

**Synthèse Atelier « Gestion globale des risques :
échanges de savoir-faire
entre le secteur sanitaire et le secteur médico-social »**
Jeudi 20 mai 2010
Workshops Hôpital Expo
Parc des expositions – Paris porte de Versailles

Modérateur : Garménick Leblanc, Secrétaire générale de la SoFGRES

L'objectif du présent atelier est de promouvoir un échange de savoir-faire intersectoriel permettant de tirer les enseignements de l'expérience acquise dans le secteur sanitaire, tout en gardant à l'esprit que le secteur médico-social a ses spécificités nous permettant de progresser dans la connaissance des méthodes de gestion des risques mais aussi d'apprendre de l'expérience particulière des acteurs de ce secteur.

Il s'inscrit dans le cadre d'un groupe de travail piloté par la SoFGRES, qui a réuni différents adhérents de la SoFGRES ainsi que des représentants du secteur médico-social depuis janvier 2010.

Introduction

Marie-Françoise Dumay, Présidente de la SoFGRES

La Société française de gestion des risques en établissement de santé (SoFGRES) a été créée en mai 2002 pour développer, promouvoir et contribuer à l'évolution des connaissances et des savoir-faire nécessaires à la gestion des risques en établissements de santé ; favoriser les échanges et la formation des professionnels ; promouvoir les actions de recherche et les travaux scientifiques dans ce domaine.

Elle participe au développement de la politique nationale de réduction des risques en établissements de santé.

Elle regroupe des compétences complémentaires dans une approche pluriprofessionnelle associant des gestionnaires de risques de la santé, de l'assurance et de l'industrie.

L'objectif de la gestion des risques en établissement de santé est avant tout d'assurer la sécurité du patient et de sa prise en charge, réduire l'iatrogénie et permettre la continuité des soins en cas de crise ou de risques exceptionnels et la sûreté de fonctionnement de l'établissement.

Le cadre conceptuel dans lequel s'inscrit la gestion des risques en établissement de santé est une approche systémique, managériale, stratégique. Elle vise à la synergie avec la démarche d'amélioration de la qualité qui, avec la gestion des risques, est une des composantes de la performance hospitalière et du système de santé global.

Elle repose à la fois sur des outils et méthodes permettant d'identifier des priorités, mais aussi sur une politique affirmée et structurée fondée sur la professionnalisation du management des risques et des ressources dédiées à tous les échelons (national, régional et local). Une implication des acteurs est nécessaire dans une approche à la fois collective et individuelle (professionnels et usagers).

Elle nécessite de poursuivre les progrès accomplis pour développer une culture de sécurité et promouvoir une démarche apprenante et non punitive.

Les principes de la gestion des risques en établissement de santé : sont-ils transposables à la GdR en établissement médico-social ?

*Marc Moulaire, Administrateur de la SoFGRES / Ingénieur qualité gestion des risques
Groupement de coopération sanitaire des hôpitaux et établissements locaux de proximité de l'Ardèche méridionale (GCS HELPAM - 07)*

Le risque se définit comme une possibilité de dommage. De cette définition, apparaissent les deux critères essentiels permettant de caractériser le risque qui sont la fréquence ou probabilité d'occurrence des événements indésirables et la gravité de leurs conséquences. Le produit de ces deux critères quantifiés est la criticité du risque qui permet donc de le mesurer. Un risque dont la fréquence est élevée et dont les conséquences sont graves est jugé inacceptable. A l'inverse, un risque est jugé acceptable lorsqu'il combine une faible probabilité d'occurrence et des conséquences dont la gravité est faible. La gestion du risque consiste à élaborer et mettre en œuvre toute mesure permettant d'amener les risques inacceptables vers la zone de risques acceptables. On y parvient en réduisant la fréquence des risques par des mesures de prévention ou/et en réduisant la gravité des conséquences par des mesures de protection.

La gestion des risques s'inscrit dans un cycle d'amélioration continue. Il est classique de représenter la démarche qualité par la roue de Deming dans laquelle : les actions doivent en premier lieu être planifiées, puis mises en œuvre, puis évaluées avant de permettre d'ajuster les nouvelles actions à entreprendre et ainsi réenclencher un nouveau cycle d'amélioration de la qualité. De la même façon, la gestion des risques en établissement de santé s'inscrit dans un cycle d'amélioration continue dont les étapes sont: identifier, analyser, planifier, mettre en œuvre, évaluer.

Dans les établissements de santé, comme dans les établissements sociaux et médico-sociaux, la typologie des risques couvre des domaines variés : risques liés aux séjours, au comportement des usagers, aux soins, aux bâtiments et aux installations, risques naturels et environnementaux, risques professionnels, risques aux biens, à l'environnement, risques de non fonctionnement, risques socio-économiques, risques du système d'information. La fréquence ou la gravité de ces risques seront certes différentes, mais on les retrouvera tous, que l'on se trouve en secteur sanitaire ou en secteur social ou médico-social.

