

Performance de l'organisation Accompagnement des HAD

C. Bordenave
ANAP

17 JUIN 2025

Sommaire

1

Contexte de l'activité des HAD en France

2

L'ambition de l'Anap

3

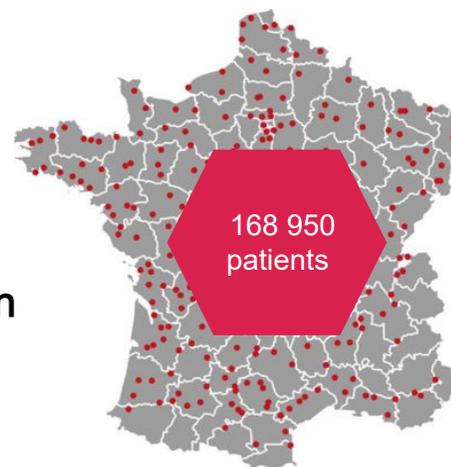
Productions et appuis terrains

4

Programme de travail 2025

Carte identité de l'HAD en France

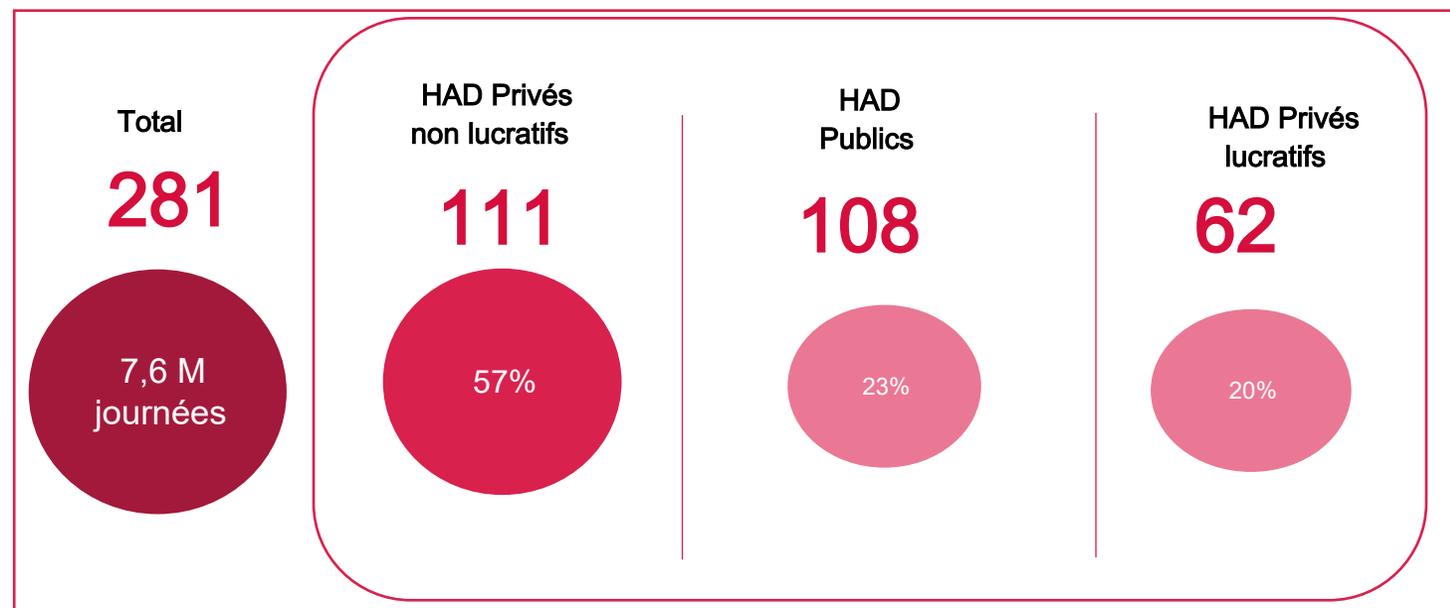
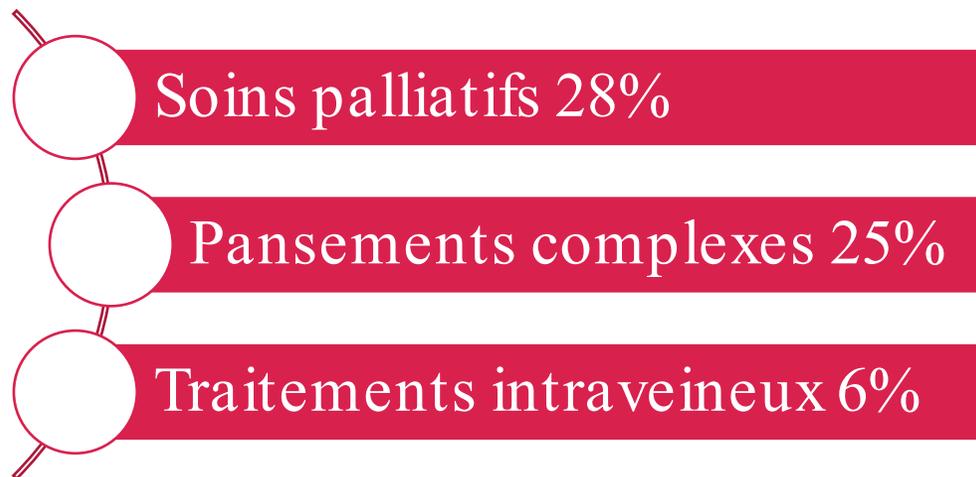
- 1^{er} HAD Français en 1957
- Organisation territoriale par région régulé par les ARS
- Territoires d'intervention : 50 000 à 1 million d'habitants
- Objectif national : 30 à 35 patients/ jour/100 000 habitants non atteint
- Taille des HAD : 15 patients/ jour à 2000 patients/ jour



