

Projet 2009-2011 de la HAS

Édito

Depuis sa création en 2005, la Haute Autorité de santé a progressivement trouvé sa place parmi les acteurs du système de santé, au service des patients et des usagers, pour améliorer la qualité en santé.

Les réalisations de ces trois dernières années ont montré notre capacité à répondre aux ambitions qui ont présidé à la création de la HAS. Une nouvelle étape s'engage avec cette feuille de route qui fixe la stratégie de développement pour les travaux des trois années à venir.

Ce projet stratégique dessine nos ambitions et les inscrit dans un calendrier opérationnel précis. Il est le fruit d'un processus interne piloté par le directeur, François Romaneix, qui a permis des débats riches et ambitieux au sein des services de la HAS. La réflexion participative qui a présidé à la conception de ce projet doit être une garantie de sa pertinence et de son caractère opérationnel. Ce projet est la déclinaison pratique des ambitions que, dans un document paru l'an passé, nous avons identifiées comme étant l'horizon de notre action en faveur de la qualité en santé et de la pérennité des valeurs de solidarité et d'équité qui sont celles du système de santé. Ce document, intitulé « *Définir, ensemble, les nouveaux horizons de la qualité en santé* », trouve ici son prolongement concret. L'articulation entre ces deux documents est aussi l'expression des atouts que constitue le mode de gouvernance de la HAS, dotée, comme toutes les autorités indépendantes, d'un Collège, de services opérationnels et de commissions spécialisées.

L'amélioration du dialogue avec nos partenaires est l'un des pivots de ce projet : pour mieux travailler avec les patients, les professionnels de santé et les institutions partenaires, pour mieux répondre aux besoins de chacun et faire progresser nos travaux, nous nous attacherons à structurer notre dialogue avec tous. Consultations publiques sur nos travaux, élaboration d'un format de réponse courte pour certaines saisines urgentes, renforcement du contrôle de gestion et du dialogue budgétaire avec nos financeurs, refondation de la procédure d'élaboration de notre programme de travail... sur de nombreux plans, la HAS s'engage pour s'adapter davantage aux attentes de son environnement.

La mise en œuvre de ce projet sera également une garantie de la cohérence de notre action pour nos partenaires : plus lisible, mieux articulé autour de priorités clairement affichées, notre travail pourra ainsi mieux répondre aux besoins de nos interlocuteurs, pour travailler, ensemble, au service de la qualité en santé.

Des marges de progrès existent : ce projet a permis à la HAS de les identifier et de se donner les moyens de les dépasser. Au service des patients, des professionnels et des institutions, les travaux de la HAS gagneront en pertinence et en efficacité grâce à la mise en œuvre de ce projet. ■

Les membres du Collège de la HAS :

P^r Laurent Degos (président), P^r Gilles Bouvenot, M. Raoul Briet, M. Étienne Caniard, P^r Jean-Michel Dubernard, M. Jean-Paul Guérin, D^r Claude Maffioli, P^r Lise Rochaix.

Projet 2009-2011

Ensemble, améliorons la qualité en santé

➤ Institution publique indépendante à caractère scientifique créée par la loi du 13 août 2004, la Haute Autorité de santé (HAS) agit pour améliorer la qualité en santé. Elle accompagne les professionnels dans l'amélioration de leurs pratiques auprès des patients et contribue par ses avis à éclairer la décision publique afin d'optimiser la gestion du panier des biens et services remboursables.

➤ Ses trois premières années de fonctionnement ont permis à la HAS de trouver sa place dans le paysage institutionnel, au service des patients, pour promouvoir un système de santé solidaire prodiguant des soins de qualité. Pour mieux évaluer la pertinence de son action, améliorer la performance de son fonctionnement et s'engager sur une évolution maîtrisée de ses charges, la HAS doit à présent mobiliser toutes ses marges de progression.

➤ Au terme d'un audit externe qui a conduit à une nouvelle organisation, la HAS a souhaité se doter d'un projet stratégique de développement pour les années 2009-2011. Ce projet est une déclinaison opérationnelle du document du Collège de la HAS « *Définir, ensemble, les nouveaux horizons de la qualité en santé* », publié en décembre 2007, qui analysait les perspectives et les défis de l'action en faveur de la qualité en santé.

