SYNTHÈSE DU PROJET D'ÉTABLISSEMENT 2021-2025

ASSISTANCE PUBLIQUE HÔPITAUX DE PARIS

Sommaire

5 ambitions

Introduction / **P.4**

1

Exercer comme 1er CHU européen en Ile-de-France / **P.6**

2

S'engager en faveur de nos patients / **P.14**

3

Améliorer le quotidien des professionnels et restaurer l'attractivité par une politique sociale refondée / **P.18**

4

Agir pour un hôpital durable et exemplaire / **P.22**

5

Consolider le rayonnement international de l'AP-HP / **P.24**

5 leviers

1

Rassembler les forces de la « Nouvelle AP-HP » / **P.26**

2

Sécuriser le financement de nos projets / **P.28**

3

Accélérer la transformation numérique, encourager l'innovation et l'utilisation des données en santé / **P.30**

4

Poursuivre les projets d'envergure de modernisation de nos hôpitaux / **P.34**

5

Adapter nos organisations en continu au bénéfice des parcours des patients / **P.36**

INTRODUCTION

Fédérer les équipes, Innover pour la santé de chacun

Au cours des cinq dernières années, l'AP-HP a accompli une transformation d'ampleur. Virage numérique, virage ambulatoire, développement de la chirurgie robotique, initialisation d'opérations structurantes majeures, refonte de sa gouvernance, figurent parmi les avancées les plus significatives. Plus grand centre de recherche clinique européen, l'AP-HP a aussi obtenu récemment le label Institut Carnot, une marque importante de reconnaissance et de soutien à la dynamique de recherche et d'innovation.

Désormais reconfigurée en six Groupes Hospitalo-Universitaires (GHU) en cohérence avec les universités franciliennes, et quatre hôpitaux hors groupe, connectée à un même système d'information médical, elle se veut aussi plus accessible à ses usagers. Reliée plus étroitement aux acteurs de territoire et bénéficiant d'une capacité d'innovation renforcée, l'AP-HP conforte sa vocation de grand service public de la santé présent à tous les âges de la vie et pour toutes les populations. Mais cette période l'a aussi confrontée à des situations exceptionnelles : rupture dans l'évolution de l'activité en 2017 suivie des crises sociale et hospitalière en 2019, puis sanitaire avec la Covid-19 depuis 2020.

C'est l'un des premiers enjeux de ce plan stratégique que d'en retenir les enseignements utiles. Ils ont servi de point de départ à ce nouveau projet d'établissement.

ÊTRE AGILE POUR RÉPONDRE AUX BESOINS DE SANTÉ DES POPULATIONS ET FAIRE FACE AU DÉFI DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE

L'AP-HP poursuit ses innovations en termes d'organisation avec les adaptations induites par les expériences de la crise sanitaire. L'ouverture de sa gouvernance s'est traduite par une approche plus collective impliquant tous les personnels ainsi que les usagers. Pour faire face, par exemple, à des situations épidémiques, l'AP-HP s'est dotée de capacités d'ouvertures rapides de 500 lits de soins critiques supplémentaires avec une unité réversible à la Pitié-Salpêtrière et une capacité déjà intégrée dans le projet de grand Hôpital Universitaire de Saint-Ouen Grand Paris-Nord. Une réserve sanitaire formée et exercée en soins critiques est également pérennisée.

L'amélioration dans ses 39 hôpitaux de l'accueil et des sorties des patients - comme celle du rythme des sorties - constitue un élément majeur de la réflexion sur les capacités de réponse aux besoins de la population.

Dans les services d'urgences, le « contrat zéro brancard » est amené à être largement mis en œuvre, tout comme les admissions directes et les parcours dédiés. De nouveaux modes de prise en charge, tels que le télésuivi ou les opérations de santé publique dans la lignée du programme de dépistage Covisan seront développés en lien avec les acteurs de santé du territoire.
Ils auront aussi pour objectif de poursuivre le rapprochement ville-hôpital dans une approche également axée sur la prévention.
L'AP-HP s'engage aussi pleinement dans la transition écologique, en soutenant les projets portés par son personnel en promouvant la santé environnementale et en s'inscrivant dans une trajectoire de réduction de ses émissions de carbone.

