Trois structures bientôt réunies au sein de

l'ANAP

Agence Nationale d'Appui à la Performance des Etablissements de Santé et Médico-sociaux

Organisation et gestion de la recherche à l'hôpital

CALASS 2009
Luxembourg / 11 septembre 2009

Dr Sébastien WOYNAR
AP-HP / ANAP

gmsih Groupement pour la modernisation du système d'information hospitalier

HOPITAL 2012 MAINH Mission nationale d'appui à l'investissement hospitalier

MeaH Mission nationale d'expertise et d'audit hospitaliers

Trois structures bientôt réunies au sein de

l'ANAP

Agence Nationale d'Appui à la Performance des Etablissements de Santé et Médico-sociaux

Agenda

- Pourquoi faire de la recherche à l'hôpital?
- Contexte et positionnement du chantier MeaH / ANAP
- Chantier « organisation et gestion de la recherche à l'hôpital »
  - Objectif
  - Méthode
  - Constats
  - Premiers résultats
- Conclusion

gmsih Groupement pour la modernisation du système d'information hospitalier

HOPITAL 2012 MAINH Mission nationale d'appui à l'investissement hospitalier

MeaH Mission nationale d'expertise et d'audit hospitaliers

Trois structures bientôt réunies au sein de

l'ANAP

Agence Nationale d'Appui à la Performance des Etablissements de Santé et Médico-sociaux

Agenda

- Pourquoi faire de la recherche à l'hôpital?
- Contexte et positionnement du chantier MeaH / ANAP
- Chantier « organisation et gestion de la recherche à l'hôpital »
  - Objectif
  - Méthode
  - Constats
  - Premiers résultats
- Conclusion

Pourquoi faire de la recherche à l'hôpital (en dehors de l'obligation pour les CHU)?

Bien collectif
« public »

Bénéfices potentiels pour un établissement de soins

- Participer à l'entreprise scientifique : motivation individuelle à participer un bénéfice « social »
- Impact sur la qualité des soins (plus ou moins direct : par exemple renforcement des compétences des médecins grâce à leur rôle d'investigateur)
- Attractivité de l'hôpital pour les médecins
- Image et renommée de l'hôpital pour les patients
- « ligne de produit » à part entière, « rentable »

Bien individuel
« privé »

gmsih Groupement pour la modernisation du système d'information hospitalier

HOPITAL 2012 MAINH Mission nationale d'appui à l'investissement hospitalier

MeaH Mission nationale d'expertise et d'audit hospitaliers

Trois structures bientôt réunies au sein de

l'ANAP

Agence Nationale d'Appui à la Performance des Etablissements de Santé et Médico-sociaux

gmsih Groupement pour la modernisation du système d'information hospitalier

HOPITAL 2012 MAINH Mission nationale d'appui à l'investissement hospitalier

MeaH Mission nationale d'expertise et d'audit hospitaliers

Trois structures bientôt réunies au sein de

l'ANAP

Agence Nationale d'Appui à la Performance des Etablissements de Santé et Médico-sociaux

Agenda

- Pourquoi faire de la recherche à l'hôpital?
- Contexte et positionnement du chantier MeaH / ANAP
- Chantier « organisation et gestion de la recherche à l'hôpital »
  - Objectif
  - Méthode
  - Constats
  - Premiers résultats
- Conclusion