➤ Pour les trois prochaines années, la HAS se donne pour objectif de progresser selon trois ambitions stratégiques :

1. Mettre la qualité au cœur des pratiques et des comportements individuels.
2. Mettre la qualité au cœur des choix collectifs.
3. Renforcer la performance, la transparence et l'expertise de l'institution.

Cette synthèse reprend les axes principaux de ce projet, qui est disponible dans son intégralité en version imprimée et sur le site Internet de la HAS, www.has-sante.fr, rubrique « Presse » puis « Documents ».

“ Ce projet stratégique doit permettre de mobiliser toutes les marges de progrès susceptibles d'améliorer notre performance. ”

Quatre principes directeurs

La mise en œuvre du projet stratégique de la HAS pour les années 2009-2011 s'appuie sur quatre principes directeurs :

- 1. Développer la concertation.** Ce projet constitue un socle pour renforcer le dialogue de la HAS avec son environnement institutionnel et favoriser la concertation avec les professionnels et les patients.
- 2. Améliorer la réactivité.** Une programmation renforcée doit permettre d'assurer un meilleur suivi des délais, avec le souci de produire des travaux mieux adaptés aux besoins et au calendrier de nos partenaires.
- 3. Renforcer la performance.** Consciente des contraintes fortes qui pèsent sur les finances publiques dans leur ensemble, la HAS souhaite optimiser son fonctionnement et s'engager pour une évolution maîtrisée de ses dépenses.
- 4. Fédérer les équipes.** Outil fédérateur et managérial pour l'ensemble des collaborateurs de l'institution, agents et experts, le projet HAS 2009-2011 fixe la feuille de route à suivre pour les trois années à venir.

Mettre la qualité au cœur des pratiques et des comportements individuels

La HAS a vocation à favoriser l'engagement des professionnels dans l'amélioration de la qualité de leurs pratiques, au service des patients. Parallèlement, elle souhaite renforcer l'implication des patients dans l'élaboration des politiques de qualité.

Orientation

Le professionnel de santé, acteur majeur de la qualité

Actions

• Enrichir, avec les professionnels de santé, les actions d'amélioration des pratiques

La dynamique de l'amélioration de la qualité des pratiques professionnelles est positive, mais les actions de la HAS peuvent gagner en efficacité. Les dispositifs d'amélioration des pratiques (certification des établissements de santé, accréditation des médecins et spécialités à risque, évaluation des pratiques professionnelles [voir glossaire]) devront être simplifiés et clarifiés. Cette évolution se fera en lien avec les priorités définies par la loi « Hôpital, patients, santé et territoires ».

Les actions d'amélioration de la qualité des pratiques seront notamment développées dans le domaine des maladies chroniques, pour renforcer la cohérence des parcours de soins.

• Renforcer la démarche de partenariat avec les organisations professionnelles

Pour améliorer l'adéquation de ses actions avec les besoins des professionnels de santé, la HAS souhaite consolider l'implication de l'ensemble des professionnels de santé dans les démarches d'amélioration de la qualité des pratiques, grâce à une politique résolue d'externalisation et de délégation de ses outils et dispositifs. Ainsi, la Haute Autorité appuie l'émergence d'un réseau de structures fédératives baptisées « Collèges des bonnes pratiques », qui pourront se voir confier la conduite de travaux et le développement d'outils visant l'amélioration de la qualité des pratiques.

• Améliorer les productions destinées à l'information des professionnels

La synergie des informations diffusées, du produit de santé jusqu'au soin prodigué, contribue à l'amélioration des pratiques professionnelles. C'est pourquoi la HAS souhaite développer de façon plus convergente ses outils d'information en matière de bon usage et de bonnes pratiques. Cette ambition s'inscrit dans un objectif plus global de cohérence de l'information publique destinée aux professionnels de santé. Le second axe de progrès concerne l'adéquation des informations

Glossaire

- **L'évaluation des pratiques professionnelles (ou EPP)** est une démarche organisée d'amélioration des pratiques à laquelle doivent se soumettre tous les médecins. Elle consiste à comparer régulièrement (tous les cinq ans) ses pratiques et ses résultats avec les recommandations professionnelles, puis à mettre en œuvre des actions d'amélioration.