281 HAD

119 sont liés à des établissements (43 %)
162 sont autonomes (57 %)

Activité 2024



Une croissance d'activité variable selon les statuts des établissements

- La France montre une évolution de + 37% du nombre de patients pris en charge entre 2018 et 2024 et 6% entre 2023 et 2024
- La progression d'activité n'est portée que par la moitié des HAD qui sont aussi les plus gros
- L'augmentation du nombre de séjour est elle de 54% entre 2018 et 2024 et 10,5% des séjours
- Constats :
- On assiste à une décorrélation de l'évolution des séjours/ journées du fait de l'augmentation des TTT itératifs



	Nbre de journées 2018	Nbre de séjours 2018	DMS	Nbre de journées 2024	Nbre de séjours 2024	DMS 2024	Part des établissements ≤ 30 p / jour	Evolution nbre journées 2018 2024	Evolution nbre de séjours 2018 2022
Public	1 404 873	65 239	21,5	1 618 462	89 101	18	64%	15%	36%
Privé non lucratif	3 226 432	122 004	26,5	4 332 366	183 584	23,6	15%	34%	50%
Privé lucratif	935 988	26 478	35	1 713 051	56 060	30,5	10%	83%	111%
Total	5 567 293	213 721	26	7 663 879	328 745	23,3		37%	54%

Une activité de chimiothérapie en forte hausse depuis 2018



		2018	2020	2023	2024	Croissance 2018-2024
MPP 05 chimiothérapie (IK moyen 60)	Nbre de journées	123 965	161 161	214 064	234 839	72%
	Nbre ES	179	192	210		+ 31 ES
	Nbre Séjours	36 821	48 203	56 551	63 098	53%
	DMS	3	3	3	3,7	
	Age Moyen	67	67	66		
MPP 013 Surveillance post- chimiothérapie (IK = 50)	Nbre de journées	217 188	248 640	307 667	290 891	41%
	Nbre ES	247	248	252		+5 ES
	Nbre de séjours	16 515	16 676	20 980	20 367	27%
	DMS	11,3	12,5	10,8	14	
	Age Moyen	61	59	60		

72 % d'augmentation entre 2018 et 2024 (journées MPP 05)

53% de séjours en plus

TOP 5 des CIM 10

Code	Libellé	Nombre de journées	%
C92	LEUCEMIE MYELOIDE	43 136	20,2 %
C90	MYELOME MULT. ET TUM. MAL. A PLASMOCYTES	33 078	15,5 %
C50	T.M. DU SEIN	26 575	12,4 %
D46	SYND. MYELOYSPASIQUES	25 826	12,1 %
C91	LEUCEMIE LYMPHOIDE	15 650	7,3 %

Activité Chimiothérapie par statut d'HAD

	HAD privés non lucratifs	HAD publics	HAD privés lucratifs	Total
Nbre Journées	134 987 (x 1,5 /2020)	74 365 (x1,25 /2020)	25 487 (x 2 /2020)	234 839
Nbre de patients	6 271	3 381	681	10 303
Nbre Séjours	39 856	20 346	2 896	63 098
DMS	3,39	3,66	8,8	3,72

— L'activité de chimiothérapie est principalement assurée par les HAD privés non lucratifs et HAD publics

L'Anap : l'agence nationale de la performance sanitaire et médico-sociale.