gmsih Groupement pour la modernisation du système d'information hospitalier

HOPITAL 2012 MAINH Mission nationale d'appui à l'investissement hospitalier

MeaH Mission nationale d'expertise et d'audit hospitaliers

Trois structures bientôt réunies au sein de

l'ANAP

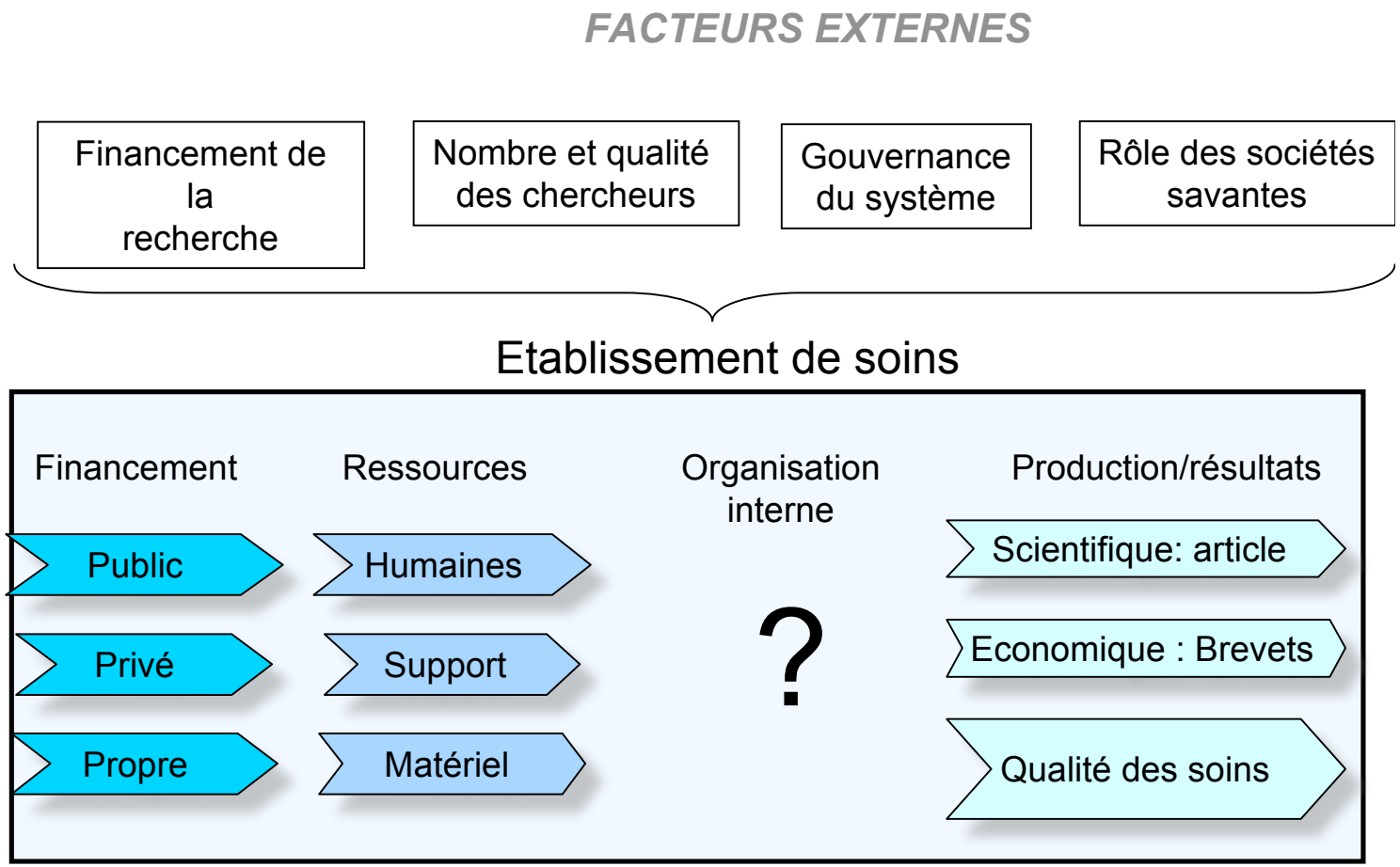
Agence Nationale d'Appui à la Performance des Etablissements de Santé et Médico-sociaux

Contexte et positionnement du chantier MeaH / ANAP

- Elément de contexte
  - des réformes française du système de recherche hospitalière largement « structurelles »
    - ✓ Changement du système de financement de la recherche hospitalière (MERRI)
    - ✓ Création d'une agence d'évaluation (AERES) – évaluation en lien avec HAS
    - ✓ La gouvernance de la recherche (DIRC, Direction recherche des hôpitaux , lien avec les CHU, rapport Marescaux…)
    - ✓ Mise en place du CENGEPS (Centre national de gestion des essais des produits de santé)
    - ✓ …
  - Une réflexion académique en France actuellement portée sur :
    - ✓ Les mécanismes de financement (rapport ENSMP - Moisdon)
    - ✓ Les interactions économiques (université – EPST - établissement de soins : rapport LEGOS – ME. Joël)

Þ **Mais finalement très peu de connaissance sur *l'organisation interne* de la recherche et l'innovation à l'hôpital** (soulignée par la rapport Larcher).