- **L'accréditation** concerne les médecins et équipes médicales exerçant dans des disciplines à risque (anesthésie-réanimation, chirurgie, etc.). C'est une démarche volontaire qui repose sur la déclaration et l'analyse des événements porteurs de risques, puis sur l'identification de moyens

pour éviter leur reproduction. Lorsqu'elle est menée, l'accréditation vaut EPP. La HAS plaide d'ailleurs pour une fusion des deux dispositifs.

- **La certification des établissements de santé** a pour but d'améliorer la prise en charge des patients dans les hôpitaux et cliniques. Obligatoire, cette démarche est une procédure d'évaluation externe, indépendante de l'établissement de santé. Elle concerne l'ensemble du fonctionnement et des pratiques de l'établissement. Elle intègre aussi des actions d'amélioration et un dispositif de suivi. Objectif : mobiliser l'ensemble des personnels médicaux et administratifs dans une démarche de qualité durable.

diffusées par la HAS avec les besoins du terrain. Les outils mis à disposition des professionnels doivent être améliorés pour être mieux intégrables dans la pratique quotidienne.

• Favoriser les bonnes pratiques en améliorant la qualité des outils informatiques

Renforcer la qualité des outils informatiques destinés à soutenir les pratiques professionnelles fait partie des missions de la HAS. Ainsi, la certification des logiciels d'aide à la prescription est en place : elle sera améliorée en continu et adaptée au milieu hospitalier dès 2009.

Orientation

Le patient au cœur de la qualité

Actions

• Impliquer les associations de patients dans les politiques d'amélioration de la qualité

Depuis 2007, la Haute Autorité confère le statut d'expert aux représentants associatifs qui participent aux comités

d'organisation, aux groupes de travail ou aux groupes de relecture. L'enjeu est désormais de donner à cette coopération les moyens d'apporter la meilleure valeur ajoutée possible à la politique d'amélioration de la qualité du système de santé.

• Permettre au patient d'accéder à une information de qualité en santé

L'amélioration de la qualité de l'information destinée aux patients fait partie des missions de la HAS. La certification des sites Internet sur la santé y contribue ; ce dispositif sera évalué et renforcé.

La HAS développera également sa propre politique d'information ciblée à destination des patients, et apportera sa pierre, en lien avec la loi « Hôpital, patients, santé et territoires », au développement de l'éducation thérapeutique.

• Développer les outils d'information sur la qualité de l'offre de soins

La HAS souhaite promouvoir l'information des usagers sur la qualité de l'offre de soins. Les rapports de certification des établissements de santé sont publics, mais peu accessibles aux non spécialistes. La HAS met donc en place des synthèses de ces rapports, spécifiquement conçues pour l'information des patients.

2^e ambition

Mettre la qualité au cœur des choix collectifs

L'objectif de l'institution pour les trois années à venir est de tout mettre en œuvre pour que la qualité soit au cœur des choix collectifs en santé.

Orientation

Agir pour une gestion active du panier de biens et de services remboursables

Actions

• Développer une évaluation plus interdisciplinaire

La mission de la HAS est d'améliorer la qualité du système de santé tout en tenant compte des contraintes fortes de la dépense publique. Elle évalue les médicaments, les actes, les dispositifs médicaux et les stratégies de santé pour fournir une aide à la décision publique en matière d'admission au remboursement qui soit aussi opérationnelle et objective que possible. Depuis la loi de financement de la sécurité sociale pour 2008, qui a reconnu à la HAS une nouvelle compétence d'évaluation médico-économique, cette évaluation intègre une dimension d'efficacité. En s'appuyant sur un réseau de centres d'excellence, la HAS publiera au moins dix

évaluations par an, intégrant une perspective médico-économique. La nouvelle mission d'évaluation médico-économique distingue trois niveaux d'intervention selon les sujets :

- identification de l'impact potentiel sur les dépenses de santé des évaluations médicales (dès lors que l'efficacité et la tolérance sont identiques, les produits les moins chers pour la collectivité seront privilégiés) ;
- intégration de la dimension d'efficacité dans le choix des stratégies de santé par la mise en regard des coûts et des bénéfices ;
- évaluation du service rendu à la collectivité par les stratégies ou produits évalués, c'est-à-dire intégration des dimensions organisationnelle, éthique, sociologique.

