

Note d'information n° ANAP/Cellule Appuis Terrain/2026/26 du 3 juin 2026 relative au déploiement et modalités de mobilisation des appuis collectifs nationaux portés par l'Agence nationale d'appui à la performance des établissements de santé et médico-sociaux (ANAP) au profit des établissements sanitaires et médico-sociaux

Le directeur général de l'Agence nationale d'appui à la performance
des établissements de santé et médico-sociaux

à

Mesdames et Messieurs les directeurs généraux
des agences régionales de santé (ARS)

Référence	NOR : SFHX2630066N (numéro interne : 2026/26)
Date de signature	03/06/2026
Emetteur	Agence nationale d'appui à la performance des établissements de santé et médico-sociaux (ANAP) Cellule Appuis Terrain
Objet	Déploiement et modalités de mobilisation des appuis collectifs nationaux portés par l'Agence nationale d'appui à la performance des établissements de santé et médico-sociaux (ANAP) au profit des établissements sanitaires et médico-sociaux.
Contact utile	Agence nationale d'appui à la performance des établissements de santé et médico-sociaux (ANAP) Cellule Appuis Terrain Sophie Alexandrou Tél. : 06 11 75 92 38 Mél. : sophie.alexandrou@anap.fr
Nombre de pages et annexe	5 pages et aucune annexe
Résumé	La présente note d'information vise à informer les agences régionales de santé (ARS) et les établissements sanitaires et médico-sociaux de l'offre structurée d'appuis collectifs nationaux proposée par l'ANAP permettant ainsi aux ARS d'organiser, le cas échéant, leur mobilisation à l'échelle régionale, et à faciliter l'inscription de ces appuis dans les priorités stratégiques régionales.
Mention Outre-mer	Ces dispositions ne s'appliquent pas aux Outre-mer.
Mots-clés	Amélioration de la performance
Classement thématique	Etablissements de santé - Organisation
Texte de référence	Néant
Rediffusion locale	Diffusion auprès des établissements sanitaires et médico-sociaux.
Inscrite pour information à l'ordre du jour du CNP du 29 mai 2026 – N° 35	
Publiée au BO	Oui

1. Contexte et finalités

Dans un contexte marqué par des tensions sur les ressources humaines, des exigences accrues en matière de qualité et de sécurité dans le cadre des prises en charge des patients, ainsi que par la nécessité d'accélérer les transformations organisationnelles, environnementales et numériques, l'Agence nationale d'appui à la performance des établissements de santé et médico-sociaux (ANAP) à la demande des autorités de tutelles, renforce les dispositifs d'appui aux établissements sanitaires et médico-sociaux.

Dans ce cadre, l'ANAP déploie une offre structurée d'appuis collectifs nationaux, visant à accompagner les établissements sanitaires et médico-sociaux dans la mise en œuvre de projets concrets, mutualisés et reproductibles, en cohérence avec les priorités nationales et régionales de santé.

2. Principes généraux des appuis collectifs nationaux

Les appuis collectifs nationaux reposent sur les principes suivants :

- **une approche collective** favorisant le partage d'expériences et la capitalisation entre les établissements sanitaires et entre les établissements médico-sociaux ;
- **un accompagnement opérationnel**, fondé sur des méthodes éprouvées et des retours d'expérience de terrain ;
- **une articulation étroite avec les priorités** des agences régionales de santé (ARS) ;
- **une adaptation aux spécificités** des secteurs sanitaire et médico-social.

Ils peuvent prendre la forme de journées régionales, de séminaires, de masterclasses ou de groupes de travail régionaux, animés par l'ANAP, à la demande ou en lien étroit avec les ARS. Vous trouverez quelques exemples d'actions déployées, en fonction des thématiques traitées.