REDOUBLER D'ATTRACTIVITÉ AVEC UNE NOUVELLE DONNE SOCIALE

La notion d'équipe est au cœur du projet social de l'AP-HP, élaboré dans un cadre tripartite inédit. De nombreux dispositifs viennent ainsi « changer la donne » dans le quotidien des équipes, en travaillant au décloisonnement avec des protocoles de coopération permettant de valoriser les compétences. La promotion professionnelle et les évolutions de carrière des personnels paramédicaux s'appuient sur des formations solides, ouvrant la voie à des

Service de réanimation, hôpital Pitié-Salpêtrière

mécanismes de reconnaissance. Le soutien apporté aux activités de recherche paramédicale poursuit cette dynamique de fidélisation. Des mesures complémentaires marquent la volonté de progrès réels en matière de nouveaux schémas horaires, d'aide au logement et de tolérance zéro à l'encontre de la violence au travail et des inégalités de genre.

INNOVER POUR OUVRIR DE NOUVEAUX HORIZONS

L'AP-HP s'est dotée de nouveaux leviers pour apporter des ressources nouvelles, développer et accélérer ses projets. Ainsi, l'entrepôt des données de santé de l'AP-HP a été un levier majeur pour répondre aux enjeux de la crise sanitaire. La Fondation de l'AP-HP qui a connu un développement spectaculaire en 2020 a vocation à se maintenir à un niveau de mécénat comparable à celui de grands hôpitaux internationaux pour soutenir ses équipes et ses actions. Ouverte sur son territoire, l'AP-HP structure des partenariats porteurs avec des entreprises innovantes. Par exemple, autour des technologies du bloc opératoire, au travers de la chaire BOPA (Bloc OPératoire Augmenté) à Paul-Brousse ou des enjeux de la santé numérique, avec la création de la plateforme *@HôtelDieu* qui accompagnera l'ouverture de l'incubateur Biolabs.
L'AP-HP est aussi largement impliquée sur la scène européenne et internationale où elle partage ses expertises. Elle développe par ailleurs des solutions pour dégager de nouveaux financements utiles à ses projets. L'opération emblématique de bail à construction sur une partie de l'Hôtel-Dieu a permis à l'AP-HP de créer un « Fonds de transformation », finançant des projets issus des équipes consacrés à l'amélioration des conditions de travail et de prise en charge des patients.

Le projet d'établissement de l'AP-HP, c'est :

La feuille de route
de l'institution pour les quatre prochaines années

Cinq ambitions et cinq leviers
qui tiennent compte des enseignements de la crise sanitaire

35 indicateurs stratégiques
pour piloter l'avancement de cette feuille de route

Une démarche collaborative
fondée sur la concertation avec les instances de l'AP-HP, les usagers, les professionnels, les acteurs de santé du territoire et les collectivités

+ de 3 000 contributions recueillies auprès des professionnels de l'AP-HP
lors de la phase de concertation

Ambition 1

Exercer comme 1er CHU européen en Ile-de-France

L'AP-HP adapte sa stratégie médicale, de recherche et d'innovation aux besoins de santé de l'ensemble des territoires de la région.

LE PROJET MÉDICAL 2021-2025 DE L'AP-HP S'APPUIE SUR QUATRE PILIERS

1. **L'égal accès de tous à des soins de qualité sur l'ensemble du territoire francilien :** conforter le rôle et l'ouverture de l'AP-HP en tant que CHU de recours et de proximité, référent sur l'ensemble de l'Île-de-France.
2. **L'attractivité médicale :** promouvoir l'attrait des carrières médicales hospitalières et enrichir les trajectoires professionnelles à l'AP-HP.
3. **Quatorze axes médicaux stratégiques :** répondre aux besoins de santé de la population et s'adapter au progrès médical.
4. **La recherche et l'innovation :** favoriser ces deux leviers majeurs de progrès et d'attractivité.

