

Projet d'établissement synthétique 2015-2019
Hôpitaux Universitaires Paris Centre

Janvier 2017

Accueillir, soigner, innover

Le Groupe Hospitalier « Hôpitaux Universitaires Paris Centre » est situé dans le territoire de santé de Paris. Ses 3 établissements, Cochin, Broca et l'Hôtel-Dieu, implantés au cœur de la capitale dans une zone à forte offre de soins publique et privée, ont vocation à prendre en charge les patients du territoire de santé parisien et plus largement les franciliens, provinciaux et étrangers grâce à ses pôles d'excellence.

Le projet d'établissement 2015-2019 du groupe, présenté de manière synthétique dans ce document, a pour ambition de décliner les grandes orientations du projet d'établissement 2015-2019 de l'Assistance Publique–Hôpitaux de Paris : un accès au soin égalitaire pour tous, un parcours de soin optimisé au sein d'hôpitaux ouverts et accueillants, une application sans compromission des principes de la démocratie sanitaire et une large promotion de l'innovation, actrice des révolutions médicales et numériques.

Il s'inscrit naturellement dans le cadre du plan régional de santé visant à garantir à chaque francilien des programmes de soins de qualité au sein d'un parcours de santé lisible, accessible, sécurisé et coordonné avec l'ensemble des professionnels de santé.

Succédant à une restructuration profonde de ses organisations et à une ambitieuse campagne de travaux engagées sur la période 2010-2014, le projet d'établissement 2015-2019 des HUPC fait émerger, au cœur de son projet médical, une politique volontariste et innovante donnant la priorité au développement de modes alternatifs de prise en charge des patients, notamment ambulatoire, s'appuyant sur des partenariats médicaux multiples internes et externes, lui permettant de répondre de manière humaine, adaptée et efficace aux nouveaux besoins en soins d'une patientèle vieillissante et à forte prévalence de maladies chroniques.

Donnant toute sa place aux relations humaines et à l'amélioration du dialogue social et du bien-être au travail, ce projet d'établissement constitue pour notre communauté hospitalière un outil, tout autant qu'un objectif, pour la période 2015-2019.

Le projet médical

Socle du projet d'établissement 2015-2019, le projet médical des Hôpitaux Universitaires Paris Centre se donne pour objectifs de répondre aux besoins en soins et aux attentes des patients, de proposer une médecine d'excellence autour de 7 axes médicaux hospitalo-universitaires majeurs, de développer des modes alternatifs de prise en charge et de promouvoir l'innovation et la recherche.

Mieux répondre aux besoins des patients

Des partenariats renforcés pour des parcours de soins optimisés

La prévalence importante des maladies chroniques, l'évolution des techniques et des modes de prise en charge notamment ambulatoire, le phénomène de vieillissement de la population incitent le GH à revoir et à adapter ses circuits patients. A cet effet, le groupe souhaite renforcer ses collaborations :

- **à l'intérieur de l'AP-HP dans une logique de politique supra GH** rapprochant les HUPC de l'hôpital Necker et de l'Hôpital Européen Georges Pompidou (HEGP) dans le cadre de l'université Paris Descartes,
- **avec les autres établissements franciliens notamment du quart Sud-Ouest** grâce au développement de filières de soins, à l'échange de moyens médicaux, au renforcement de la télémédecine,
- **avec la médecine de ville**, avec mise en place de circuits courts de prise en charge dans les services de spécialités et désignation de correspondants spécialistes hospitaliers pour les médecins de ville,
- **avec l'ensemble des professionnels de santé** par la mise en place de réseaux et filières s'appuyant sur la télémédecine et des dispositifs tels que le parcours de santé des aînés **PAERPA**.

Un accueil des urgences optimisé

Elaboré sur le principe d'un SAU bi-site Hôtel-Dieu/Cochin, le projet médical 2015-2019, s'articule autour de 3 axes prioritaires :

- **l'amélioration de la prise en charge** par un circuit court et une évolution architecturale adaptée,
- **l'amélioration de la satisfaction des usagers** avec l'appui de jeunes en service civique et de bénévoles, avec mesure et analyse de l'indice de satisfaction et mise en place d'un Observatoire des Evénements Indésirables (ŒIL),
- **la fluidification des parcours patients en améliorant l'aval des urgences.**

Le GH prévoit de s'adapter à l'augmentation prévisible du flux de patients au SAU Cochin par une restructuration architecturale lourde du site accompagnant le projet médical avec, en ligne de mire, l'intégration du SAU dans la plate-forme **COCHIN 2020**.

Poursuivre la dynamique ambulatoire

Ancrés dans une dynamique forte de l'ambulatoire qui les place en tête des établissements hospitaliers de l'AP-HP en pourcentage de séjours, les HUPC souhaitent renforcer leur position de leader ambulatoire de l'institution par :

- **l'ouverture du Centre lourd d'ophtalmologie de l'AP-HP** mi-2017 sur le site Cochin,
- **l'unité de chirurgie ambulatoire (UCA) multi-disciplinaire de 5 blocs à Port-Royal** qui ouvrira ses portes en février 2018 et vise une activité de 6000 actes par an.