3. Modalités d'intervention auprès des agences régionales de santé (ARS)

À la demande et en partenariat avec des agences régionales de santé, l'ANAP peut notamment :

- **animer des journées régionales ou des séminaires thématiques** dans les domaines suivants : attractivité et fidélisation des ressources humaines, hospitalisation à domicile, soins médicaux et de réadaptation, etc. ;
- **adapter des masterclasses nationales pour une ARS ou pour un public ciblé d'établissements** de santé : par exemples, les [blocs opératoires](#), la [transition écologique](#), la [sécurisation des investissements immobiliers](#), les [usages de l'IA en établissement](#) ou [l'optimisation du besoin en fonds de roulement](#) (BFR) ;
- **animer des groupes régionaux d'appui collectif** sur des thématiques prioritaires identifiées par l'ARS.

4. Modalités d'intervention auprès des établissements sanitaires et médico-sociaux

4.1. Appuis collectifs spécifiques du secteur sanitaire

Les appuis collectifs nationaux déployés par l'ANAP dans le champ sanitaire visent à améliorer l'organisation des prises en charge, la performance opérationnelle et la fluidité des parcours, en s'appuyant sur des démarches éprouvées et des références nationales.

Ils couvrent notamment les thématiques suivantes :

- **Consultations externes** : optimisation de l'accès aux consultations, réduction des délais de rendez-vous, amélioration de la gestion des agendas et des flux patients, professionnalisation des organisations médico-administratives et renforcement de l'articulation ville-hôpital.
- **Hospitalisation à domicile (HAD)** : structuration des filières HAD, amélioration de la coordination des acteurs, sécurisation des parcours patients, optimisation des capacités et des organisations médico-soignantes.
- **Imagerie médicale** : amélioration de la performance des plateaux techniques, optimisation des plannings, réduction des délais d'accès aux examens, organisation territoriale de l'offre et coopération inter-établissements.
- **Blocs opératoires** : pilotage de l'activité, amélioration du taux d'occupation, sécurisation des organisations, articulation avec l'aval et la chirurgie ambulatoire, appui à la gouvernance médico-soignante.
- **Chirurgie ambulatoire** : développement des prises en charge ambulatoires, optimisation des parcours patients, adaptation des organisations internes et accompagnement du changement auprès des équipes.
- **Soins non programmés** : structuration des organisations, amélioration de la gestion des flux, articulation avec les dispositifs territoriaux (Services d'accès aux soins (SS), médecine de ville, structures d'aval tels que les soins de suite et réadaptation), réduction des tensions sur les équipes.
- **Parcours en santé mentale** : amélioration de la continuité des parcours, décloisonnement des prises en charge, articulation sanitaire-médico-sociale et optimisation des organisations internes.
- **Hôpitaux de jour en activité de soins médicaux et de réadaptation (SMR)** : structuration de l'offre, optimisation des organisations et des capacités, amélioration de l'efficacité des prises en charge.
- **Secrétariats médicaux** : professionnalisation des fonctions, mutualisation des fonctions, modernisation des organisations, amélioration de la qualité de service rendu aux patients et aux équipes médicales.
- **Hôpitaux de proximité** : appui à la structuration des missions socles, articulation territoriale, développement de coopérations avec les acteurs de santé de premier recours.

4.2. Appuis collectifs spécifiques du secteur médico-social

Dans le champ médico-social, les appuis terrains collectifs visent à renforcer la qualité de l'accompagnement, la performance des organisations et l'intégration territoriale des établissements et services. Ces appuis pourront également être mobilisés par les conseils départementaux dans les champs les concernant.

Ils portent notamment sur :

- **La performance des Établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) (dispositif PerfEhpad)** : amélioration des organisations internes, optimisation des ressources, qualité de vie au travail, qualité et sécurité des accompagnements.
- **La structuration des groupements territoriaux sociaux et médico-sociaux (GTSMS)** : accompagnement des dynamiques de coopération, mutualisation des fonctions supports, gouvernance et pilotage stratégique.

- **La sécurisation de la prise en charge médicamenteuse en Établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD)** : fiabilisation des circuits, réduction des risques iatrogènes, amélioration des pratiques professionnelles.
- **L'ouverture des Établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) sur leur territoire (EHPAD ouverts – Tiers lieux)** : développement de projets favorisant l'inclusion, l'ouverture vers les acteurs locaux et la participation des usagers et des familles.
- **Les Plans Bleus des établissements médico-sociaux** : structuration, mise à jour et déploiement des dispositifs de gestion de crise, renforcement de la coordination territoriale.
- **L'attractivité et la fidélisation** : comprendre les déterminants spécifiques d'attractivité et de fidélisation de chaque établissement, construire un diagnostic et une feuille de route, la mettre en œuvre.