Les méthodes et outils disponibles pour la gestion des risques en établissements de santé pourront être utilisées également dans le secteur médico-social qu'il s'agisse :

- de l'approche par problème (document unique, recueil des événements indésirables, analyse des causes...)
- de l'approche par référentiel (application de guides et recommandations, évaluation interne-externe, conformité aux textes réglementaires, audit, système documentaire...)
- de l'approche par processus (cartographie des processus, analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité, cartographie des risques...)
- de l'approche par résultats (indicateurs, tableaux de bord, questionnaires de satisfaction...)

Le modèle de Shortell des quatre dimensions nécessaires et suffisantes suivantes pour mener à bien une démarche de gestion des risques a fait ses preuves dans le secteur sanitaire :

- la dimension stratégique (politique écrite et programme),
- la dimension structurelle (organisation précise et pilotage),
- la dimension technique (outils et méthodes adaptés),
- la dimension culturelle (formation, communication, évaluation).

Cette organisation est complètement transposable au secteur social ou médico-social où les mêmes leviers assureront la réussite de la démarche de gestion des risques : une politique affirmée, une organisation définie, une méthode et des outils appropriés, pour une démarche pérenne.

Témoignages

Thierry de Montgolfier, Directeur de l'établissement de santé La Martinière (SSR et EHPAD), Association Jean Lachenaud, Saclay (91)

Les méthodes et outils de l'amélioration continue de la qualité et de la sécurité des soins peuvent soulever des craintes et des réticences. La lecture d'un manuel comportant tous les aspects qui viennent de nous être décrits est un obstacle pour beaucoup de personnels de nos structures. Mais la gestion des risques n'est pas une usine à gaz, elle doit pouvoir découler sur la mise en œuvre d'actions simples.

Au centre de la Martinière qui comporte un service de soins de suite et réadaptation et un établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) nous avons eu une démarche identique sur les deux établissements.

Trois exemples d'actions menées ont été exposés dans l'atelier : l'enquête de satisfaction s'agissant des prestations de la buanderie auprès des résidents, l'audit fournisseurs et un audit de satisfaction des services.

Les questions posées étaient très simples pour être aussi parlantes aux résidents qu'aux personnels de la buanderie, par exemple : êtes-vous satisfait du nettoyage du linge ? Du repassage ? Du délai de livraison ? Mais aussi : « avez-vous eu à déplorer des incidents depuis l'utilisation du service lingerie de l'établissement ?

Les constats posés grâce à ces enquêtes ont immédiatement permis de se fixer des priorités, ce qui est une condition indispensable pour mettre en pratique la démarche qualité et la gestion des risques.

La réactivité face aux éléments collectés est importante. L'audit constitue le point de départ d'une évaluation dans le temps. Il faut toujours poser des questions simples et laisser le pilotage de l'action entre les mains du responsable du service.

La démarche qualité et gestion des risques est une procédure évolutive qui doit :

- rester simple ;
- se développer avec une appropriation progressive des professionnels ;
- reposer sur les acteurs de l'établissement.

Alberto Serrano, Directeur général de l'Association pour adultes et jeunes handicapés du Val de Marne (APAJH 94)

L'APAJH 94 est une association gestionnaire de quatorze établissements médico-sociaux, accueillant essentiellement des personnes handicapées mentales (enfants et adultes), mais aussi des malvoyants et non voyants ainsi que des personnes polyhandicapées.

Les établissements qui la composent ne sont pas vierges de toute approche d'amélioration de la qualité ou de gestion des risques. En effet, comme tout établissement médico-social, ils sont soumis à l'obligation d'évaluation interne et externe introduite par la loi 2002-2.

Par ailleurs, la taille des établissements de l'APAJH 94 impose l'élaboration d'un contrat pluri-annuel d'objectifs et de moyens avec les collectivités en charge de l'autorisation, de la tarification et du contrôle de ses établissements.

Il faut également rappeler que la grippe A H1N1 a entraîné la mise en œuvre de mesures destinées à réduire le risque d'infection qui ont aussi participé à l'amélioration de la qualité et de la sécurité des soins dans les structures qu'il convient de capitaliser pour l'avenir.

Ainsi, le personnel des établissements est-il déjà impliqué dans une démarche qualité et dans la gestion des risques au quotidien. Ce que permet l'approche systémique préconisée par la SoFGRES est notamment de pouvoir mutualiser les ressources et les compétences, car dans les établissements médico-sociaux, qui sont généralement de petites structures, le pilotage de ces actions repose souvent sur les mêmes épaules : celle d'une direction d'établissement assistée d'un comptable et d'un secrétariat. Il leur incombe de coordonner les évaluations réalisées avec l'appui des chefs de service et de leurs équipes.

Conclusions

Il vaut mieux construire une politique de gestion des risques au sens large et intégrer l'ensemble de ces actions dans un plan concerté, formalisé et pensé pour répondre à des objectifs précis plutôt que de mobiliser les moyens limités dont on dispose sur des domaines construits en tuyaux d'orgues.

Il est plus efficient d'adopter une démarche systémique, même s'il ne faut pas s'attaquer à tous les fronts en même temps, et de construire des actions simples et efficaces dans un cadre clair et connu de tous. C'est aussi vrai dans le secteur sanitaire que dans le secteur social et médico-social.

N.B. : Les présentations de l'atelier sont en ligne sur le site internet de la SoFGRES : www.sofgres.org