Créée en 2009, l'Anap est rattachée au ministère de la Santé.

Son conseil d'administration est constitué à parité des administrations centrales et des fédérations du secteur.

Une agence publique d'expertise et de conseil par et pour les professionnels, sans rôle de régulation ni de contrôle.

Notre mission : soutenir, outiller et accompagner les établissements sanitaires et médico-sociaux dans l'amélioration de leur performance globale.

Notre organisation

6 pôles d'expertise dédiés aux différents volets de la Performance.



Ressources Humaines



Parcours et prises en charge
sanitaires



Investissement, logistique, achats et
développement durable



Economie et ingénierie financière



Parcours et prises en charge
médico-sociales



Usages du numérique et de l'IA

Des services transversaux pour donner de l'impact.

Appuis

Offre pédagogique

Partenariats

Evaluation

Usage
des data

Nos modalités d'action



Expliquer et
outiller

**Bonnes pratiques, guides, webinaires,
autodiagnostic...**



Accompagner
sur le terrain

**Des appuis terrain collectifs et
individuels**



Eclairer la
décision publique

**L'expertise au service des politiques
nationales**



De l'information et des outils

Bonnes pratiques, guides, webinaires, autodiagnostic...

L'Anap partage instantanément le meilleur des ressources disponibles.



Expliquer et outiller



Accompagner
sur le terrain



Eclairer la décision
publique

2 000 ressources à disposition sur anap.fr

L'Anap donne accès à plus de 2 000 ressources et connaissances dans tous les domaines de l'organisation des établissements sanitaires et médico-sociaux.

- Finances,
- RH,
- Parcours patient,
- Logistique,
- Développement durable...

Nos ressources sont
immédiatement
opérationnelles pour
comprendre et agir.

Epauler, accompagner sur le terrain

En 2024, nos experts ont mené 2 200 appuis individuels et collectifs de plusieurs mois.



Expliquer et outiller



Accompagner
sur le terrain



Eclairer la décision
publique

Appuis terrain : un accompagnement opérationnel

Dans le cadre d'appuis collectifs, l'Anap intervient auprès d'établissements pour poser un diagnostic, orienter les démarches et donner les outils pratiques pour mener les transformations avec efficacité.

Nos experts mènent également des appuis individuels au sein d'établissements de santé et médico-sociaux confrontés à des difficultés structurelles.

Il s'agit d'identifier des marges de manœuvre dans de nombreux domaines, d'optimiser les organisations internes, de soutenir le développement de modalités innovantes de soin...

Quelques exemples

- Retrouver du temps opératoire et renforcer l'attractivité du bloc
- Sécuriser et simplifier la gestion du temps de travail
- Donner de l'impact à vos actions de développement durable
- Déployer avec succès l'HAD

Des recommandations d'aide à la décision publique



Expliquer et outiller



Accompagner sur le terrain



Eclairer la décision
publique

Notre mission : appuyer les grandes transformations du système de santé

L'Anap peut être missionnée par les pouvoirs publics pour réaliser des études flash ou des évaluations de grands programmes nationaux.

Ces évaluations sont indispensables pour réévaluer les dispositifs et améliorer leur fonctionnement tout en maîtrisant les coûts.