Contexte et positionnement du chantier MeaH / ANAP



Trois structures bientôt réunies au sein de

l'ANAP

Agence Nationale d'Appui à la Performance des Etablissements de Santé et Médico-sociaux

gmsih Groupement pour la modernisation du système d'information hospitalier

HOPITAL 2012 MAINH Mission nationale d'appui à l'investissement hospitalier

MeaH Mission nationale d'expertise et d'audit hospitaliers

Trois structures bientôt réunies au sein de

l'ANAP

Agence Nationale d'Appui à la Performance des Etablissements de Santé et Médico-sociaux

Agenda

- Pourquoi faire de la recherche à l'hôpital?
- Contexte et positionnement du chantier MeaH / ANAP
- Chantier « organisation et gestion de la recherche à l'hôpital »
  - Objectif
  - Méthode
  - Constats
  - Premiers résultats
- Conclusion

Trois structures bientôt réunies au sein de

l'ANAP

Agence Nationale d'Appui à la Performance des Etablissements de Santé et Médico-sociaux

Projets d'organisation MeaH / ANAP

- Agence publique dépendante du Ministère de la santé français
- Accompagne des équipes dans l'optimisation des organisations hospitalières (blocs opératoires, gestion des lits, pharmacie, logistique…)
- Apport technique (bonnes pratiques organisationnelles) et de de conduite du changement (financement d'appui-conseil via des consultants ou des formations)

Trois structures bientôt réunies au sein de

l'ANAP

Agence Nationale d'Appui à la Performance des Etablissements de Santé et Médico-sociaux

Objectif du chantier

« vous aidez à transformer votre organisation pour améliorer la performance de la recherche et l'innovation dans votre établissement»