Mutualiser pour mieux soigner

Le groupe hospitalier va poursuivre son mouvement de regroupement des activités et des plateaux techniques avec le développement de plates-formes de haute technicité et le regroupement des activités médico-chirurgicales portant notamment sur :

- **le développement de 4 plates-formes chirurgicales de haute technicité et la création d'un centre uro-gynécologique à Port-Royal** avec développement de l'ambulatoire et de la chirurgie urologique robotisée.
- **le projet « COCHIN 2020 » :** la création d'une plate-forme médico-chirurgicale, interventionnelle et d'accueil des urgences. Cette future plate-forme qui participera au renforcement de l'attractivité de notre groupe hospitalier réunira les activités suivantes : traitement du cancer du poumon, endoscopies bronchiques, endoscopies digestives, chirurgie viscérale et endocrinienne, prothèses orthopédiques, chirurgie du rachis, chirurgie des sarcomes osseux et des parties molles.
- **le regroupement de la dermatologie avec les activités de rhumatologie et de rééducation**,
- **le regroupement des activités de biologie et de pharmacie** dans une logique de plates-formes avec création d'un centre de prélèvement biologique à Cochin, transformation des activités biologiques de l'Hôtel-Dieu, développement de l'activité d'oncogénétique, création d'une plate-forme de préservation de la fertilité et ouverture d'une plate-forme de productions pharmaceutiques au sein du bâtiment Jean Dausset,
- **la réorganisation des activités du pôle d'imagerie autour de 3 plateaux** : un plateau d'imagerie diagnostique, un plateau d'imagerie interventionnelle et un plateau d'imagerie d'urgence intégrant un circuit spécifique pour l'imagerie non programmée et transfert des activités d'imagerie vers le bâtiment Ollier à Cochin,
- **le maintien d'une activité de radiologie à l'Hôtel-Dieu** avec des projets de télémédecine pour les hôpitaux franciliens,
- **le regroupement des activités de médecine nucléaire** à l'horizon 2017 au sein du bâtiment Copernic sur le site Port-Royal.

Un projet innovant pour l'Hôtel-Dieu

La transformation de l'offre de soins du site Hôtel-Dieu est une composante essentielle du projet médical du GH reposant sur le socle des activités médicales existantes en le faisant évoluer vers une offre originale de soins médicaux, médico-techniques et pharmaceutiques, incluant les activités de santé publique du groupe. Il est prévu à l'Hôtel-Dieu :

- **la création d'une plate-forme de médecine ambulatoire** innovante s'articulant autour du SAU et du centre de diagnostic facilitant l'accès aux consultations d'urgence et de médecine générale ou spécialisée, la réalisation rapide de bilans et le renforcement de la prise en charge sur le site des populations les plus fragiles,
- **le développement des activités de médecine légale** s'organisant autour de l'unité médico-judiciaire du site,
- **le regroupement des activités de santé mentale des HUPC** sur le site avec renforcement de l'accueil des urgences psychiatriques,
- **la création d'un pôle de santé publique de référence** regroupant l'ensemble des unités de recherche en santé publique de l'université Paris Descartes.

Développer une médecine d'excellence autour de 7 axes hospitalo-universitaires majeurs

1 Positionner les HUPC en tant que centre de référence en cancérologie

Pour la période 2015-2019, les HUPC ont pour ambition de :

- **développer les modes de prise en charge innovants**, adopter largement les chirurgies et endoscopies mini invasives, individualiser la prise en charge et généraliser l'intégration des patients dans des parcours personnalisés (type dispositif Ariane) favorisant une guérison sans séquelles, une récupération physique et une réinsertion professionnelle rapides,
- **renforcer l'offre de soins en oncogériatrie** et répondre à l'augmentation du nombre de patients atteints d'hémopathies grâce à l'augmentation des capacités d'hospitalisation conventionnelle et de jour en hématologie clinique.

2 Conforter la maternité Port-Royal dans la prise en charge des femmes enceintes à risque

Les HUPC doivent conforter leur expertise de premier rang dans la prise en charge des pathologies graves de la femme enceinte par :

- **la mise en place du CEMAM Port-Royal**, centre pluridisciplinaire de consultations pour la prise en charge des maladies maternelles donnant aux femmes enceintes et à leurs médecins, accès à un pôle de compétences étendu dans un but d'orientation diagnostique et thérapeutique, de formation et de recherche en lien avec nos départements Hospitalo-Universitaires (Risques et grossesse et AUTHORS), nos centres de référence maladies rares et le Réseau de Santé Périnatal Parisien.

3 Adapter l'offre de soins en matière de prise en charge des maladies de système, maladies auto-immunes, du diabète et des maladies endocriniennes

Reconnus pour leur expertise dans ces différentes pathologies, les HUPC souhaitent anticiper l'augmentation prévisible du nombre des malades en :

- **créant des plateaux techniques ambulatoires adaptés à la prise en charge des maladies chroniques** alliant des centres de consultations pluridisciplinaires, des hôpitaux de jour et des programmes d'éducation thérapeutique et nutritionnelle permettant d'assurer tous les types de prise en charge,
- **développant l'activité du centre de diabétologie** ouvert depuis 2014 au sein du bâtiment Copernic et en favorisant le relai des prises en charge hospitalières par la médecine de ville au travers d'une collaboration renforcée, en développant des parcours adaptés aux adolescents en liaison avec l'hôpital Necker,
- **développant une stratégie de prévention et de traitement du diabète et de ses complications** et une stratégie de recherche clinique dans le cadre du Département Hospitalo-Universitaire *AUTHORS*.

4 Renforcer l'offre de soins en gériatrie

Disposant d'une offre de soins étoffée en gériatrie, les HUPC constituent une référence nationale pour la prise en charge et la recherche concernant la Maladie d'Alzheimer. Pour anticiper les besoins croissants d'une population âgée ou très âgée, le groupe a prévu pour la période 2015-2019 :

- **la réalisation de travaux lourds de mise aux normes de rénovation et d'humanisation de ses hôpitaux** (Broca, La Collégiale) et l'augmentation des capacités d'accueil de la Collégiale (portées de 134 à 200 lits),
- **la création d'une unité péri-opératoire de 12 lits** sur le site Cochin au sein du bâtiment Ollier,
- **la création de 20 lits de soins de suite et de réadaptation** (10 lits généralistes et 10 lits cardiologiques),
- **la création d'une seconde Unité d'Hospitalisation Renforcée (UHR) de 12 lits** pour les patients souffrant de troubles du comportement sévères,
- **l'identification de lits de soins palliatifs sur Broca,**
- **le développement de modes de prise en charge ambulatoires** et la participation au parcours de santé des aînés PAERPA.