Quelques thématiques

- Evaluation des projets du Fonds d'innovation organisationnelle en psychiatrie
- Evaluation de l'accueil de jour des personnes âgées
- Evaluation du numéro d'appel national de prévention du suicide 3114

L'équipe ANAP – HAD, une équipe qui s'est étoffée

/ Valentin Simon

/ Directeur du Pôle prises en charge et parcours
Sanitaires



/ Cécile Bordenave

Experte HAD, Pôle prises en
charge et parcours sanitaires



/ Clarisse Liabastres

Experte HAD, Pôle prises en
charge et parcours sanitaires



/ Céline Ramsbacher

Experte HAD, Pôle prises en
charge et parcours sanitaires

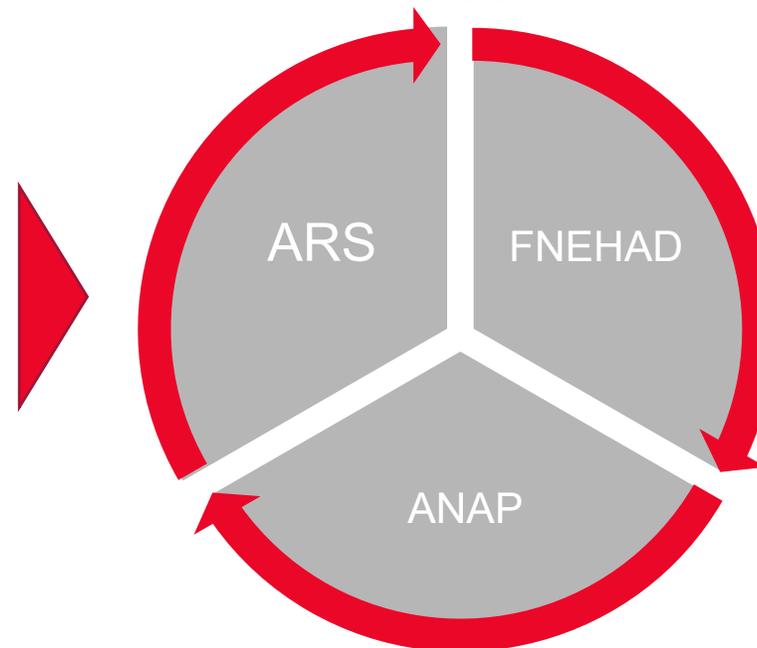
Une synergie d'acteurs au bénéfice de la feuille de route

Accompagner la mise en œuvre de la feuille de route sous l'angle de la performance des organisations, en logique tripartite avec la FNEHAD et les ARS

Rôle de l'ANAP

- **Temps 1** : Définir en concertation et à l'appui d'une CDP une organisation interne et territoriale performante en ligne avec la déclinaison de la feuille de route nationale HAD 2021-2026
- **Temps 2** : Accompagner la restructuration des organisations par des appuis directs en HAD, en lien avec les ARS

Travail conjoint coordonné par la DGOS



Ambitions de l'Anap pour les HAD

1. **Accompagner et encourager le développement des HAD pour atteindre une taille critique**
2. **Encourager la construction de parcours coordonnés et diversifiés**
 - Favoriser la connaissance de l'HAD par les prescripteurs MCO, Domicile et ESMS
 - Développer les parcours spécialisés dont chimiothérapie
3. **Inciter aux partenariats**
4. **Renforcer la performance des fonctions supports : Pharmacie, logistique, flotte automobile**
5. **Outiller les établissements pour un pilotage efficient**



Recommandations pour améliorer le développement des HAD

Niveau national

- Définir des indicateurs forts d'orientation vers l'HAD depuis les hopitaux traditionnels (actuellement 1,2% des séjours sont attendus)
- Soutenir l'investissement dans le numérique HAD avec un objectif de 100% de numérisation du dossier patient et déploiement de la santé
- Outiller les dirigeants à la spécificité de l'HAD sa stratégie, sa gouvernance son pilotage et les leviers de son développement

Niveau régional

- Permettre à chaque HAD d'atteindre une taille ≥ 50 patients/jour en menant une réflexion sur la taille des territoires autorisés
- Inciter aux regroupements d'établissements HAD pour atteindre une taille permettant l'investissement

Niveau établissement

- Définir et mettre en oeuvre une stratégie de développement d'activité
- Développer l'intervention de l'HAD au sein des ESMS
- Dimensionner les équipes en prévision du changement d'échelle
- Mettre en oeuvre la réactivité et piloter ses admissions
- Renforcer les fonctions logistiques et circuit du médicament
- Mettre à niveau le système d'information de l'HAD pour soutenir les projets

Les productions « Hospitalisation A Domicile » déjà disponibles

Offre disponible sur www.anap.fr

ADMISSION EN HAD : COMMENT ÊTRE RÉACTIF ?