Un appui, en cours d'élaboration par l'ANAP, visera, au cours de l'année 2026, à soutenir les EHPAD dans l'élaboration et le déploiement de plans d'actions pluridisciplinaires de prévention des chutes, en articulation avec les dispositifs régionaux existants et les politiques de prévention.

4.3 Appuis collectifs sanitaires et médico-sociaux en ressources humaines, finances, immobilier et développement durable

Des appuis collectifs transversaux sont proposés aux établissements sanitaires et médico-sociaux afin de renforcer leur performance globale et leur capacité de transformation :

- **Organisations du travail et cycles de travail** : accompagnement des établissements dans l'adaptation des organisations.
- **Boîte à outils en ressources humaines : fiches et outils immédiatement utilisables par les acteurs en ressources humaines de terrain pour renforcer leur performance et leur expertise**
- **Fonction accueil-facturation-recouvrement** : sécurisation des recettes, amélioration des processus, professionnalisation des équipes et fiabilisation des circuits financiers.
- **Transition écologique et performance environnementale** : accompagnement des établissements dans la définition et le déploiement de stratégies de transition écologique, intégrant la performance énergétique, la réduction de l'empreinte carbone et la mobilisation des équipes.
- **Logistique et transports sanitaires** : optimisation des organisations logistiques, amélioration de la performance des flux, sécurisation des transports sanitaires et maîtrise des coûts.

4.4. Masterclasses de l'ANAP

L'ANAP propose des masterclasses d'une journée, en présentiel, à Paris ou en région, destinées aux équipes de direction et aux cadres des établissements. Ces temps d'échanges visent à approfondir des thématiques stratégiques, à partager des retours d'expérience et à outiller les décideurs.

Pour les établissements sanitaires, les masterclasses portent notamment sur :

- le pilotage rapproché du bloc opératoire ;
- la transformation des unités de soins critiques ;
- la sécurisation des investissements immobiliers ;
- l'optimisation du besoin en fonds de roulement ;

- le déploiement de la transition écologique ;
- les usages de l'intelligence artificielle (à compter de juin 2026).

Pour les établissements médico-sociaux, elles portent notamment sur :

- le déploiement de la transition écologique ;
- la maîtrise des opérations immobilières ;
- les usages de l'intelligence artificielle (à compter de juin 2026).

5. Modalités d'inscription et de participation

La participation aux appuis collectifs nationaux de l'ANAP est ouverte aux établissements sanitaires et médico-sociaux, sur inscription, dans le cadre des dispositifs nationaux ou régionaux proposés par les ARS des thématiques prioritaires qu'elles ont identifiées.

Les inscriptions sont réalisées soit directement par les établissements via les canaux de communication de l'ANAP, soit, le cas échéant, dans le cadre d'une coordination régionale organisée par l'agence régionale de santé (ARS).

Les modalités pratiques (calendrier, format, publics cibles, prérequis éventuels) sont précisées pour chaque appui collectif (l'ensemble des appuis collectifs (masterclasses, **journées régionales ou séminaires thématiques** et **groupes régionaux d'appui collectif**) est proposé à titre gratuit, sous réserve des capacités d'accueil et des priorités définies en lien avec les ARS.

6. Rôle des agences régionales de santé (ARS)

Il appartient aux agences régionales de santé de relayer la présente note d'information auprès des établissements sanitaires et médico-sociaux de leur ressort, d'identifier les besoins prioritaires et de faciliter la mobilisation des appuis collectifs nationaux, en cohérence avec les projets régionaux de santé et les feuilles de route territoriales.

L'ANAP reste à votre disposition pour toute demande d'information complémentaire à l'occasion de la mise en œuvre de la présente note d'information.

Le directeur général,

A stylized signature in black ink, appearing to read 'Stéphane'.

Stéphane PARDOUX