L'installation du Gérontopôle d'Ile de France (GERONDIF) sur le site de La Collégiale devrait en outre à terme, favoriser l'émergence de projets gériatriques et accroître les collaborations en matière de recherche.

5 Développer une activité médico-chirurgicale de premier ordre en ophtalmologie

L'ouverture du Centre Lourd d'ophtalmologie de l'AP-HP est programmée pour mi-2017. Regroupant les activités ophtalmologiques adultes de Cochin, l'Hôtel-Dieu, Lariboisière et Necker dans une extension du bâtiment Blaise Pascal du site Cochin, le centre va proposer une offre de soins médico-chirurgicale de haut niveau assortie d'un plateau technique de pointe. L'ouverture du centre constitue un événement majeur pour les HUPC en termes d'activités ophtalmologiques médico- chirurgicales, notamment ambulatoires et d'activités de recherche.

6 Innover dans la prise en charge des pathologies ostéo-articulaires

Le pôle ostéo-articulaire souhaite asseoir son activité et sa notoriété grâce à :

- **l'amélioration des parcours patients** au sein de filières dédiées aux pathologies ostéo-articulaires avec extension des réseaux ville/hôpital existants et création de structures de références dédiées aux urgences ostéo-articulaires médico-chirurgicales et à la prise en charge des infections ostéo-articulaires,
- le développement de **l'offre de soins ostéo-articulaires en gériatrie**, la restructuration de l'offre de soins rhumatologiques,
- **le développement des nouveaux modes de prise en charge et, notamment,** des activités interventionnelles notamment écho-guidées, de programmes de réadaptation précoce en post opératoire, la création de consultations de transition pour les adolescents de Necker et Trousseau atteints de maladies osseuses, d'arthrite juvénile ou de scolioses.

7 Adapter la prise en charge des maladies pneumologiques et faire évoluer la cardiologie

Pour la période à venir, le GH souhaite faire évoluer son offre de soins vers :

- **une offre de prise en charge ambulatoire pneumologique urgente ou semi urgente** avec la création d'une équipe mobile exerçant au sein des urgences ou, dans le cadre de circuits dédiés en relation avec la médecine de ville,
- **la mise en place d'un programme de réhabilitation respiratoire** péri-opératoire après intervention pour cancer bronchique et pour les patients atteints de BPCO, le renforcement de l'activité d'explorations fonctionnelles particulièrement pour les patients atteints de mucoviscidose,

- **la création de 6 lits supplémentaires de surveillance continue** au sein du service de réanimation médicale avec déploiement de la technique d'oxygénation par membrane extra corporelle dans l'arrêt cardiaque extra hospitalier,
- **une évolution du service de cardiologie** améliorant les filières de prise en charge en partenariat avec les services de cardiologie, de chirurgie cardiaque et de chirurgie vasculaire de l'HEGP avec un confort d'hospitalisation amélioré par une augmentation du nombre de chambres individuelles.

Encourager l'innovation et la recherche

De nouveaux outils pour une prise en charge de qualité

Le projet médical 2015-2019 s'appuie sur le déploiement de nouveaux outils pour assurer la progression constante de la qualité et de la sécurité des soins en :

- **s'engageant dans la mise en place du dossier patient informatisé institutionnel,** base essentielle de la stratégie qualité du Groupe et support de l'optimisation des parcours patients avec le déploiement d'ORBIS à compter de juin 2016 et mise en place de plates-formes de transmission de l'information sécurisées,
- **développant les activités de chirurgie robotisées** par l'acquisition d'un robot chirurgical qui équipera le centre chirurgical de Port-Royal.

Priorité à la recherche

Les HUPC qui ont une vocation universitaire d'enseignement et de recherche, veulent conforter leur dynamisme dans ces domaines et susciter des vocations en organisant des collaborations autour des 7 axes hospitalo-universitaires du projet médical par :

- **l'organisation d'une synergie avec les partenaires académiques** notamment l'Institut Cochin, le Centre de Recherche des Cordeliers, l'Institut Pasteur, l'Université Paris Descartes et l'Université Sorbonne Paris Cité,
- **une synergie organisée autour des départements hospitalo-universitaires** « Risques et grossesses », « AUTHORS » et le site de recherche intégré sur le cancer « CAncer Research for PErsonalized Medecine »,
- **la mutualisation d'équipements, de matériels biologiques et de ressources humaines** et le développement de plates-formes scientifiques mutualisées donnant accès aux dernières innovations technologiques.

Le projet de soins

Synergique et complémentaire du projet médical, le projet de soins 2015-2019, a pour objectif de définir une « feuille de route » des organisations soignantes élaborée en tenant compte des besoins en soins de nos patients, des objectifs de l'institution, des obligations réglementaires, des attendus de la Haute Autorité de Santé (HAS) et de l'évolution technique, technologique et organisationnelle des HUPC. Il tient également compte de l'exigence des critères de la prochaine Certification V2014 en matière d'amélioration continue de la qualité et de la sécurité des pratiques soignantes.