4 LEVIERS
ORGANISATIONNELS
20 CONSEILS
OPÉRATIONNELS

<https://www.anap.fr/s/article/admission-had-comment-etre-reactif>

HAD PARIEZ SUR LA PRÉSENCE D'UN IDE DE LIAISON AUX URGENCES



[HAD : pariez sur la présence d'un IDE de liaison aux urgences \(anap.fr\)](https://www.anap.fr/s/article/had-pariez-sur-la-presence-d-un-ide-de-liaison-aux-urgences)

RÉDUISEZ LES HOSPITALISATIONS DEPUIS LES EHPAD DÉVELOPPEZ L'HAD



[Réduisez les hospitalisations depuis les Ehpad : développez l'HAD \(anap.fr\)](https://www.anap.fr/s/article/reduisez-les-hospitalisations-depuis-les-ehpad-developpez-l-had)



[Lien de téléchargement du guide](#)

2 Webconférences



[Fiche évènement \(anap.fr\)](#)



[Webconférence - HAD en ESMS : Qualité de vie pour les résidents](#)

Les Zoom HAD – Accompagner les HAD à la réforme des autorisations

Programme:

Quel cadre réglementaire ?

Comment développer l'activité ?

Quels profils patients?

Quelles étapes et spécificités organisationnelles?

Retours d'expériences

- Enfant de moins de 3 ans
- Réadaptation
- Ante et post partum

AUTORISATIONS D'HAD ET MENTIONS SPÉCIALISÉES

60mins pour tout savoir



Replay : <https://anap.fr/s/article/autorisations-had-et-mentions-specialisees-60min-pour-tout-savoir>

A venir FAQ pour chaque mention

Les appuis terrain



Individuel : sur sollicitation des établissements et/ou ARS



Collectif : à la demande et en accord avec les ARS



Objectif : Accompagner les HAD pour développer et structurer leur activité suite à une demande individuelle d'accompagnement

Objectif : Accompagner les HAD pour développer leur activité

Promesse:

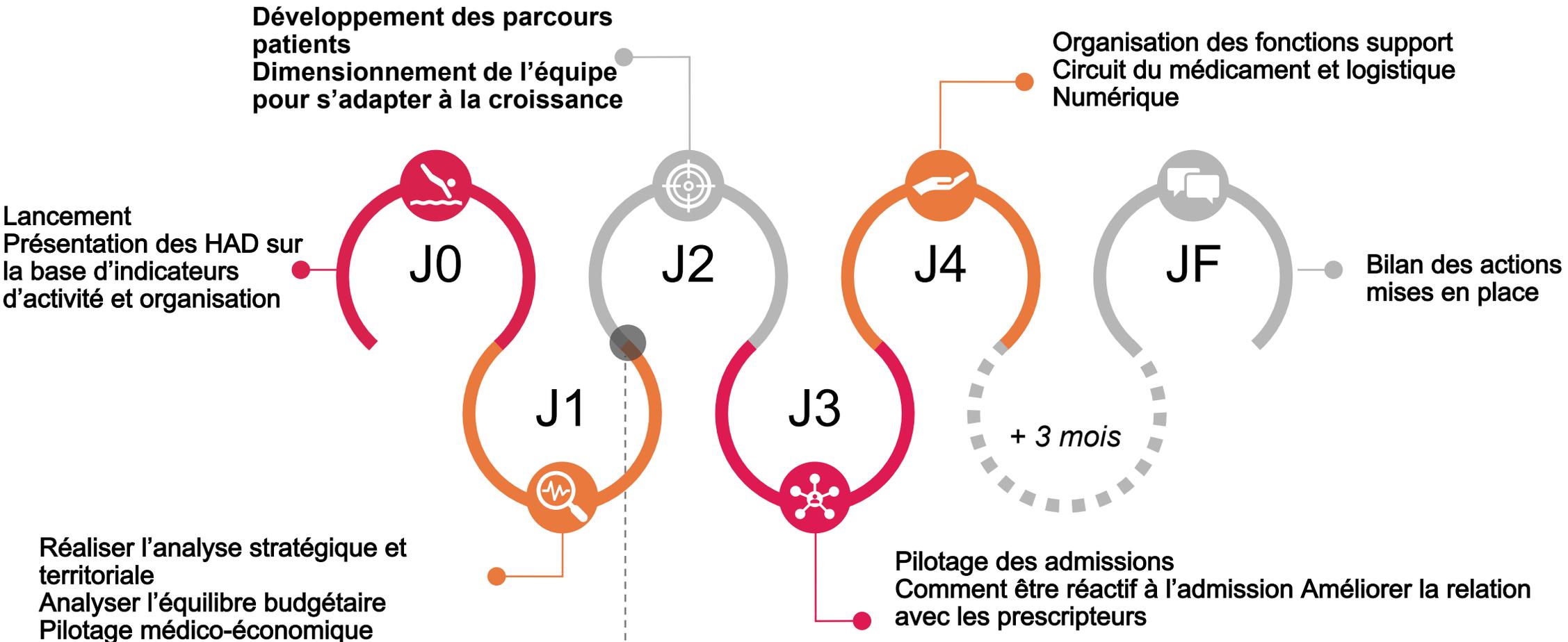
- ✓ Convaincre de l'opportunité de développer son activité
- ✓ Donner les clés pour faire le diagnostic stratégique et activer les leviers du développement
- ✓ Accompagner la performance organisationnelle pour innover