gmsih
Groupement pour la modernisation du système d'information hospitalier

HOPITAL 2012
MAINH
Mission nationale d'appui à l'investissement hospitalier

MeaH
Mission nationale d'expertise et d'audit hospitaliers

Trois structures bientôt réunies au sein de

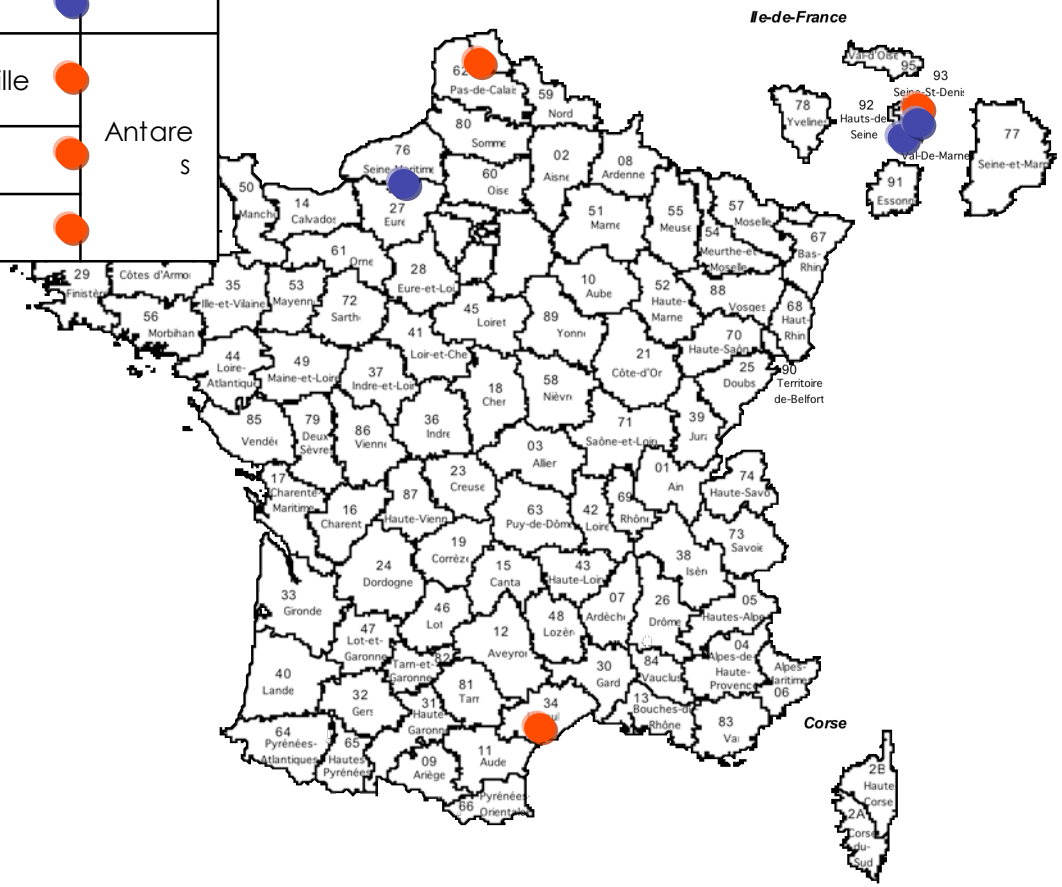
l'ANAP

Agence Nationale d'Appui à la Performance des Etablissements de Santé et Médico-sociaux

Méthode

Les acteurs

CHU de Rouen	Ineum
IGR	
CC Marie Lannelongue	
GH institut Catholique de Lille	Antares
Henri Mondor (AP HP)	
Clinique du Millénaire	



gmsih
Groupement pour la modernisation du système d'information hospitalier

HOPITAL 2012
MAINH
Mission nationale d'appui à l'investissement hospitalier

MeaH
Mission nationale d'expertise et d'audit hospitaliers

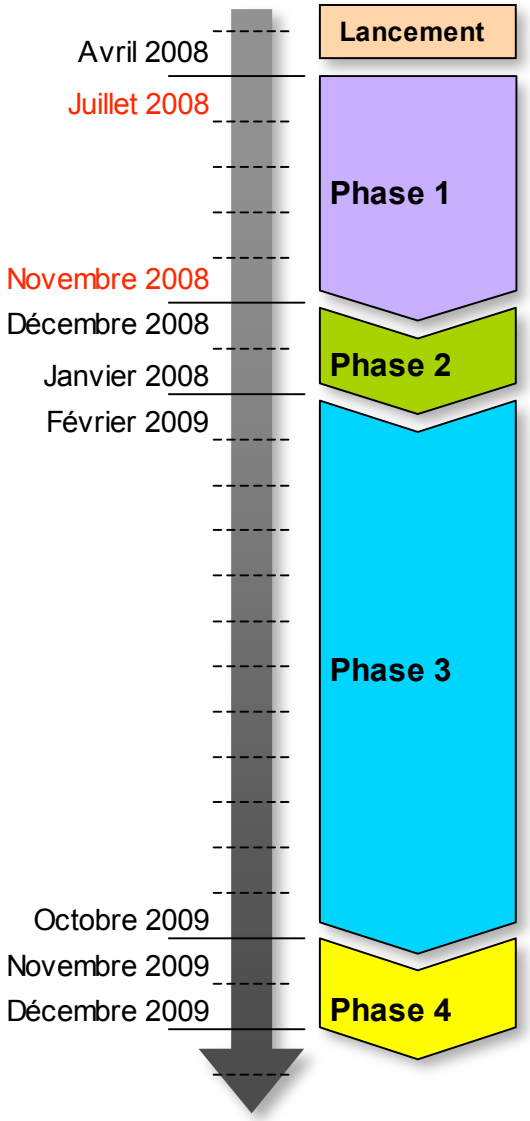
Trois structures bientôt réunies au sein de

l'ANAP

Agence Nationale d'Appui à la Performance des Etablissements de Santé et Médico-sociaux