Harmoniser et rendre lisibles les organisations soignantes

Mieux manager pour un service de soins plus homogène et plus lisible

Dans le cadre de la poursuite de l'homogénéisation des organisations soignantes, la Direction des Soins et des Activités Paramédicales (DSAP) a entrepris, dès la période précédente, de donner toute sa place au management de l'encadrement au sein des pôles et des unités avec pour objectifs de :

- **finaliser le schéma d'encadrement paramédical du groupe hospitalier** et de formaliser le schéma d'information, de communication et d'animation des encadrants,
- **d'utiliser le socle managérial DSAP/DRH pour définir les missions des cadres paramédicaux de pôle** et les faire connaître,
- **déployer par l'intermédiaire de cadres référents au sein des unités, la démarche de raisonnement clinique partagé**.

Renforcer une indispensable collaboration médecin/soignant au sein des pôles

Le GH prévoit de renforcer les collaborations médecins / soignants au sein des services et des pôles en :

- **favorisant la participation active commune du binôme médecin - responsable d'unité/cadre paramédical à la formation continue** et à l'élaboration d'outils pour une collaboration future renforcée,
- **encourageant une co-construction médecins/soignants des outils** contribuant à l'amélioration continue de la qualité des soins,
- **renforçant la coopération des équipes paramédicales et médicales** afin de synchroniser les temps médico-soignants dans les tâches et soins quotidiens**.**

Accroître la qualité et la sécurité des soins

Le projet de soins 2015-2019, élaboré dans le respect des critères de la Certification V2014, réaffirme la volonté des paramédicaux de participer activement et efficacement à la qualité et à la prévention des risques liés aux soins. Il intègre pour la période 2015 -2019 un large programme d'actions ciblées sur les bonnes pratiques de soins et sur leur dimension éthique en confirmant le rôle pivot des organisations soignantes dans la démarche qualité du GH.

Accompagner toutes les étapes du parcours de soins

Notre projet définit pour la période à venir un programme visant à satisfaire aux attendus de la HAS en matière de parcours de soins en concentrant nos actions sur :

- **l'accompagnement personnalisé et coordonné du patient de son admission à sa sortie et la détection et l'amélioration des points critiques du parcours de soin** par l'harmonisation des pratiques soignantes**,**
- la préparation et l'accompagnement du projet stratégique de plate-forme médico-chirurgicale et urgences « COCHIN 2020 » et l'adaptation des organisations soignantes au Plan Urgences,
-
- **l'évaluation et l'amélioration de la tenue du dossier de soins**, la gestion de l'information partagée avec l'objectif du déploiement à 100% du dossier de soins informatisé ACTIPIDOS puis l'accompagnement de sa migration vers le futur dossier de soins ORBIS.

Améliorer le bien-être du patient hospitalisé dans toutes ses dimensions

L'amélioration de la qualité de l'accueil et du bien-être des patients au sein de l'hôpital, le développement de la dimension éthique du soin constituent des axes prioritaires du Projet de Soins intégrés au cœur de la démarche qualité globale des HUPC. Pour les années à venir, la DSAP a défini un large programme portant sur :

- **l'amélioration de l'information dispensée par les soignants à leurs patients,**
- **la prise en charge de la douleur, son évaluation et sa traçabilité**, **la lutte contre les troubles nutritionnels, la prévention des chutes et des fugues, la prévention des escarres,**
- **l'éducation thérapeutique collaborative** associant étroitement les patients et leurs proches aux pratiques soignantes,
- **la préservation des droits des patients notamment des plus fragiles, âgés ou en fin de vie**, le respect de de la dignité et de l'intimité des malades hospitalisés.

Mieux prévenir les risques

La prévention des risques liés aux soins constitue une préoccupation constante de la DSAP et le projet de soins prévoit de développer une culture du risque chez l'ensemble des soignants intégrant :

- **la formation au signalement et à l'analyse des Evénements Indésirables Graves liés aux soins** dans une approche constructive et non culpabilisante,
- **le renforcement de la politique d'identito-vigilance**, le développement des bonnes pratiques en matière de prise en charge médicamenteuse du patient et une meilleure maîtrise du risque infectieux,
- **l'optimisation de l'organisation des soins aux blocs opératoires**, la sécurisation des secteurs d'activité à risques majeurs,
- **la prévention de la maltraitance et la promotion de la bientraitance** sur le modèle des actions testées avec succès au sein du pôle gériatrique qui seront déployées à terme sur l'ensemble du GH.

Rendre le GH attractif pour les soignants, accompagner les carrières, susciter les vocations

Soucieux d'attirer de nouvelles compétences et de maintenir ses effectifs notamment, dans les métiers hospitaliers dits sensibles, les HUPC souhaitent développer leur attractivité.

Faire émerger de nouveaux métiers et fonctions, valoriser les emplois soignants

Au sein du GH, la logique de développement des plates-formes et le développement de l'ambulatoire provoque l'émergence de nouveaux métiers notamment autour des parcours de soins, qui constituent de réelles opportunités d'évolution pour les soignants.
Sollicité par l'ARS pour développer ces nouveaux métiers dans des domaines prioritaires comme le sujet âgé, la santé mentale, les soins de premier recours, le GH va s'engager dans ce dispositif

et mettre en place le dispositif ARS - infirmiers cliniciens spécialisés - dans ces domaines prioritaires.
Parallèlement, les HUPC souhaitent maintenir entre 2015 et 2019, les effectifs des infirmiers anesthésistes, développer le métier d'infirmier de bloc opératoire et rendre plus attractif le métier de masseur-kinésithérapeute.

Favoriser la recherche paramédicale, optimiser les conditions de formation initiale et continue des professions soignantes

Depuis plusieurs années, la cellule recherche mise en place au sein de la DSAP, a pour vocation d'accompagner les personnels porteurs d'un projet de recherche.

