

# Management des risques dans les établissements de soins

## Point de vue et apports de l'assureur Sham

Isabelle ROZE-NIEF Manager activité d'audit, Sham

Frédéric FUZ Directeur pôle services, Sham

**Leader sur le marché de la responsabilité civile médicale en France, Sham propose aux acteurs de la santé, du social et du médico-social un ensemble de solutions adaptées à leur niveau d'exposition au risque : identification, évaluation, prévention, couverture, gestion et indemnisation.**

**A** travers l'ensemble des réclamations gérées, Sham dispose d'une base de données unique sur le risque médical en établissements de santé. Celle-ci lui permet de publier chaque année un panorama du risque médical.

### Éléments de sinistralité

Créé par Sham en 2005, l'indice de fréquence des réclamations mesure l'évolution du nombre de réclamations en responsabilité civile médicale. Cet indice identifie, par suivi annuel, les tendances de fond de l'évolution du risque médical. Il a augmenté de 96 points sur la période juin 1998-juin 2013. Après une courte période de stabilisation en 2008 et 2009, il indique une nouvelle phase d'inflation du nombre des réclamations depuis 2010. Témoignant, si besoin était, du caractère de plus en plus consommateur de soins du patient. La valeur enregistrée en juin 2013 (196) est le point le plus haut atteint par l'indice. **SCHÉMA 1** Même si les réclamations pour préjudices matériels sont les plus nombreuses (55% des réclamations), elles ne représentent qu'une part minime des coûts (2%). Les réclamations liées à des préjudices corporels constituent l'essentiel du risque financier des établissements de santé. **SCHÉMA 2**

La répartition des réclamations pour préjudices corporels de causes médicales, parmi les différentes spécialités, est stable par rapport à 2011. Les spécialités chirurgicales sont toujours les premières disciplines mises en cause avec 66% des réclamations suivies des services médicaux d'urgence et de réanimation (15%). **SCHÉMA 3**

Au cours de l'année 2012, Sham a recensé 1 111 décisions des juridictions administratives et judiciaires (quel que soit le degré de juridiction) statuant sur le principe de la responsabilité de l'un de ses sociétaires, établissement de santé. Le nombre de décisions de condamnation ou de confirmation de condamnation (procédure en appel ou en cassation) prononcées au cours de l'année est supérieur (55%) à celui des décisions mettant hors de cause l'établissement de santé (45%). Cette tendance concerne l'activité contentieuse constatée aussi bien devant les juridictions administratives que devant les juridictions judiciaires.

### Les apports de Sham

Sham est depuis longtemps impliquée dans le management des risques en santé. Elle détient une forte légitimité dans ce domaine :

- **des bases documentaires uniques dans le monde de la santé** : 12 000 réclamations gérées chaque année, dont près de 5 000 réclamations corporelles, près d'un millier de décisions de justice, dont la moitié sont des condamnations à l'encontre de ses sociétaires. Ces condamnations constituent une source d'information très importante puisqu'elles regroupent des accidents médicaux, le point de vue des experts (rapports d'expertise)...et celui des juges ;
- **une expertise médico-légale reconnue**, nécessaire à la bonne gestion des réclamations adressées. Sham regroupe en interne une quarantaine de juristes spécialisés, six médecins-conseils. Et anime un réseau d'environ 350 médecins-conseils ;

- **une bonne connaissance des établissements :** la totalité de consultants en management des risques de Sham (médecins, soignants, ingénieurs, directeur) a réalisé un parcours significatif en établissement de santé.

L'approche et la posture de Sham sont constantes. Sham n'est ni une agence de certification ni une société savante, et encore moins un organisme de contrôle. Sham est un acteur du partage d'expériences au service des professionnels de santé. À ce titre et à partir de l'analyse des dossiers de sinistralité, Sham s'efforce de mettre en avant et d'alerter ses sociétaires sur les dysfonctionnements évitables et immédiatement à l'origine des sinistres, ainsi que sur les bonnes pratiques médico-légales à respecter dans toutes prises en charge. Ces dernières permettent d'éviter des condamnations souvent mal vécues par les professionnels de santé. Les condamnations pour défaut d'information, qui ont représenté jusqu'à 10% des condamnations de ses sociétaires, viennent confirmer ce propos.

### Observations

Les résultats issus de l'analyse de la sinistralité de ses sociétaires sont connus. La chirurgie (programmée ou en urgence), l'obstétrique et les urgences font partie des activités à risques.

Quelques données sont relativement constantes : les secteurs opératoires, les infections nosocomiales (ISO), représentent respectivement 50% et 20% des sinistres, et le défaut d'information 10% des condamnations. Les facteurs uniquement individuels représentent moins de 20% des causes de sinistres. L'ensemble de ces sinistres s'est révélé prévisible la plupart du temps. La qualité du contenu du dossier médical est capitale.