Méthode

Calendrier



Trois structures bientôt réunies au sein de

l'ANAP

Agence Nationale d'Appui à la Performance des Etablissements de Santé et Médico-sociaux

Constats : dimensions de l'organisation analysées

- Gouvernance
- Stratégie
- Gestion et exécution des projets de recherche
- Modèle économique et financier
- *Gestion des ressources humaines (non présentée)*
- *Communication (non présentée)*

Gouvernance « *qui décide?* »

Qui decide?

Stratégie recherche	Budget et alloc des ressources	Politique personnels R&D	Système et valeurs éthiques	Modèle éco. et flux financiers	Struct. de management et gouvernance	Politique de partenariat	Tableau de bord
Définition du plan stratégique	Budget du pôle RCSP	Identifier et planifier les besoins	Respect de l'éthique	Prélèvements automatiques PHRC, STIC	Définition de l'organisation de la recherche	Conditions d'encadrement des partenariats	Définition des modèles de tableaux de bord
Priorités de recherche	Budget recherche pour les autres pôles	Conditions de recrutement		Prélèvements automatiques INSERM	Animation de la structure de recherche	Identification des partenaires	Production des tableaux de bord
Contractualisation avec le pôle	Plan d'investissement	Recrutement		Prélèvements automatiques université		Formalisation des partenariats	Diffusion des tableaux de bord
Évaluation de l'alignement		Évaluation		Projets avec l'industrie			
				Prestations entre unités			

- Aucun responsable identifié
- De multiples responsables
- Un seul responsable

Constat : doublement ou absence des acteurs de décisions

Trois structures bientôt réunies au sein de

l'ANAP

Agence Nationale d'Appui à la Performance des Etablissements de Santé et Médico-sociaux

Stratégie « doing the right thing »

gmsih Groupement pour la modernisation du système d'information hospitalier

HOPITAL 2012 MAINH Mission nationale d'appui à l'investissement hospitalier

MeaH Mission nationale d'expertise et d'audit hospitaliers

Trois structures bientôt réunies au sein de

l'ANAP

Agence Nationale d'Appui à la Performance des Etablissements de Santé et Médico-sociaux

Stratégie

- Choix des axes/portefeuille/projets de recherche pourraient être fait en fonction des:
  - Opportunités épidémiologiques ou médicales: quelle sont les enjeux futurs?
  - Opportunités de financement et commercialisations : appels à projet (nationaux et européens), mécénat, fond privé…
  - Aux concurrents
  - Des compétences (et la volonté) interne (scientifique et support)
  - Des possibilités de recrutement de patients
  - …
- Constats
  - Pas de critère de choix des axes de recherche
  - Gouvernance peu claire

RQ: Équilibre « bottom-up » versus « top down »?

gmsih
Groupement pour la modernisation du système d'information hospitalier

HOPITAL 2012
MAINH
Mission nationale d'appui à l'investissement hospitalier

MeaH
Mission nationale d'expertise et d'audit hospitaliers

Trois structures bientôt réunies au sein de

l'ANAP

Agence Nationale d'Appui à la Performance des Etablissements de Santé et Médico-sociaux

Gestion, exécution et évaluation des projets de recherche

« Doing things right »

« Time to market »