Pour 2015-2019, le projet de soins poursuit l'objectif de faire émerger et de dynamiser une recherche paramédicale s'épanouissant dans des domaines aussi divers que les soins, le management, les organisations de soins et la formation des paramédicaux.
L'optimisation de la formation passe également par une collaboration étroite avec les IFSI et les universités de référence afin d'accompagner au plus proche des besoins de notre GH, la formation initiale des paramédicaux ainsi que l'évolution des métiers et des compétences.
L'élaboration prévue d'une cartographie de l'offre de stages la rendra plus lisible pour l'ensemble des étudiants paramédicaux du groupe hospitalier et favorisera leur répartition sur l'ensemble des sites du groupe.

La mise en place du Développement Professionnel Continu des professionnels de santé constituera pour la période 2015-2019 un précieux outil de progression personnelle et d'amélioration continue de la qualité et de la sécurité des soins.

Le projet de prise en charge

Le plan stratégique 2015-2019 des HUPC propose un volet novateur « Prise en charge, Dialogue et Hospitalité » qui décline localement le projet « Dialogue, Accueil et Hospitalité » de l'AP-HP. Il s'agit de prendre en compte, au travers d'un projet clairement identifié, tout ce qui concerne l'environnement du soin et ne relève en conséquence ni du domaine médical ni du domaine paramédical. Ce projet fidèle à notre devise « *Notre engagement prendre soin de vous* » donne toute son importance à l'accompagnement éthique, humaniste, social et matériel du soin hospitalier afin de garantir pleinement la qualité de prise en charge de nos patients.

Un projet associant usagers et acteurs hospitaliers

Le projet de prise en charge 2015-2019 des HUPC témoigne de notre détermination à adopter une démarche collective participative unissant usagers et personnels de toutes catégories afin de construire autour du soin hospitalier, souvent vécu comme hostile, un univers propice au bien-être et au développement personnel.

Il associe, notamment grâce aux nouvelles Commissions des Usagers, les représentants des usagers et de leurs familles à tous les axes de réflexion et plans d'actions ayant trait à la vie hospitalière qu'ils concernent le quotidien comme la restauration, le linge, les espaces verts, le bio nettoyage… ou touchent au domaine de l'éthique et du soin comme le respect des droits des patients, la prévention des risques et la Certification V2014. Il a également pour objectifs d'intégrer le savoir profane de « patients experts » à la démarche qualité des HUPC, de développer la place des associations et du bénévolat à l'hôpital et de les faire connaître, de construire des projets communs notamment culturels et d'accompagner les membres de associations et les bénévoles grâce à un programme de formation dédié.

Un hôpital modernisé

La restructuration des HUPC initiée en 2009 a donné lieu à une vaste réflexion sur les conditions d'accueil et de prise en charge de nos patients. La rénovation architecturale et la construction de nouveaux bâtiments sur les sites de Cochin et Port-Royal a été pensée dans le but de leur offrir des locaux accueillants, confortables et ouverts sur le monde extérieur. Entre 2015 et 2019, le GH va poursuivre sa restructuration architecturale avec notamment l'ouverture prochaine du centre lourd médico-chirurgical d'ophtalmologie qui marque la quête constante de notre groupe pour trouver l'équilibre entre soins de haute technologie et bien-être des patients.

Un hôpital accueillant bienveillant et accessible

Le renforcement de l'hospitalité au sein des HUPC pour nos patients, leurs proches et les aidants, constitue un axe important du projet de prise en charge pour la période 2015-2019.

L'amélioration de l'accueil et du confort lors de l'hospitalisation va faire l'objet d'un travail de fond effectué de concert avec les représentants des usagers en mettant un accent particulier sur :

- **l'amélioration de l'accueil téléphonique** et la formation des personnels des standards à l'hospitalité, l'amélioration de l'accueil interne et de la prise de rendez-vous, l'amélioration des conditions d'accueil et de sécurité au sein des SAU en développant notamment le recours aux Jeunes Volontaires du Service Civique,
- **l'amélioration du confort des consultations** avec le développement de l'envoi numérique des convocations aux RDV, des espaces d'attente rénovés et/ou multipliés et un personnel formé aux techniques d'accueil et d'hospitalité,

- **l'amélioration de l'accessibilité et de l'orientation au sein des établissements** du groupe par une réflexion sur la signalétique à l'extérieur et l'intérieur des murs et sur les conditions d'amélioration du stationnement,
- **l'amélioration du confort et du bien-être des patients hospitalisés** en augmentant le niveau des prestations hôtelières (restauration, Internet haut débit, conciergerie…).

Un hôpital ouvert aux plus fragiles

Accueillir les publics en situation de vulnérabilité est une tradition séculaire de l'hôpital reprise avec force dans l'axe « un accompagnement adapté aux personnes en situation de vulnérabilité » du projet « Dialogue, Accueil et Hospitalité » de l'AP-HP.

Le projet de notre GH s'inscrit pleinement dans cette tradition d'ouverture de l'hôpital aux populations les plus vulnérables en prévoyant, pour la période à venir :

- **la mise en place d'un accompagnement humaniste de la fin de vie** respectant la dignité des patients, leurs besoins et ceux de leurs proches, leurs droits, leurs croyances et leurs rites culturels dans le respect de la laïcité.
- **un meilleur accompagnement du grand âge** en intégrant, dans les projets de restructuration et d'extension des structures gériatriques à venir, la dimension « qualité de vie du grand âge », en consolidant la promotion de la politique de bientraitance et de lutte contre la maltraitance concrétisée par la rédaction d'une charte de la bientraitance favorisant l'appropriation par tous et par chacun des règles de la bientraitance.

Soucieux de mieux accueillir et prendre en charge les personnes et situation de handicap, notre groupe recensera leurs besoins afin de trouver, en concertation avec leurs représentants, des solutions pérennes et adaptées.