1 L'AP-HP, CHU DE L'ENSEMBLE DE L'ÎLE-DE-FRANCE

L'AP-HP a pour ambition de faire vivre à un haut niveau de qualité ses trois missions fondamentales de soin, d'enseignement et de recherche au profit de l'ensemble du territoire francilien dans des relations partenariales renouvelées.

PARMI LES PRIORITÉS IDENTIFIÉES :

▸ Assurer la solidarité de tous les hôpitaux et groupes hospitaliers de l'AP-HP et renforcer ses partenariats avec les établissements et acteurs de santé des territoires, y compris ultra-marins.

▸ . À la clé : une gradation des soins, des filières de recours et des parcours patients structurés.

▸ Mieux répondre aux besoins non satisfaits, notamment en lits d'aval de l'hospitalisation.

▸ Finaliser les projets médicaux de territoire entre les groupements hospitaliers de territoire (GHT) et les groupes hospitalo-universitaires, renforcer les coopérations en matière de recherche et poursuivre le développement des postes partagés.

▸ Améliorer la qualité des parcours de soins des patients par une coordination étroite et renforcée avec les professionnels de santé de ville, médecins mais aussi paramédicaux. Une transmission d'information plus lisible et plus fluide sera favorisée par l'usage des outils numériques.

Ambition 1

Exercer comme 1er CHU européen en Ile-de-France

2 FORMATION ET PARCOURS PROFESSIONNELS : REFONDER L'ATTRACTIVITÉ DES CARRIÈRES MÉDICALES ET PARAMÉDICALES

Le projet 2021-2025 des ressources humaines médicales et maïeutiques de l'AP-HP propose des leviers permettant d'accroître l'attractivité et la fidélisation des praticiens en s'appuyant sur la formation, en tirant parti du Ségur de la Santé et en promouvant des dispositifs d'accompagnement des équipes. Ces mesures essentielles contribuent positivement à l'attrait pour les carrières médicales hospitalières et hospitalo-universitaires et à la fidélisation des équipes.

NOS ACTIONS PRIORITAIRES

▸ **Etudiants en santé : anticiper et former**

- Renforcer l'attractivité, la qualité de l'accueil et l'accompagnement des internes en médecine au vu des enjeux pédagogiques, de politique sociale.
- Concevoir une politique de ressources humaines fondée sur l'analyse démographique, en lien avec le territoire et l'analyse des besoins à la lumière des innovations diagnostiques, thérapeutiques ou de prise en charge, afin d'anticiper une allocation plus fine et ciblée des ressources.

▸ **Carrières médicales : faire avancer les parcours professionnels à tous les âges de la vie**

- Mieux accueillir et accompagner les nouveaux professionnels, promouvoir l'accompagnement managérial.
- Mieux valoriser les parcours professionnels diversifiés au sein de l'AP-HP tout au long de la carrière : mobilités choisies, missions complémentaires, déclinaison des dispositifs d'attractivité. Le soutien aux sites hospitaliers, territoires et disciplines les plus en difficulté sera une priorité.
- Mieux soutenir les évolutions professionnelles avec un système de formations innovantes, comme la nouvelle école de chirurgie, les centres de simulation en santé, la formation aux soins critiques ou la formation à l'exercice du management.

▸ **Qualité de vie au travail : simplifier les organisations et le quotidien des équipes**

- L'AP-HP veillera notamment à la place centrale du service, niveau d'appartenance et de proximité, à la promotion de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, ainsi qu'à l'élaboration d'un projet de qualité de vie au travail dans les projets de services et de départements médico-universitaires.