Gestion, exécution et évaluation des projets de recherche : les constats

- Nouvelles fonction des gestion de à développer : coordination transversale et multidisciplinaire de projet de recherche
  - « administrateur » de projets
- Fonctions supports ne répondant pas aux demandes des investigateurs en particulier
  - Montage des dossier d'appel à projet
  - Suivi budgétaire
  - Recrutement de professionnels de la recherche
  - Fundraising et gestion des financeurs
  - Exécution des projets
  - Gestion de la propriété intellectuelle (brevets, droits d'auteur…)
- Certains outils de gestion a développer
  - Gestion économique / suivi budgétaire / codification
  - GRH
  - Appel à projet
- Pas d'évaluation ex-post globale d'un projet de recherche (au delà de l'apport scientifique : durée, investissement…)

gmsih Groupement pour la modernisation du système d'information hospitalier

HOPITAL 2012 MAINH Mission nationale d'appui à l'investissement hospitalier

MeaH Mission nationale d'expertise et d'audit hospitaliers

Trois structures bientôt réunies au sein de

l'ANAP

Agence Nationale d'Appui à la Performance des Etablissements de Santé et Médico-sociaux

Trois structures bientôt réunies au sein de

l'ANAP

Agence Nationale d'Appui à la Performance des Etablissements de Santé et Médico-sociaux

Modèle économique et financier

« I don't want to invent anything that nobody will buy »

Thomas Edison

Modèle économique et financier

- Modèle économique
  - Jusqu'à présent peu d'incitations à comprendre/améliorer le modèle économique (financement - ressources – dépenses – profit) de la recherche à l'hôpital car le marché était peu compétitif
- Recherche de financement & fundraising
  - Démarche ad-hoc – peu structurée et systématique des potentiel financeurs / réseaux
  - Métiers à créer
- Allocation des ressources
  - « Bottom-up » – notamment limitée par l'absence de stratégie
- Suivi des coûts lors de l'exécution des projets
  - Pas fait or importance croissante (pour les bailleurs, en interne…)
- Valorisation des résultats
  - Culture & les process de l'innovation peu présent à l'hôpital (protection intellectuelle, contrat de collaboration avec les industriels…)
  - Métiers à créer

gmsih Groupement pour la modernisation du système d'information hospitalier

HOPITAL 2012 MAINH Mission nationale d'appui à l'investissement hospitalier

MeaH Mission nationale d'expertise et d'audit hospitaliers

Trois structures bientôt réunies au sein de

l'ANAP

Agence Nationale d'Appui à la Performance des Etablissements de Santé et Médico-sociaux

Recherche de financement

Fonds publics	
Identification des dispositifs de financements	
Identification des projets à subventionner	
Identification des Réseaux de Promotions	
Validation du dispositif	
Excellence scientifique et / ou technique	
Qualité du consortium et gestion du projet	
Impacts attendus	
Validation des sources de promotion et de valorisation	

Situation actuelle

- Bon
- perfectible
- Ponctuellement
- Pas du tout

Etudes d'opportunité perfectibles

Faible prise en compte des thématiques de recherche des financeurs

Etudes de faisabilité non systématiques

Jusqu'à récemment, il n'y avait pas de liens entre la problématique du financement de l'établissement de soin et celle de la recherche.

Désormais, la performance de la recherche impacte le financement de l'hôpital (enveloppes MERRI liées aux critères de performance de publications, inclusions, brevets…)

gmsih Groupement pour la modernisation du système d'information hospitalier

HOPITAL 2012 MAINH Mission nationale d'appui à l'investissement hospitalier

MeaH Mission nationale d'expertise et d'audit hospitaliers

Trois structures bientôt réunies au sein de l'ANAP

Agence Nationale d'Appui à la Performance des Etablissements Sanitaires et Médico-sociaux

Recherche de financement

Fonds privés	
Identifier les laboratoires	
Se positionner et gérer les relations	
Identifier et valider les projets avec l'industrie	
Négocier le contrat	

Mécénat	
Identifier les mécènes possibles	
Préparer le dossier et stratégie de mécénat	
Négocier les accord	
Gestion de la relation	

Situation actuelle

- Bon
- perfectible
- Ponctuellement
- Pas du tout

gmsih — Groupement pour la modernisation du système d'information hospitalier

HOPITAL 2012 — MAINH — Mission nationale d'appui à l'investissement hospitalier

MeaH — Mission nationale d'expertise et d'audit hospitaliers

Trois structures bientôt réunies au sein de

l'ANAP

Agence Nationale d'Appui à la Performance des Etablissements de Santé et Médico-sociaux