Pour les cinq années à venir, fidèles à leur tradition d'hospitalité, les HUPC souhaitent organiser une prise en charge ciblée pour les publics précaires (SDF, migrants….) en développant des partenariats formalisés avec les opérateurs de terrain assortis d'un accompagnement social spécifique.

Le projet gestion des risques et qualité

Les HUPC se sont résolument engagés dans une démarche d'amélioration continue de la qualité et de la sécurité des soins dispensés à leur patientèle. La prochaine Certification V2014 renforce encore cette nécessité du respect des bonnes pratiques tant, dans l'accomplissement des soins que, dans des domaines divers allant de la prise en charge des patients à la performance des plateaux techniques, en donnant au Comité de Gestion des Risques une place prépondérante de préparation, de contrôle et d'information de cette démarche de certification.

Insuffler une culture de la qualité partagée par tous

La politique qualité du GH s'appuiera sur le **Comité de Gestion des Risques** récemment mis en place**.** Fédérant l'ensemble des instances et des acteurs de la qualité au sein de notre groupe, il se donne pour missions de définir la politique qualité des HUPC pour les années à venir, de fixer les priorités aux directions fonctionnelles, aux pôles et aux services et d'assurer, en lien avec la **Commission de la Qualité et de la Sécurité des Soins,** le suivi régulier du programme avec pour objectif, l'appropriation à chaque niveau de l'établissement de la culture qualité.

Pour assurer le développement de la démarche qualité au sein des services, les HUPC vont :

- **utiliser le Développement Professionnel Continu** comme outil d'amélioration de la qualité à partager par tous les professionnels,
- **mettre en place un maillage de référents qualité au sein des pôles et des services,**
- **mettre en place des groupes de travail par thématique, par parcours et une méthodologie utilisant le patient-traceur.**

Un programme d'amélioration continue de la qualité des soins ciblé sur le patient

Mieux prendre en charge les urgences

L'amélioration de la qualité de la prise en charge des urgences sur ses 2 sites Hôtel-Dieu et Cochin est une préoccupation de longue date de notre groupe. Après une modification profonde de l'organisation du SAU mise en place sur la période précédente et une fluidification de l'accueil des urgences depuis 2014, les HUPC souhaitent, pour les 5 années à venir, mettre en œuvre leur **Plan Urgences** en déclinant localement les priorités identifiées dans le Plan Urgences de l'AP-HP :

- **réduire les délais d'attente**, **améliorer les conditions d'attente et de prise en charge** notamment, avec la rédaction d'une charte courtoisie et optimiser la gestion informatique,
- **renforcer la fluidité de l'aval des urgences** en développant les collaborations inter services et les collaborations supra GH et avec la médecine de ville,
- **améliorer la qualité et la sécurité de la prise en charge et mieux prendre en compte le ressenti des patients** au travers d'enquêtes de satisfaction.

Optimiser la gestion du Dossier Patient

Une politique de gestion du dossier patient supervisée par un **Comité de Pilotage du Dossier Patient** existe au sein du groupe depuis 2013 dans le but de préparer le déploiement d'un outil informatique commun. Pour la période à venir, le GH se donne pour objectifs principaux d'harmoniser les règles de tenue et de conservation du dossier, de permettre un accès aux données 24h/24h, d'améliorer les réponses aux demandes de communication du dossier patient et d'uniformiser les modes de fonctionnement des secteurs d'archives.

Mener une démarche qualité centrée sur les besoins et les droits du patient

Entre 2015 et 2019, les HUPC centrent leurs actions prioritaires sur l'amélioration des conditions d'accueil et de prise en charge des patients :

- **améliorer les conditions d'accueil des patients hospitalisés**, respecter leur intimité et leur dignité au sein de locaux modernisés et accueillants, accroître le nombre de chambres individuelles,
- **améliorer la prise en charge de la douleur** évaluée et tracée pour tous les patients dès l'entrée et en assurer la prise en charge individualisée,
- **soutenir les personnes en fin de vie et leurs familles** dans une approche globale et humanisante,
- **prendre en compte le handicap et la vulnérabilité :** développer un plan d'actions du service social pour les plus vulnérables en concertation avec les usagers et les opérateurs de terrain, ouvrir et favoriser un accès aux soins adapté aux publics précaires (SDF, migrants…),
- **faire du patient et de sa famille des partenaires du soin:** mieux informer, intégrer la participation du patient et de ses proches à l'accomplissement des soins, renforcer le dialogue avec les usagers en développant de nouvelles collaborations avec les associations au travers des Commissions Locales des Usagers, écouter et prendre en compte les doléances, réduire le délai de traitement des plaintes,
- **promouvoir la bientraitance** : étendre l'action du Comité Bientraitance mis en place dès 2013 sur le pôle gériatrique à l'ensemble du GH, développer une culture de prévention de la maltraitance par la rédaction d'une charte de bientraitance, mettre en place des indicateurs de suivi.

