

« *J'ai 10 ans. Si tu m'crois pas hé...t'ar ta gueule à la récré...* » pourrait, comme Souchon, chanter l'ANAP. En plus d'une décennie, l'Agence nationale d'appui à la performance, au début beaucoup plus centrée sur le secteur sanitaire, a finalement prouvé son efficacité - sa « performance » oserions-nous dire - en direction du médico-social. On s'arrête ce mois-ci sur la raison d'être de l'Agence, son fonctionnement et ses travaux. Et on en a profité pour aller dire bonjour au nouveau directeur général de l'ANAP, Stéphane Pardoux.

Tout ce que vous devez savoir sur l'ANAP

par **Robin Troutot**

C'est la loi HPST (Hôpital, Patients, Santé et Territoires) de 2009 qui a créé l'Agence Nationale d'Appui à la Performance des établissements de santé et médico-sociaux (Anap) en fusionnant trois agences préexistantes : la mission nationale d'expertise et d'audit hospitalier (MEAH), la Mission nationale d'appui à l'investissement hospitalier (MAINH) et le Groupement pour la modernisation du système d'information hospitalier (GMSIH).

Pour comprendre sa genèse, il faut remonter en 2008 à la mission de préfiguration de l'Anap menée par Philippe Ritter qui deviendra par la suite son premier Président. Une mission qui mettait en évidence la nécessité d'améliorer la « performance » des structures sanitaires et médico-sociales et, surtout, de savoir comment y parvenir. Douze ans plus tard, la raison d'être de l'Anap n'a pas changé : apporter des solutions concrètes aux structures qui manquent de compétences ou d'outils pour améliorer leur performance.

Plutôt discrète au début, l'Anap a profité de la fusion en 2017 de l'Anesm au sein de la Haute Autorité de Santé (HAS) pour

monter en puissance au sein du secteur médico-social et plus particulièrement des Ehpad. Ses productions, ses communautés de pratique et ses réseaux d'experts thématiques en font aujourd'hui un opérateur de confiance. Didier Sapy, le directeur général de la Fédération Nationale Avenir et Qualité de Vie des Personnes Agées (Fnaqpa), ne tarit pas d'éloges à son propos : « *On a développé avec l'Anap une coopération constructive et efficace. Elle a largement contribué à outiller les établissements. Elle a aussi une qualité de production d'un très bon niveau, pragmatique et ancrée sur les problématiques de terrain* ».

Ce que signifie la notion de performance

Il faut dire que la notion même de « performance », dans le monde médico-social, n'est évidemment pas perçue de la même manière qu'il y a douze ans. En 2008, la mission Ritter la définissait au travers de dimensions assez classiques comme la « pertinence du positionnement concurrentiel », le « dimensionnement », la qualité et la pertinence des prises en charges ou les méthodes de gestion. Mais une décennie plus tard, le secteur est impacté par d'autres évolutions bien plus structurantes à commencer par les transitions démographique, numérique

et écologique ou bien par la nécessité d'une médicalisation accrue. L'Anap a également pris en compte l'essor de la notion de RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) ou la quête de sens de la jeune génération qui arrive désormais sur le marché du travail et qu'il convient d'attirer. Pour Emeline Flinois, directrice adjointe à l'Anap, la performance est devenue, du coup, une « *notion protéiforme* » qui s'est « *enrichie de nombreux aspects depuis 10 ans comme par exemple la question du développement durable* ».

Une méthode éprouvée

Pour faire son bonhomme de chemin, l'Anap a utilisé une méthode bien rôdée : elle constitue sur ces thèmes de travail des groupes d'experts avec lesquels elle co-construit ses outils. Lorsque les prototypes sont opérationnels, sa méthode s'articule ensuite autour du couple diffusion/appropriation. Elle réalise pour ce faire de nombreux webinaires, des webconférences nationales ou régionales, et anime aussi des « communautés de pratique » pour diffuser, expliquer et enrichir ses guides et outils. Comme ce dossier le montre, elle veille enfin à ce que chacun puisse participer à ses actions en fonction de sa situation opérationnelle. ■