Appui 360: Programme d'accompagnement

Un **appui terrain individuel** , couvrant les champs Ressources Humaines, Finances, Organisations Médico-Soignantes, Développement Durable, Potentiel HAD... pour identifier **les marges de progrès opérationnelles et des recommandations concrètes**

- ✓ Analyse systématique du potentiel d'orientation des séjours vers l'HAD

Programme de l'appui terrain HAD



A la fin de l'accompagnement je repars avec :

Plan d'action stratégique de développement

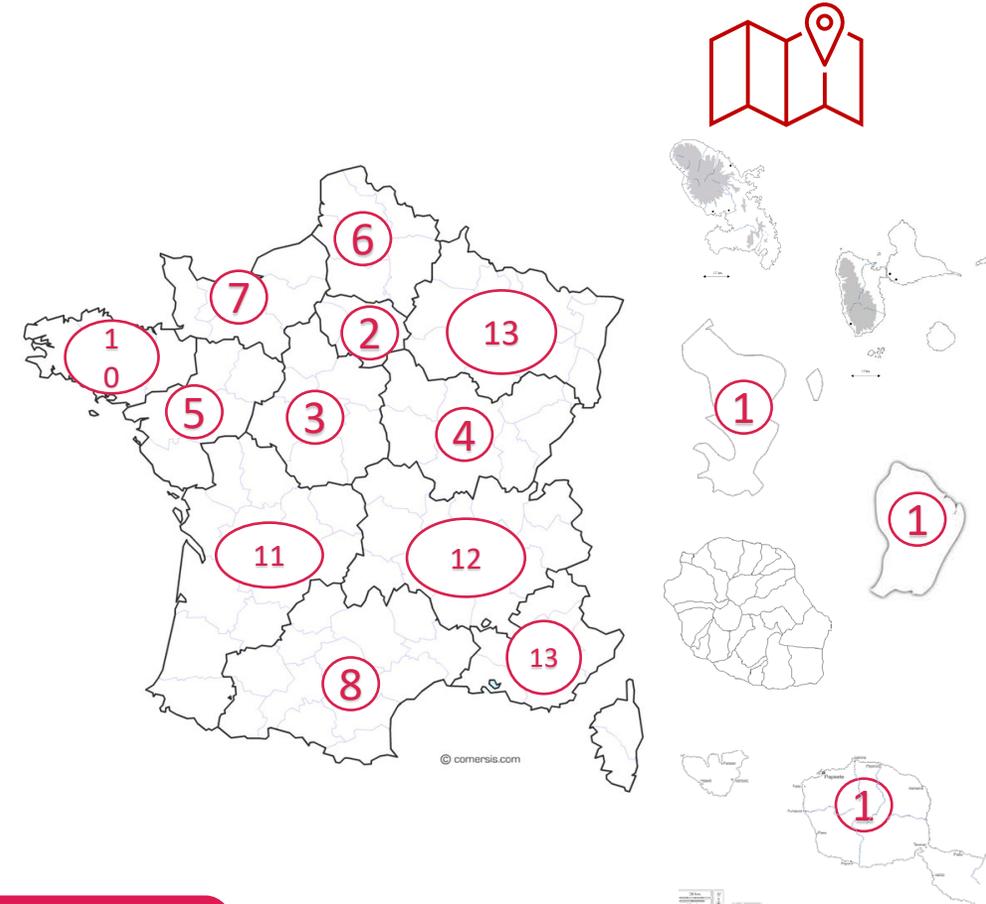
Une forte mobilisation des HAD pour ce programme