Améliorer la prise en charge au bloc opératoire

Depuis la visite de Certification V2010, l'amélioration de la qualité au sein des secteurs des blocs opératoires constitue une préoccupation constante et un engagement prioritaire pour notre GH. La démarche qualité au sein des blocs s'organise autour de 3 axes :

- **mise à jour de la charte commune des blocs opératoires** en fonction des modifications structurelles et architecturales qui seront réalisées sur la période 2015-2019,
- **application du critère « organisation du bloc opératoire » en tant que moteur de la démarche qualité au sein de tous les blocs,**
- **utilisation des critères de performance comme éléments d'émulation et de progression.**

Assurer la sécurité des pratiques professionnelles et la protection des patients et des personnels

La garantie de la sécurité des soins, des patients et des personnels est un engagement fort des HUPC et les efforts entrepris sur la période précédente vont se poursuivre en matière de :

- **identito-vigilance** : garantir l'identification du patient à toutes les étapes de sa prise en charge avec, à l'horizon 2018, 100% de patients identifiés par bracelet, former les personnels aux bonnes pratiques de la création d'identité, s'assurer par audit de la traçabilité des examens biologiques et des produits du sang,
- **gestion du risque infectieux et de lutte contre les maladies nosocomiales** en collaboration avec toutes les instances concernées du GH (CMEL-CLIN…), les équipes opérationnelles d'hygiène, les relais dans les services et en concertation étroite avec les associations d'usagers,
- **sécurisation de la prise en charge médicamenteuse** notamment par l'informatisation du processus avec, en 2016, un objectif de 100% de prescriptions informatisées pour l'hospitalisation par la mise en place de la dispensation médicamenteuse par des préparateurs

en pharmacie au sein de nouvelles antennes de pharmacie déployées au plus près des services,

- **qualité et traçabilité des examens biologiques par la procédure d'accréditation Cofrac** du laboratoire d'analyse médicale engagée depuis 2014,
- **protection des personnels du plateau d'imagerie et des secteurs à risque** par une formation systématique à la radioprotection, étendue sur la période 2015-2019 à la formation des médecins autres que les radiologues ou médecins nucléaires (chirurgiens- réanimateurs…) et par l'investissement dans des matériels de protection spécifiques déployés sur les sites sensibles,
- **développement d'une culture de la pédagogie de l'erreur chez les personnels hospitaliers** avec formation des professionnels aux vigilances et risques iatrogènes et développement de l'Observatoire des Evénements Indésirables Locaux (ŒIL).

Optimiser nos organisations au service de la qualité du soin

Utiliser la qualité de vie au travail comme levier de la qualité des soins

Engagé dans une démarche institutionnelle marquée en faveur de l'amélioration de tous les aspects de la qualité de vie au travail, les HUPC souhaitent concentrer leurs efforts sur des axes prioritaires tels que la sécurisation des parcours professionnels, la prévention des risques psychosociaux et la détection des risques professionnels, l'optimisation des organisations de travail, l'accompagnement de l'encadrement et l'intégration des personnels.

Moderniser la gestion de l'information

Les différentes parties du système d'information sont en constante évolution sous l'action conjointe du développement de l'informatique, des évolutions logicielles et de la nécessaire ouverture de l'hôpital vers l'extérieur (utilisation du Web, interaction avec les autres opérateurs de santé, télémédecine….) rendant la maîtrise de la qualité et des risques liés au système d'information d'autant plus indispensables.

Pour la période 2015-2019, les HUPC souhaitent disposer d'un système d'information permettant de répondre aux attentes du patient (simplification de la prise de RDV et des circuits d'admission), procéder au déploiement de l'incontournable informatisation du dossier médical (logiciel ORBIS), mettre en place un réseau de télémédecine et moderniser l'informatique des services porteurs de projets de restructuration notamment en 2017, du nouveau Centre lourd d'ophtalmologie tourné vers la prise en charge ambulatoire des patients.

Renforcer la gestion financière

Souhaitant susciter une réelle appropriation des problématiques économiques par l'ensemble de la communauté hospitalière, le GH travaille à la mise en place d'outils de suivi et de pilotage répondant aux exigences institutionnelles, à celles de la Direction et des équipes exécutives de pôles, tout en renforçant le dialogue de gestion.

Accroître une performance logistique respectueuse de l'environnement

Les services logistiques se donnent pour mission de répondre aux besoins exprimés par les services cliniques et médico-techniques des différents sites dans le cadre d'une collaboration et d'une concertation étroites avec les associations d'usagers. Le GH se donne pour objectifs la qualité et la sécurité des approvisionnements et des prestations de services réalisées, y compris en direction des services dus aux personnels, en s'attachant à promouvoir une approche de développement durable (tri et valorisation des déchets, renforcement des partenariats avec les structures de travail aidé…).

Le projet social et professionnel

Depuis plusieurs années, notre groupe hospitalier en perpétuel mouvement, a connu sur ses sites de profonds bouleversements ayant fortement impacté les personnels (transferts et regroupements d'activités, changements des organisations, recherche d'une efficience accrue….). Ce contexte de profonde transformation donne toute son importance au projet social 2015-2019 en tant qu'outil de cohésion au sein des équipes et entre les différentes catégories professionnelles, et de facilitation de leur reconnaissance et de leur utilité mutuelles.

Un dialogue social renforcé

Le renforcement de la qualité et de l'efficacité du dialogue social, socle de la recherche et de l'adoption de solutions constructives approuvées par la majorité des personnels, est primordial pour les HUPC. Pour la période 2015-2019, notre GH a pour objectifs de :

- **renforcer et enrichir son dialogue avec les organisations syndicales** au travers de ses 3 CHSCT de Cochin, Broca et l'Hôtel-Dieu,
- **conforter les instances dans leur rôle et leurs missions** en organisant les échanges entre représentants du personnel et Direction au travers d'un agenda social partagé, en développant les formations au dialogue social et en veillant à l'intégration dans le parcours professionnel des mandats syndicaux,
- **mettre un place un système de prévention des conflits et des situations à risque social** en favorisant le dialogue de proximité, en instaurant une fonction de médiation au sein du groupe et en expérimentant le dispositif d'alerte sociale prévu par le protocole d'accord du 8 juillet 2014.