• Promouvoir une évaluation plus opérationnelle au service de la décision publique

Pour être un outil opérationnel à la disposition des pouvoirs publics, l'évaluation doit être capable de repérer l'innovation réelle et d'accompagner son introduction dans les pratiques

professionnelles. Des progrès seront permis, notamment par l'amélioration des outils de l'évaluation des dispositifs médicaux et des études postinscription.

Orientation

Agir pour une régulation de l'offre de soins par la qualité

Actions

• Développer l'évaluation externe de la qualité de l'offre de soins

Au-delà de l'évaluation des produits, la mission de la HAS s'étend à l'évaluation de la qualité de l'offre de soins à travers le dispositif de certification des établissements de santé. Cet outil doit s'adapter à un environnement qui évolue, de façon à mieux répondre aux attentes des usagers, des professionnels et des pouvoirs publics. Le déploiement de la certification V 2010 est emblématique de cette évolution. L'évaluation externe de la qualité est également appelée à se développer pour d'autres organisations collectives des soins. L'amélioration des dispositifs d'évaluation de la qualité de l'offre de soins s'appuiera sur la poursuite des travaux entrepris en matière d'indicateurs. Tout en travaillant à leur évolution, la HAS veillera à leur diffusion

et à leur prise en compte dans le cadre du management de la qualité au sein des organisations de santé.

• Promouvoir la sécurité des soins

La promotion de la sécurité des soins est une priorité de la HAS à travers la mise en place de programmes de parcours sécurisés des soins ou encore le suivi et l'analyse d'indicateurs de sécurité. Coordinatrice d'un réseau européen pour la sécurité des soins impliquant les 27 États de l'Union européenne (EUNetPaS), la HAS souhaite contribuer d'ici 2011 à la création d'une alliance interinstitutionnelle pour la sécurité des soins en France.

• Repérer les évolutions pertinentes de l'organisation du système pour les évaluer

En lien avec ses interlocuteurs, tel le Haut Conseil de la santé publique notamment, la HAS renforcera ses méthodes et ses activités d'évaluation en santé publique.

• Mieux prendre en compte le fait régional et territorial

Avec la création des Agences régionales de santé (ARS), des communautés hospitalières de territoire ou encore des maisons de santé, la dimension régionale et territoriale confirme son importance. Dans ce contexte, la HAS souhaite redéfinir la nature de ses échanges avec les structures régionales chargées de l'évaluation en santé.

3^e ambition

Renforcer la performance, la transparence et l'expertise de l'institution

Le fonctionnement et les modes de travail de la HAS seront évalués et améliorés durant les trois années à venir.

Orientation

Renforcer la qualité de l'expertise

Actions

• Conforter l'exigence de déontologie

Le respect de la nouvelle charte de déontologie, mise en œuvre à la fin de 2008, fera l'objet d'un bilan annuel. La Haute Autorité entend aussi participer à la réflexion interinstitutionnelle pour améliorer les procédures de gestion des conflits d'intérêts.

• Mieux valoriser les experts

Pour améliorer le recrutement, la fidélisation et la valorisation des experts externes, la HAS souhaite contribuer à la réflexion menée de façon collective par l'ensemble des institutions et agences concernées du secteur sanitaire.

• Développer la recherche et les collaborations internationales

L'activité de recherche sera développée durant la période 2009-2011 pour assurer la visibilité et la renommée scientifique de la HAS, avec la volonté également de valoriser les publications des agents. Ces travaux scientifiques apporteront

une reconnaissance internationale à l'institution, qui renforcera également ses collaborations avec ses homologues et partenaires européens et internationaux.