- 95 HAD soit 30 % des HAD Français
- Taille médiane des HAD candidats 35 p/ jour
- 17 groupes en région avec 5 à 7 HAD/groupe
- Apports théoriques + vidéo de retours d'expérience + ateliers

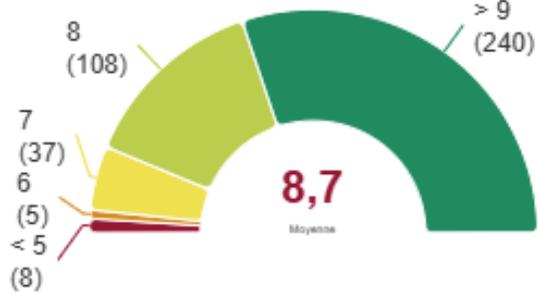
Public cible: Directeur/ Médecin praticien/ Cadre de santé

- Programme de 4 jours en région en présentiel
- Animation des sessions: 1 expert HAD et 1 consultant
- Un sharepoint avec des ressources documentaires téléchargeables

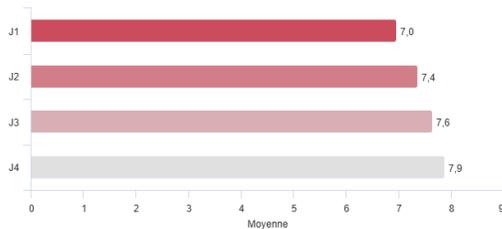


Un engagement de l'ensemble des structures pendant et après l'appui

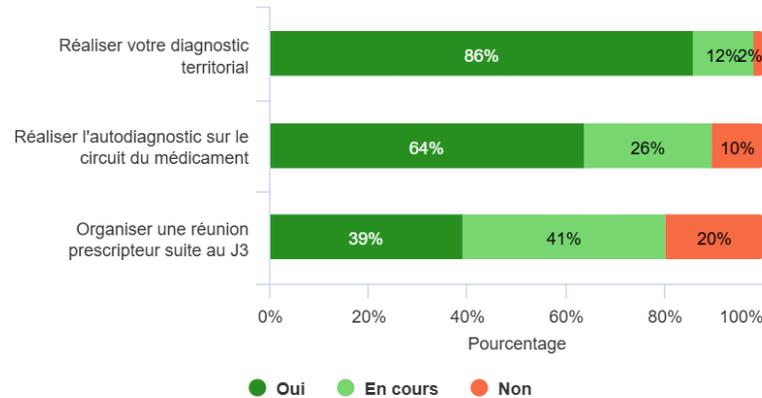
A l'issue de cette journée, quel est votre degré de satisfaction ?



Niveau de maturité pour définir sa stratégie

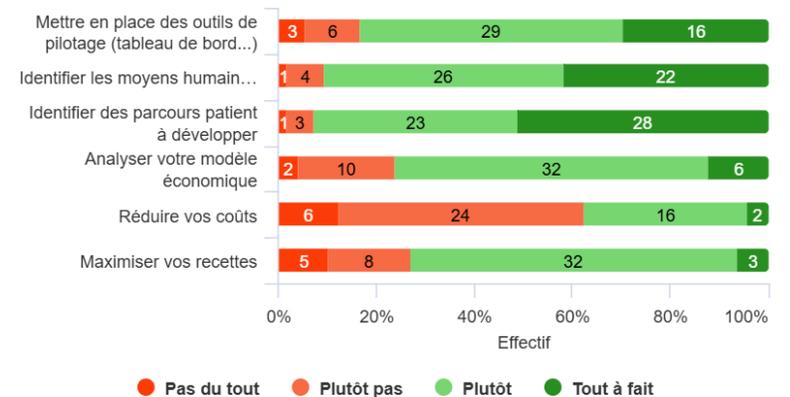


Durant l'AT, êtes-vous parvenu à :



Votre HAD met-il en place les actions suivantes :