Une fonction d'encadrement structurée et valorisée

Une fonction managériale mieux accompagnée

300 agents exercent actuellement une fonction d'encadrement dans l'ensemble des secteurs du GH et constituent, par leur rôle mobilisateur auprès de leurs équipes, les maillons indispensables de la chaîne d'organisation des services. Leurs missions d'encadrants se sont, au fil des années, considérablement complexifiées et ont rendu la fonction managériale difficile et moins motivante. Dès le début 2015, le Groupe Hospitalier, répondant au souhait de nombreux cadres de voir mettre en place une véritable politique managériale, a créé des groupes de travail chargés de participer à l'élaboration d'un schéma cible d'organisation de l'encadrement.
Pour la période 2015-2019, les HUPC investiront dans la valorisation de la fonction cadre en :

- **structurant une ligne managériale cohérente, claire et efficace** par un schéma d'encadrement du groupe et des pôles clarifiant les missions et rôles de chaque cadre et associant plus étroitement l'encadrement à la prise de décision à tous les niveaux de la structure,
- **accompagnant l'encadrement dans l'exercice quotidien de ses fonctions** et en développant une politique structurée d'accompagnement des « faisant fonction de cadres »,
- **développant un accompagnement individualisé des parcours professionnels** de l'encadrement favorisant une évolution de carrière pertinente et valorisante.

Une politique managériale formalisée pour le personnel médical

Le GH souhaite appuyer et conforter le management médical en :

- **accompagnant les chefs de service et les responsables d'unités fonctionnelles dans leurs missions,** en clarifiant la place et le rôle des nouveaux chefs de service et responsables d'unité fonctionnelle par la remise d'une lettre de mission individuelle,
- **systématisant les rencontres individuelles annuelles entre les chefs de structures internes et les chefs de pôle**, en intégrant un volet managérial dans chaque projet de service et de pôle et en encourageant la rédaction d'un organigramme par service identifiant les principaux référents,
- **facilitant une démarche participative collective et individuelle du personnel médical** par une diffusion étendue de l'information auprès des personnels médicaux, le rétablissement de la tenue de conseils de service en complément des réunions de pôle, l'incitation aux réunions d'équipes régulières et la mise en place d'une participation directe des praticiens à la vie institutionnelle au travers d'une newsletter et d'une boîte aux lettres dédiées.

Une qualité de vie au travail améliorée

Les professionnels hospitaliers exercent leurs missions dans un environnement complexe, sous la pression conjuguée de contraintes organisationnelles et temporelles fortes et d'une exposition à des risques multiples biologiques, chimiques, physiques qui les rendent vulnérables aux risques psychosociaux.

Le GH, en lien étroit avec les CHSCT, va amplifier sur cinq ans sa démarche d'amélioration de la qualité de vie au travail de l'ensemble des personnels fondée sur :

- **l'écoute, le dialogue et la participation de tous** en s'appuyant largement sur l'expertise des personnels, leur droit d'expression directe au sein des services et la dimension collective du travail dans les services,
- **la volonté de rendre chaque agent acteur de l'organisation de son travail**, l'optimisation des organisations de travail de leur adaptation à l'évolution des modes de prise en charge et la poursuite des actions d'évaluation et de prévention des risques psychosociaux,
- **une prise en compte accrue de la pénibilité** au travers d'outils de mesure objectifs au sein des services avec mise en place d'un service de santé au travail plus adapté aux enjeux actuels de prévention et de suivi de la santé au travail.

Notre projet 2015-2019 intègre la promotion et l'amélioration de la qualité de vie au travail des praticiens grâce à un accueil et une intégration repensés, un suivi médical renforcé avec une information ciblée sur les problèmes spécifiques du burn-out, des troubles du sommeil et des addictions avec une sensibilisation et une prévention accrues sur les risques psychosociaux de la profession médicale.

Mieux accompagner la formation et le développement des carrières

Les HUPC sont confrontés depuis plusieurs années à une évolution du mode de prise en charge des patients et à des changements organisationnels et de gouvernance majeurs qui ont soumis les personnels à l'obligation d'une adaptation constante dans leur exercice professionnel.
Les HUPC souhaitent répondre sur la période 2015-2019 à une attente forte des agents par une politique volontariste de construction des parcours professionnels qui :

- **adaptera l'offre de formation aux besoins du terrain** par l'identification des compétences à développer et la mise en place de nouveaux modes d'apprentissages notamment numériques,
- **anticipera l'évolution des métiers, des emplois et des compétences** en les intégrant de façon forte dans la gestion des ressources humaines notamment par le dispositif de Développement Professionnel Continu,

- **sécurisera les parcours professionnels** en anticipant et accompagnant les mobilités, en priorisant le recrutement de personnels titulaires et en agissant sur la résorption de l'emploi précaire.

Le groupe souhaite conforter son attractivité pour les personnels médicaux en sécurisant leurs parcours professionnels par une information plus large sur leurs possibilités de mobilité et d'évolution professionnelle, par une politique de repérage des talents afin d'anticiper les titularisations sur des postes hospitalo-universitaires et par le renforcement de l'accompagnement individualisé au travers d'entretiens annuels d'évaluation et de développement professionnel.

Une fonction sociale pleinement assurée

Le GH, partie intégrante de l'AP-HP premier employeur d'Ile de France, souhaite accroître sa place de contributeur économique et social de la région francilienne **en pérennisant les dispositifs d'accès à l'emploi et à la qualification professionnelle des jeunes** (dispositifs emploi d'avenir, service civique, stagiaires).

Réaffirmant son rôle social, notre groupe hospitalier prévoit de développer et de faciliter l'employabilité des personnes en situation de handicap, de mettre en place des dispositifs d'accompagnement du retour à l'emploi et de maintien du lien professionnel pour les personnels en absence prolongée, souhaite mieux accompagner les personnels en difficulté par un dispositif social renforcé et favoriser l'accueil en crèche avec un objectif « zéro refus » pour l'ensemble des agents.