Orientation

Renforcer l'exigence de transparence

Actions

- **Renforcer le dialogue de la HAS avec son environnement, notamment pour la programmation**

L'institution s'est donné pour principe d'action de rechercher la participation à ses travaux de tous les acteurs concernés et souhaite progresser dans cette ambition durant les trois années à venir, dans une logique de concertation et de transparence systématiques. La procédure d'élaboration du programme de travail sera notamment refondée pour répondre à cette exigence. En outre, dans une démarche participative, des consultations publiques sur les travaux publiés seront systématisées et intégrées dès 2009 à la méthodologie des recommandations.

- **Progresser dans la mesure de l'impact des actions**

Outre la publication de son rapport annuel d'activité qui assure la transparence des actions et des ressources dont elle est comptable devant la collectivité, la HAS souhaite renforcer sa capacité à se soumettre à l'évaluation externe. Pour évaluer la pertinence de son action, tant en termes de changement des pratiques professionnelles que d'amélioration de la prise en charge des patients, elle devra développer des outils de mesure d'impact.

- **Développer le contrôle de gestion**

À l'horizon 2011, un système de contrôle de gestion efficace sera au service du pilotage stratégique, appuyé sur des indicateurs de performance capables d'évaluer le travail de la HAS au regard des moyens qui lui sont alloués. Chaque entité de la HAS disposera des outils nécessaires pour inscrire son action dans le cadre stratégique global. Les indicateurs du contrôle de gestion favoriseront, outre le souci de la performance, la transparence et l'efficacité du dialogue budgétaire entre la HAS et ses financeurs.

Orientation

Renforcer la pertinence des travaux au service des utilisateurs

Actions

- **Réduire les délais**

Les travaux conduits par la Haute Autorité doivent constituer des outils opérationnels au service de la décision publique, des professionnels de santé et des usagers. Cette

LE COLLÈGE DE LA HAS

Instance délibérante, il est responsable de la mise en œuvre des missions confiées à la HAS par le législateur et de l'élaboration de la stratégie de l'établissement. Il est aussi garant de la rigueur et de l'impartialité des travaux produits par l'institution. Le Collège compte huit membres : Laurent Degos (son président), Gilles Bouvenot, Raoul Briet, Étienne Caniard, Jean-Michel Dubernard, Jean-Paul Guérin, Claude Maffioli et Lise Rochaix. Hormis Laurent Degos, chacun préside l'une des commissions spécialisées de la HAS (détaillées ci-dessous).

COMMISSION ÉVALUATION DES ACTES PROFESSIONNELS (CEAP)

Présidée par Claude Maffioli, elle émet des avis sur les actes professionnels en vue de leur prise en charge par l'assurance maladie.

COMMISSION DE LA TRANSPARENCE (CT)

Présidée par Gilles Bouvenot, elle évalue les médicaments, donne un avis sur leur remboursement et contribue à l'information sur leur bon usage.

COMMISSION ÉVALUATION DES PRODUITS ET PRESTATIONS (CEPP)

Présidée par Jean-Michel Dubernard, elle donne un avis sur le remboursement des dispositifs médicaux.

COMMISSION PÉRIMÈTRE DES BIENS ET SERVICES REMBOURSABLES (CPBSR-ALD)

Présidée par Raoul Briet, cette commission émet un avis sur la liste des affections de longue durée (ALD) et formule des recommandations sur les actes et prestations remboursés au titre de chaque ALD ainsi que sur les critères médicaux de leur définition.

COMMISSION ÉVALUATION ÉCONOMIQUE ET DE SANTÉ PUBLIQUE (CEESP)

Présidée par Lise Rochaix, elle propose des recommandations et avis médico-économiques sur les stratégies de soins les plus efficaces et publie des travaux d'évaluation en santé publique.

COMMISSION CERTIFICATION DES ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ (CCES)

Présidée par Jean-Paul Guérin, elle définit la procédure et délivre les certifications des établissements de santé.

COMMISSION QUALITÉ ET DIFFUSION DE L'INFORMATION MÉDICALE (CQDIM)

Présidée par Étienne Caniard, elle a pour mission de contribuer à la qualité de l'information des professionnels et du public, notamment par la certification de certains canaux d'information et en favorisant l'appropriation des produits de la HAS.

perspective impose de travailler dans le souci constant d'améliorer le service rendu, à la fois en termes d'adéquation aux besoins et d'adaptation au calendrier des utilisateurs. Les délais de production et d'actualisation des travaux seront réduits et une procédure de réponse courte sera proposée pour certaines saisines faisant l'objet de demandes spécifiques.