Actions mise en place par les établissements

- Gouvernance
  - Clarification des espaces de décision et d'exécution au sein de l'hôpital et entre l'hôpital et l'université
    Ex : création d'une « maison de la recherche » dans un CHU avec clarification
- Stratégie
  - Mise en place d'un processus de validation des projets : gouvernance claire, critère de choix (ex: validité scientifique, faisabilité technique, faisabilité financière, impact scientifique, clinique, économique et analyse de risque)
- Gestion, exécution et évaluation des projets de recherche
  - Développement de nouvelles fonctions ex : « administrateur de projet »
  - Mise en place d'outils de gestion (suivi de projet et comptable…)
  - Développement des fonctions supports (réglementaire,…)
  - Développement d'outil de pilotage (Balanced Score Card)
- Modèle économique et financier
  - Création d'un modèle financier (1 établissement ne faisant pas précédemment de la recherche)
  - Structuration du fundraising
  - Structuration et renforcement de valorisation (ex : embauche de professionnel de la valorisation)

gmsih Groupement pour la modernisation du système d'information hospitalier

HOPITAL 2012 MAINH Mission nationale d'appui à l'investissement hospitalier

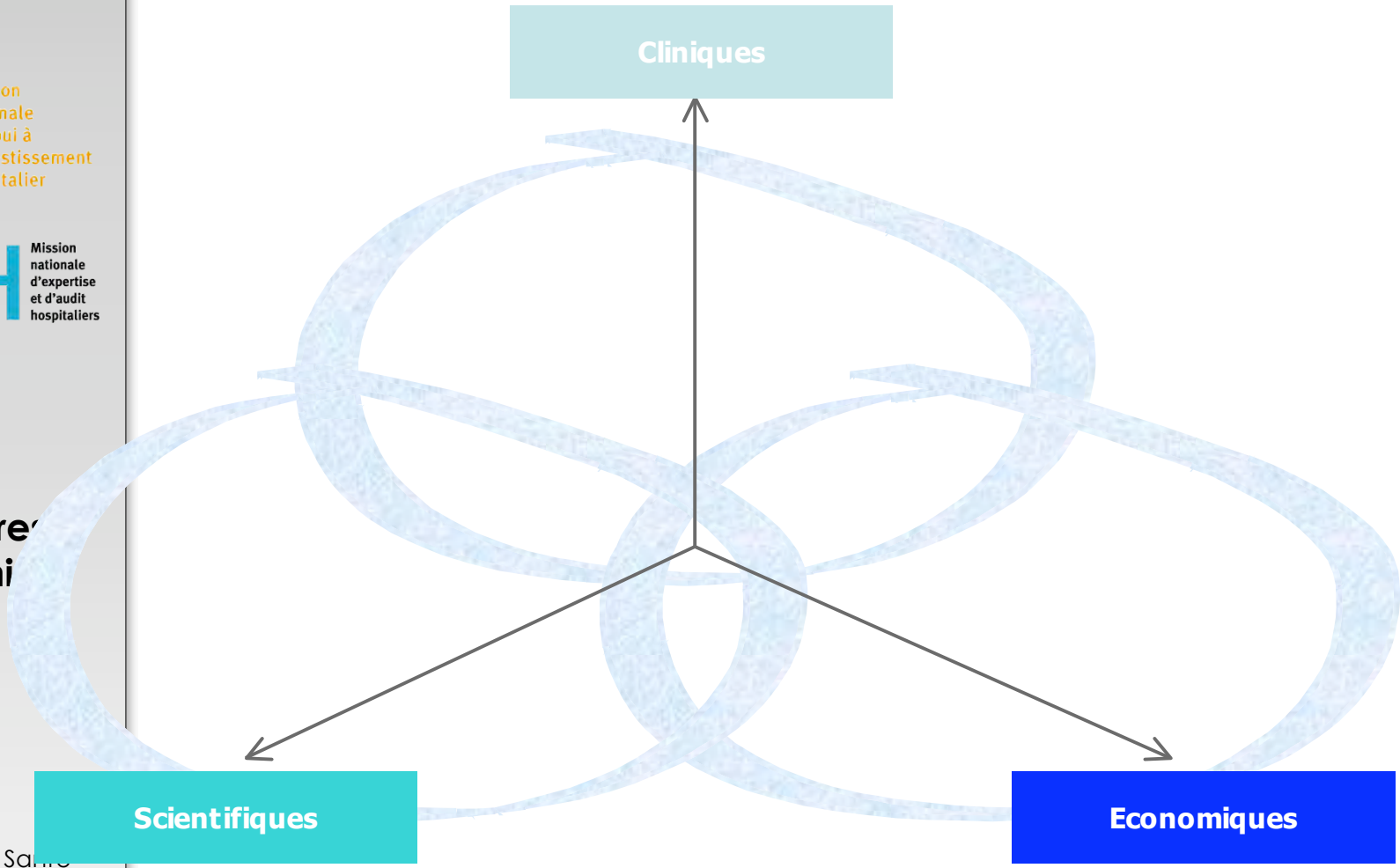
MeaH Mission nationale d'expertise et d'audit hospitaliers