### Offre de service globale

Dans ce contexte, Sham a souhaité bâtir une offre de service globale, marchande et non marchande, liée au contrat d'assurance ou pas, cohérente avec son expertise :

- **information :** ce sont les publications Sham à la fois institutionnelles (le panorama du risque) et bien sûr spécialisées (les ouvrages du conseil médical). C'est aussi l'animation d'un site web dédié au management des risques : le portail de la prévention Sham présente deux newsletters par mois et propose une base de données riche de plus de trois cents articles ;
- **formation :** présentielle, en ligne et par simulation pour mieux répondre aux attentes et contraintes des professionnels de santé ;



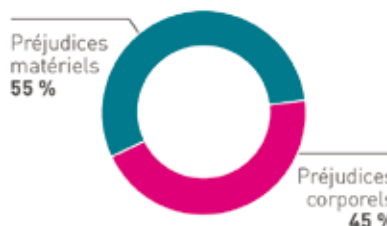
### INDICE DE FRÉQUENCE DES RÉCLAMATIONS SCHÉMA 1



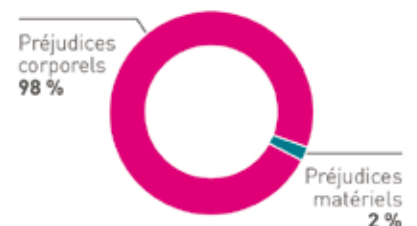
Source : Panorama du risque médical, Sham, édition 2013.

### PLUS DE 11 000 RÉCLAMATIONS GÉRÉES PAR AN SCHÉMA 2

#### Répartition en nombre



#### Répartition en coût



Source : Panorama du risque médical, Sham, édition 2013.

- **conseil** : méthodes propres et outils propriétaires (CartoRisk<sup>®</sup> 1, ViziRisk<sup>®</sup> 2...) accompagnent les établissements dans l'analyse et le renforcement de leurs dispositifs de gestion des risques et les aident à répondre aux exigences réglementaires et médico-légales.

Au-delà de l'offre de service en matière de management des risques, **Sham apporte des services à forte valeur ajoutée à ses sociétaires** : assistance juridique, assistance à la communication de crise...

### Études de dossiers

Pour approfondir encore sa compréhension du risque et médicaliser ses recommandations, Sham a mis en place ces dernières années de nombreuses actions de coopérations avec les sociétés savantes,

## Il existe une attente des professionnels de santé à des formations adaptées à leurs pratiques et aux bénéfices immédiatement mesurables.

médicales ou non médicales. Des études ont été réalisées conjointement (chirurgie ambulatoire, prise en charge médicamenteuse, infections sur

voies veineuses...) à partir des dossiers de sinistres. Une étude est en cours sur la sinistralité au bloc opératoire, en coopération avec le CEPPrAL<sup>3</sup>.

### Observations issues du terrain

Un certain nombre de constats se dégage près de huit ans après le lancement des visites d'analyses de risques – et plus de mille cinq cents visites réalisées : succès indéniables mais aussi points d'amélioration.

### Réussites

- Des organisations « gestion des risques » et plans d'actions dédiés dans la plupart des établissements.
- Des professionnels de santé réactifs face aux incitations diverses, une capacité certaine à apprendre de leurs erreurs.
  - L'émergence et l'intérêt pour la notion de « partage d'expérience » au regard d'approches trop méthodologiques.

### Points d'amélioration

- Les moyens de toucher et d'embarquer « le plus grand nombre » dans la démarche « gestion des risques ».
- Les capacités à renforcer les démarches *a priori*, de façon à aider les équipes à identifier et anticiper les situations à risque.
- L'identification et l'organisation de temps dédié à la qualité et au management des risques : transmissions d'information, réunions de staff, revues de morbidité et de mortalité, actions de formation.
- Un point noir : la tenue du dossier patient !

## Les enjeux de la gestion des risques

Sham est attentive l'évolution des pratiques de ses sociétaires comme aux innovations en santé. Objectif : mieux cibler les actions à mettre en œuvre en termes de management des risques. Pour Sham, trois priorités dominant pour les années à venir.

### Le bien-être et la formation des équipes

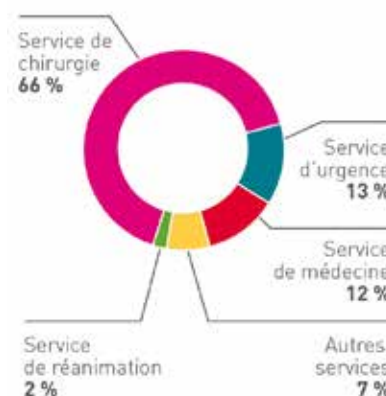
#### >> Un environnement professionnel difficile et une qualité de vie au travail menacée

Le patient est au centre des démarches de gestion des risques. Mais celles-ci n'en restent pas moins « portées » par des équipes. Or, les équipes médicales et soignantes évoluent dans des environnements difficiles, marqués par une pénurie durable de professionnels de santé et un *turn-over*