- **Améliorer la diffusion des travaux**

La lettre d'information destinée aux professionnels de santé, lancée en 2008, devra devenir le vecteur central de l'information des professionnels de santé. Cette ambition s'inscrit dans la volonté de rationaliser la diffusion des productions de la HAS et d'améliorer leur accessibilité. En outre, parce que la notoriété de l'institution est un déterminant essentiel de l'efficacité des messages qu'elle délivre, la HAS renforcera sa notoriété en développant ses actions auprès des médias et en allant davantage à la rencontre de ses publics par des rendez-vous réguliers.

LE PRÉSIDENT DU COLLÈGE

LAURENT DEGOS

LE COMITÉ DE VALIDATION

Nouvellement créé, il examine le cadrage des travaux et donne un avis sur la validité des recommandations de bonnes pratiques professionnelles. Ce comité, rattaché au président du Collège de la HAS, est présidé par Loïc Guillevin.

LE DIRECTEUR DE LA HAS

FRANÇOIS ROMANEIX

LES MISSIONS DIRECTEMENT RATTACHÉES AU DIRECTEUR

Certains services de la HAS sont directement placés sous la responsabilité du directeur. C'est le cas de la mission relations internationales et coopération, de la mission juridique, de la mission prospective et recherche et de la mission relation avec les associations de patients et d'usagers. Le service qualité de l'information médicale, qui instruit les dossiers de la CQDIM, est également rattaché au directeur.

LA DIRECTION DE L'ÉVALUATION MÉDICALE, ÉCONOMIQUE ET DE SANTÉ PUBLIQUE

Dirigée par François Meyer, elle assure l'évaluation médicale et économique des médicaments, actes et dispositifs médicaux, ainsi que la production de recommandations et de rapports d'orientation en santé publique. Elle instruit les dossiers examinés par la CEAP, la CT, la CEPP et la CEESP.

LA DIRECTION DE L'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ ET DE LA SÉCURITÉ DES SOINS

Dirigée par Raymond Le Moign, elle accompagne les professionnels de santé dans l'amélioration de leurs pratiques grâce à un ensemble de dispositifs dédiés : certification des établissements de santé, évaluation des pratiques professionnelles, accréditation des pratiques à risques, recommandations de bonnes pratiques, etc. Elle prépare le travail de la CCES et de la CPBSR-ALD.

LA DIRECTION DE LA COMMUNICATION ET DE L'INFORMATION DES PUBLICS

Dirigée par Christiane Rossatto, elle coordonne les actions institutionnelles et la diffusion des productions de la HAS.

LA DIRECTION DE L'ADMINISTRATION GÉNÉRALE ET DES RESSOURCES INTERNES

Dirigée par Éric Delas, elle s'assure du bon fonctionnement de l'établissement.

Orientation

Améliorer la performance de l'institution

Actions

• Pour une gouvernance plus efficace

Le dialogue et la coopération entre le Collège de la HAS et les services et commissions, qui instruisent les dossiers, seront approfondis : la lisibilité et la fluidité des processus de délibération et de décision bénéficieront de procédures renforcées.

• Promouvoir le développement durable

La HAS fait siennes les valeurs du développement durable et se donne des objectifs prioritaires pour améliorer l'équité et la sécurité au travail, le respect de l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle, ainsi que l'engagement environnemental et social de l'entreprise.

• Valoriser le développement professionnel des agents

Pour progresser au service du développement professionnel des agents, les outils de la gestion des ressources humaines seront améliorés, en particulier pour mieux reconnaître et faire progresser les compétences de chacun, tout en approfondissant le dialogue social.

• Mieux travailler ensemble

La réorganisation des services de la HAS, intervenue en janvier 2008, a permis de créer de nouvelles synergies. Pour mieux travailler ensemble et mutualiser les compétences, les outils de communication interne seront développés, et les systèmes d'information seront améliorés pour assurer à chacun un environnement confortable, sécurisé et propice à la mutualisation des informations et des savoir-faire.