Trois structures bientôt réunies au sein de

l'ANAP

Agence Nationale d'Appui à la Performance des Etablissements de Santé et Médico-sociaux

Résultats possibles de la recherche à l'hôpital



gmsih Groupement pour la modernisation du système d'information hospitalier

HOPITAL 2012 MAINH Mission nationale d'appui à l'investissement hospitalier

MeaH Mission nationale d'expertise et d'audit hospitaliers

Trois structures bientôt réunis au sein de

l'ANAP

Agence Nationale d'Appui à la Performance des Etablissements de Santé et Médico-sociaux

gmsih Groupement pour la modernisation du système d'information hospitalier

HOPITAL 2012 MAINH Mission nationale d'appui à l'investissement hospitalier

MeaH Mission nationale d'expertise et d'audit hospitaliers

Trois structures bientôt réunies au sein de

l'ANAP

Agence Nationale d'Appui à la Performance des Etablissements de Santé et Médico-sociaux

Et les résultats des hôpitaux…?

- Les cycles de recherche hospitalière sont longs…difficile de voir un impact bibliométrique et économique en 18 mois de projet MeaH
- Néanmoins
  - Des résultats « intermédiaires » : nouvelles organisations, nouveaux process, nouveaux indicateurs & nouvelles compétences
  - Un STIC (appel d'offre d'évaluation technologique du ministère de la santé) a été gagné par un établissement
  - Un établissement à initier sa recherche (aucune recherche auparavant)

gmsih Groupement pour la modernisation du système d'information hospitalier

HOPITAL 2012 MAINH Mission nationale d'appui à l'investissement hospitalier

MeaH Mission nationale d'expertise et d'audit hospitaliers

Trois structures bientôt réunies au sein de

l'ANAP

Agence Nationale d'Appui à la Performance des Etablissements de Santé et Médico-sociaux

Agenda

- Pourquoi faire de la recherche à l'hôpital?
- Contexte et positionnement du chantier MeaH / ANAP
- Chantier « organisation et gestion de la recherche à l'hôpital »
  - Objectif
  - Méthode
  - Constats
  - Premiers résultats
- Conclusion

Trois structures bientôt réunies au sein de

l'ANAP

Agence Nationale d'Appui à la Performance des Etablissements de Santé et Médico-sociaux

Conclusion

- Une thématique peu défrichée
- Utile en raison d'une compétitivité du marché croissante
- Des opportunités d'amélioration
- Difficulté d'évaluer à ce stade l'impact du projet MeaH
- Incertitude (en France) sur l'impact structurel des réformes envisagées des CHU suite aux travaux « Marescaux »?

Trois structures bientôt réunies au sein de

l'ANAP

Agence Nationale d'Appui à la Performance des Etablissements de Santé et Médico-sociaux

Merci de votre attention

sebastien.woynar@sap.aphp.fr