## SPÉCIALITÉS CONCERNÉES PAR LES RÉCLAMATIONS SCHEMA 3

SPÉCIALITÉS	NOMBRE DE RÉCLAMATIONS
Service de chirurgie	2 998
Service d'urgence	590
Service de médecine	556
Service de réanimation	99
Autres services	308
dont non codifiés	236
<b>TOTAL</b>	<b>4 551</b>

### Répartition en nombre



Source : Panorama du risque médical, Sham, édition 2013.

des personnels, un recours aux heures supplémentaires et à l'intérim. La densité d'activité est élevée et s'exerce souvent par à-coups, ce qui rend difficile la maîtrise de la charge de travail. L'activité médicale est, par définition, génératrice de stress.

Le lien évident entre qualité de vie au travail et qualité de la prise en charge des patients est de plus en plus pris en compte par les experts judiciaires... et désormais par l'assureur dans ses audits de risques au sein des établissements ou encore dans ses missions de conseil spécialisées avec son partenaire DS Services.

### >> La formation : un dispositif central à réinventer

La formation continue des professionnels de santé est un élément socle du management des risques, en particulier dans l'environnement technique et changeant de la santé. Elle est malheureusement, plus que malmenée depuis de nombreuses années : évolution fréquente du cadre réglementaire, incitation faible, problème de disponibilité, voire d'implication des professionnels...

Or, il existe une attente, en tout cas une adhésion des professionnels de santé, à des formations en management des risques adaptées à leur pratique et aux bénéfices immédiatement mesurables (formation par simulation notamment). Il en va ici de notre capacité à évaluer et à faire progresser objectivement le niveau de compétences des professionnels, autant que de l'amélioration du travail en équipe.

### >> La notion d'équipe

Le cloisonnement et les problèmes de communication sont toujours très présents dans les établissements. Or les erreurs de communication, on le sait, sont à l'origine de nombreux événements indésirables. À la profession tout entière de s'attaquer à cette problématique en transposant, notamment, les méthodes appliquées dans d'autres secteurs d'activité comme l'aéronautique.

### L'appréhension du parcours « complexifié » du patient

De nouveaux modes de prise en charge du patient ont émergé ces dernières années : réseaux, hospitalisation à domicile, ambulatoire... Ces évolutions sont liées à la diminution et à la spécialisation des plateaux techniques ainsi qu'au raccourcissement des durées de séjours et au déport des prises en charge vers le domicile. À ces nouveaux modes de

## SHAM, PARTENAIRE DES ÉTABLISSEMENTS DANS LA GESTION DE LEURS RISQUES ENCADRÉ 1

Fondée en 1927 par des directeurs d'hôpital, Sham est une société d'assurance mutuelle spécialisée dans l'assurance et le management des risques de l'ensemble des acteurs de l'offre de soins : établissements, organisations et professionnels, filières et coopérations des secteurs de la santé, du social et du médico-social.

### Quelques chiffres

- Premier assureur de responsabilité civile médicale en France avec 50 % de parts de marché.
- Près de 9 000 clients sociétaires.
- CA 2013 (Sham et Sham Vie) : 304,1 M€.

### Sham assure :

- plus de 60 % des lits en médecine/chirurgie/obstétrique (70 % des établissements publics et 30 % des établissements privés),
- 50 % des maisons de retraite publiques autonomes, tous produits confondus,
- 680 obstétriciens libéraux, soit 50 % des libéraux exerçant dans la spécialité,
- deux accouchements sur trois en France.

prise en charge correspondent de nouveaux risques médicaux : mauvaise coordination des soins entre les structures, répartition des responsabilités entre les professionnels – désormais logés à la même enseigne –, émergence de risques liés aux systèmes d'information...

## Aux nouveaux modes de prise en charge des patients correspondent de nouveaux risques médicaux.

L'approche par processus est sans doute une piste parmi les plus appropriées pour appréhender, et sécuriser, ces nouveaux modes de prise en charge.

### La collecte et l'exploitation des données de santé

Il n'existe pas de management organisé, pertinent ni motivant sans information ! Des bases documentaires existent qui permettent de mieux connaître les risques associés à la prise en charge du patient : événements indésirables graves (EIG), événements porteurs de risques (EPR), réclamations, condamnations... Il est temps d'envisager des coopérations entre certains acteurs – Haute Autorité de santé, sociétés savantes, assureurs spécialisés – pour produire ensemble des observatoires de la sinistralité, des études thématiques ou encore des mesures d'impact... ■

1. CartoRisk® : méthode permettant de réaliser une cartographie des risques au sein des établissements en fonction de leur profil.
2. ViziRisk® : outil de gestion des visites de risques effectuée au sein des établissements.
3. Coordination pour l'évaluation des pratiques professionnelles en santé en Rhône-Alpes. (NDLR)