Depuis le début de l'AT, avez-vous réussi à :



- Un taux de satisfaction élevé, notamment sur l'adéquation avec les besoins des participants et l'animation
- Parmi les différentes séquences, importance et intérêt plus marqués pour celles portant sur l'analyse territoriale, les filières et le développement d'activité
- 76% des répondant se sentent capables de mettre en œuvre leur plan d'actions
- Progression de la maturité des établissements au décours des 4 jours

Les HAD ont déjà engagé des premières actions

- L'ensemble des HAD ont réalisé leur plan d'actions stratégique demandé par l'ANAP
- 50% ont budgété des postes (IDELI, médecin, cadre, IDE, kiné) notamment IDE de liaison
- 50% ont mis en place de nouvelles filières et mentions spécialisées : Chimio, Ferinject, Insuffisance cardiaque, addictologie, HAD R
- Le délai de PEC a diminué en moyenne d'un jour après l'appui
- De nombreux HAD ont amélioré leurs outils de communication et programmé des RDV prescripteurs

Un effet marqué sur la valorisation des séjours

GHT moyen AVANT 209€



GHT moyen APRES 259€

(Données déclaratives)

Un effet sur la croissance

- 50% ont augmenté le nb de patients / jours entre 4% et 55% d'augmentation mais impact difficile à mesurer
- La progression est particulièrement marquée pour les HAD autour de 45/55 patients jours (+ 8 à + 15 p/jour)
- Elle est à signaler aussi pour les tous petits HAD (+/- 20 patients jours)
- Un HAD a fait le choix de réduire sa file active pour restructurer son HAD avant d'activer le développement

Pour les HAD à plus gros volume : Taux de satisfaction 9,3 / 10

- Intérêt du partage et benchmark entre HAD notamment sur les parcours innovants
- Intérêt de l'atelier sur la transférabilité de fonctions entre les professionnels et la subsidiarité

Bilan du programme national d'accompagnement des HAD

- La création d'un programme national d'accompagnement a montré des résultats très positifs pour les HAD de petite taille afin d'établir leur stratégie de développement
- 30% des HAD français ont intégré ce programme
- Les HAD ayant participé à ce programme ont vu une amélioration significative de la performance de leurs organisations et du nombre de patients pris en charge.
- Le programme d'accompagnement a été modifié pour s'adapter aux HAD de plus grande taille en abordant notamment les leviers de l'attractivité, la fidélisation du personnel, le développement de la télé surveillance entre les cures de chimiothérapie
- Un deuxième appel à candidature est déjà ouvert afin de proposer cet accompagnement à un maximum d'établissements

Ces exemples montrent que, avec un soutien adéquat et des stratégies bien définies, les HAD peuvent surmonter leurs défis et réaliser des progrès significatifs, au bénéfice des patients et du système de santé dans son ensemble.

Programme de travail 2025

- Tableau de bord et cartographie des HAD : Zones d'autorisation + quelques indicateurs
- Evaluation du dispositif ERI -SP
- Performance du circuit du médicament et logistique HAD
- Travail sur les parcours
- Accompagner le développement de la chimiothérapie
 - Capitalisation par visites et analyse de documents
 - Echanges avec Hématologues, oncologues et professionnels d'HDJ
 - Analyse du parcours, leviers de développement et interfaces

Merci de votre attention

Appui terrain collectif HAD – Vague 2

Un appui pour développer l'activité d'hospitalisation à domicile

- Une dynamique de groupe à travers 3 ou 4 journées collectives en présentiel, avec d'autres structures HAD.
- Un accompagnement de 6 mois, avec des temps individuels en distanciel.
- Une prise en main concrète des outils et méthodes de l'Anap.

Qui peut en bénéficier ? Tous les établissements d'HAD quel que soit leur statut et leur taille qui souhaitent mettre en place des actions concrètes pour développer leur activité.

Au programme :

- Réaliser un diagnostic territorial et repérer des parcours de soins pertinents.
- Activer des leviers de développement et de pilotage médico-économique.
- Piloter les admissions
- Dynamiser et cibler votre communication
- Participer à cet appui, c'est être accompagné pour construire un plan stratégique de développement d'activité.

HOSPITALISATION À DOMICILE :

bénéficiez d'un appui d'experts pour développer votre activité.

Je candidate

Pour les HAD de toutes Taille