Un an après sa mise en place, la HAS évalue le dispositif « Trajectoire de mise en œuvre de la certification dans le cadre des GHT ». Ce dispositif offre aux établissements de santé plusieurs possibilités pour les accompagner sur la base du volontariat vers la certification conjointe qui s'imposera à tous à compter de 2020. À ce jour, 26 conventions d'engagement dans une certification commune et 9 accords de démarches synchronisées ont été signés avec la HAS.

Vingt-six conventions de démarche de certification commune et solidaire, soixante-six établissements concernés

Soixante-six établissements ont choisi la convention de certification commune qui les engage à conduire conjointement toutes les étapes de la procédure de certification. Un seul compte qualité, une seule visite et un seul rapport de certification sont élaborés pour l'ensemble des établissements qui portent solidairement les résultats.

Sur les vingt-six conventions signées, vingt-quatre concernent une partie des établissements de santé rattachés à un même groupement hospitalier de territoire (GHT). Citons par exemple le GHT 21-52, le seul groupement interrégional, composé de neuf établissements. Trois d'entre eux, situés dans le sud de la Haute-Marne, se sont inscrits dans une certification commune. Placés sous une même direction, disposant d'instances communes et de fonction médicotechniques et logistiques mutualisées, les hôpitaux de Bourbonne-les-Bains, Chaumont et Langres ont conduit une démarche commune et solidaire. Pour eux, la solidarité est un principe fondateur et la certification commune un « *vecteur de qualité permettant d'entraîner tout le monde* ». Ces trois hôpitaux de proximité coopèrent pleinement avec les six autres établissements du GHT 21-52, ainsi qu'avec les opérateurs de santé privés implantés sur le territoire.

Deux conventions portent sur la totalité des établissements de santé rattachés à un même GHT. Ce sont le GHT Navarre-Côte basque, composé des centres hospitaliers de Bayonne et de Saint-Palais, et le GHT de l'Aube et du Sézannais réunissant cinq hôpitaux. Dans les deux cas, la direction commune constitue pour la certification conjointe un véritable atout. Pour le GHT de l'Aube et du Sézannais, « *la décision unique n'est pas un problème, c'est la règle du jeu ; au contraire elle implique une solidarité entre les établissements* ».
Le projet médical et de soins partagé, un pilotage stratégique, une coordination opérationnelle de territoire avec une gestion déléguée sur chaque site, le respect des singularités, la valorisation des expériences qui fonctionnent sont autant d'éléments favorisant le

développement d'une dynamique commune.

Neuf accords de démarches synchronisées, soit cinquante-deux établissements concernés

Cinquante-deux établissements ont conclu un accord de démarches synchronisées. Celui-ci consiste à resserrer le calendrier des visites et à faire progressivement converger les comptes qualité en travaillant sur des thématiques partagées et choisies librement par les établissements. Pour le GHT Loire, réunissant dix-neuf établissements de santé (le plus important en nombre), la synchronisation des démarches est une véritable opportunité permettant de fédérer tous les établissements qui se sont accordés pour travailler ensemble sur quatre thématiques : le management de la qualité et de la gestion des risques, le droit des patients, l'identification du patient à toutes les étapes de sa prise en charge et le risque infectieux. Parmi les dix-neuf établissements, onze ont déjà réalisé leur visite V2014 et huit la connaîtront de façon échelonnée entre octobre 2017 et avril 2018.

Deux GHT se sont inscrits dans un double dispositif, conjuguant une démarche commune et des démarches synchronisées : le GHT Rance-Emeraude composé de trois établissements et le GHT Saône-et-Loire – Bresse – Morvan, réunissant huit établissements, y compris l'établissement public de santé mentale.

Certification conjointe : un mouvement engagé

Quelle que soit l'option retenue, tous les établissements engagés témoignent de l'effet bénéfique de la démarche conjointe. Ils lui reconnaissent une réelle capacité à accélérer ou consolider le développement des synergies et des liens entre les professionnels des différents établissements et à fortifier le «travailler ensemble».

Même si tous les établissements n'ont pu s'inscrire dans une démarche conjointe en V2014, la HAS constate que le mouvement est bien amorcé dans la majorité des GHT. Les directions et structures qualité des différents établissements mènent des réflexions convergentes, voire communes, et s'organisent afin de définir et de mettre en œuvre une démarche qualité et gestion des risques à l'échelle du territoire.
Si le déploiement des GHT suscite de nombreuses questions, et même des inquiétudes chez les professionnels, la certification demeure un levier stratégique pour accompagner et fédérer les acteurs, au bénéfice de l'amélioration de la qualité et de la sécurité des soins.

Les facteurs de réussite d'une démarche qualité territoriale

La HAS a rencontré plusieurs établissements dans le cadre des travaux conduits par le service de certification qui anime le comité de pilotage des groupements des établissements de santé. Cette instance a pour objectif de déterminer les modalités de certification des groupements, tant publics que privés, en s'appuyant sur le retour d'expérience des établissements. Ceux-ci ont identifié sept facteurs-clefs pour le succès de la démarche à l'échelle du territoire :

- le respect des identités locales et de leur autonomie ;
- un management bienveillant, transversal et empreint d'un fort *leadership* ;
- l'existence d'orientations stratégiques claires portées par un projet médical et de soins partagé et une politique d'amélioration de la qualité et de la sécurité des soins commune ;
- une impulsion et une implication fortes de la gouvernance ;
- un pilotage robuste de la démarche qualité avec une délégation sur chaque site, des audits et revues de processus réguliers, des patients traceurs intra et inter-établissements ;
- une communication régulière, interne et externe ;
- la participation des usagers.

Toutes ces démarches ont pour finalité de garantir la qualité et la sécurité des soins à tout patient en tout lieu du territoire.

Nathalie Sonzogni – Coordinatrice du pôle programmation et suivi de l'activité – Service de certification des établissements de santé – HAS