de « l'état de l'art », tant sur les aspects scientifiques et médicaux que sur les modèles organisationnels. Ces connaissances doivent être confrontées avec l'expérience des acteurs du terrain, à la fois pour en percevoir les avantages possibles, mais aussi pour en éprouver la faisabilité concrète.

Enfin, l'analyse scientifique des données est une clé majeure pour le succès de ces programmes, afin de construire une vision commune et robuste et créer un consensus entre acteurs, ce qui implique que ces données soient complètes et fiables.

 Antoine
MALONE

Directeur du Pôle Prospectives
Europe & International
Fédération Hospitalière
de France





Agnès de Ribet

**Directrice du *marketing*
et de la communication**

T + 33 (0)1 41 25 85 85

E agnes.deribet@fr.gt.com



[grantthornton.fr](https://www.grantthornton.fr)



« Grant Thornton » est la marque sous laquelle les cabinets membres de Grant Thornton délivrent des services d'Audit, de Fiscalité et de Conseil à leurs clients et / ou, désigne, en fonction du contexte, un ou plusieurs cabinets membres. Grant Thornton France est un cabinet membre de Grant Thornton International Ltd (GTIL). GTIL et les cabinets membres ne constituent pas un partenariat mondial. GTIL et chacun des cabinets membres sont des entités juridiques indépendantes. Les services professionnels sont délivrés par les cabinets membres. GTIL ne délivre aucun service aux clients. GTIL et ses cabinets membres ne sont pas des agents. Aucune obligation ne les lie entre eux : ils ne sont pas responsables des services ni des activités offerts par les autres cabinets membres.

© 2020 Grant Thornton. Tous droits réservés. Impression sur papier provenant de forêts gérées durablement. Ne pas jeter sur la voie publique. Création : Ynfluence. Crédit photo : shutterstock (photographies retouchées).