• Assurer le suivi de réalisation du projet

La HAS s'engage à faire, dès mai 2010, un bilan à mi-parcours de la réalisation des objectifs stratégiques de ce projet 2009-2011.

Questions à...



François Romaneix

Directeur de la HAS

Dans quel contexte s'inscrit ce projet stratégique ?

Depuis sa création en 2005, la HAS a connu une phase de croissance rapide. En près de quatre ans, elle s'est organisée pour répondre aux missions que lui a confiées la loi du 13 août 2004. Ainsi, elle a progressivement trouvé sa place au sein de notre système de santé comme autorité scientifique indépendante. Aujourd'hui, elle entre dans une nouvelle phase de sa toute jeune histoire. Ce projet stratégique 2009-2011 traduit son ambition d'aborder cette étape en répondant à ses missions de façon plus performante, plus cohérente et plus efficiente.

Comment l'avez-vous conçu ?

Ce projet est d'abord le fruit de la réflexion et de la mobilisation des agents de la HAS : ils ont défini ensemble, au sein de chaque service, leurs ambitions pour les trois années à venir.

Nous nous sommes également appuyés sur un audit externe mené en 2007. Cette démarche d'analyse critique a permis de dresser un bilan des politiques de la HAS, de se doter d'une organisation plus resserrée et plus performante en janvier 2008, et d'identifier nos marges de progrès. Enfin, ce projet 2009-2011 est aussi la déclinaison opérationnelle du document de réflexion « *Définir, ensemble, les nouveaux horizons de la qualité en santé* » que le Collège de la HAS a publié en décembre 2007 pour définir nos voies de progression.

Quels sont les objectifs de ce projet stratégique ?

Il s'articule autour de trois ambitions : premièrement, placer la qualité au cœur des pratiques et des comportements individuels ; deuxièmement, mettre la qualité au cœur des choix collectifs ; et troisièmement, renforcer la performance, la transparence et l'expertise de la HAS au service de ses utilisateurs.

Sur quel principe s'appuie-t-il ?

La concertation est au cœur de ce projet qui constitue un socle pour le dialogue que la HAS entretient avec l'ensemble de ses partenaires : patients, professionnels, établissements de soins, assurance maladie, instances ministérielles... Autre principe directeur : la transparence. Un tableau de bord associant suivi de la programmation et contrôle de gestion sera mis en place.

De quels moyens budgétaires disposez-vous ?

Nous nous inscrivons clairement dans une logique de modération financière. Après une montée en charge rapide et forte, la HAS entre dans une phase de stabilisation. La croissance de notre activité passera désormais par l'utilisation systématique des marges de productivité

“ La concertation est au cœur de ce projet, qui constitue un socle pour le dialogue que la HAS entretient avec l'ensemble de ses partenaires. ”

qu'engendrera une meilleure organisation. D'ailleurs, ce projet est aussi un outil managérial. Pour nos collaborateurs, il représente une véritable feuille de route pour les trois années à venir : il permet de clarifier leurs objectifs et de soutenir leur développement professionnel comme celui des experts qui s'associent à nos travaux.

Quels seront les objectifs les plus difficiles à atteindre ?

C'est probablement le renouvellement des modes de dialogue avec l'ensemble de nos partenaires qui nous mobilisera le plus. Cette ambition s'exprime en particulier à travers la nouvelle procédure de définition de notre programme de travail que nous mettrons en place et qui devra permettre davantage de concertation avec nos interlocuteurs. L'autre chantier prioritaire sera de vérifier l'adéquation de nos dispositifs et de nos programmes avec les attentes et les besoins des professionnels de santé, et de réduire les délais de production de nos travaux, dont la rigueur scientifique devra être assurée et l'accessibilité améliorée.

Qu'aimeriez-vous que l'on dise de la HAS en 2011, à l'issue de ce plan stratégique ?

Que cette institution est réactive, performante, en phase avec son environnement. Que ses travaux sont réalisés en concertation avec l'ensemble des acteurs du système de santé. Pour y parvenir, la HAS s'est engagée à assurer un point régulier sur le suivi de ce projet et à l'ajuster, en fonction des éventuelles évolutions législatives et réglementaires.