▸ **Territoires : renforcer la politique de partenariat du CHU avec les établissements franciliens**

- La politique de partenariat entre le CHU, les établissements franciliens et la médecine de ville, en lien avec l'Université et l'Agence Régionale de Santé, permettra notamment le développement des postes médicaux partagés. L'objectif est de former des compétences qui irriguent le territoire et de construire de véritables parcours professionnels avec les groupements hospitaliers de territoire environnants.

3 QUATORZE AXES MÉDICAUX STRATÉGIQUES

Quatorze axes médicaux stratégiques ont été identifiés par l'AP-HP, en cohérence avec les besoins de santé et d'organisation de prises en charge adaptée aux populations franciliennes. La santé publique et la santé environnementale constituent des dimensions transversales de l'ensemble du projet médical.

1. **LE PARCOURS DE SOINS DE LA PERSONNE ÂGÉE**
2. **LA SANTÉ DES ENFANTS**
3. **LA PSYCHIATRIE ET LA SANTÉ MENTALE À TOUS LES ÂGES**
4. **LA PRISE EN CHARGE DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP**
5. **L'ACCOMPAGNEMENT DES PATIENTS POLYPATHOLOGIQUES ET ATTEINTS DE MALADIES CHRONIQUES**
6. **LES SOINS NON PROGRAMMÉS, LA GESTION DE CRISE ET L'ADAPTABILITÉ**
7. **LE PARCOURS OPÉRATOIRE ET INTERVENTIONNEL**
8. **LA CANCÉROLOGIE**
9. **LES SOINS PALLIATIFS ET LE TRAITEMENT DE LA DOULEUR**
10. **LES MALADIES RARES**
11. **LA BIOLOGIE DONT LA BIO-INFORMATIQUE**
12. **LA SANTÉ PUBLIQUE, LA SANTÉ ENVIRONNEMENTALE ET LA PRÉVENTION**
13. **LES BESOINS CAPACITAIRES**
14. **LE NUMÉRIQUE EN SANTÉ**

Ambition 1

Exercer comme 1er CHU européen en Ile-de-France

PARMI CES QUATORZE AXES MÉDICAUX, QUATRE MOBILISERONT PARTICULIÈREMENT NOS EFFORTS.

Ils confortent l'AP-HP dans sa responsabilité territoriale et son excellence médicale et chirurgicale.

1. La gestion des **soins non programmés** et des crises, notamment en ce qui concerne :

- l'amélioration de l'accueil des patients dans les services d'urgences de l'AP-HP et la mise en œuvre des contrats dits « zéro brancard »,
- la généralisation des admissions directes et les parcours dédiés aux personnes âgées,
- l'expérimentation du service d'accès aux soins, qui a vocation à apporter une réponse à la saturation des services d'accueil des urgences en associant les acteurs de ville à la régulation,
- l'optimisation de la gestion des lits et des parcours,
- la traduction concrète de tous les enseignements à tirer de la crise Covid, dont la capacité à pouvoir augmenter les capacités en soins critiques, de manière rapide et transitoire, et en perturbant le moins possible les autres activités.

2. **La santé des enfants,** notamment en ce qui concerne :

- le dimensionnement optimal en soins critiques,
- un positionnement fort de recours en chirurgie pédiatrique dans le cadre d'une organisation régionale graduée,
- la lisibilité et la cohérence de l'offre de soins pédiatriques spécialisés de l'AP-HP et la structuration des parcours de soins en onco-pédiatrie,
- la mise en œuvre de la feuille de route régionale sur la santé mentale des enfants et adolescents.

3. L'adaptation de la prise en charge des **maladies chroniques,** notamment en ce qui concerne :

- le développement des prises en charge ambulatoires chaque fois qu'elles sont médicalement possibles et adaptées au patient,
- l'amélioration de la coordination des parcours de soins des patients souffrant de maladies chroniques,
- la facilitation de l'utilisation et du recours à la télémédecine chaque fois que celle-ci est médicalement pertinente et adaptée au patient,
- le développement des protocoles de coopération.

4. L'accompagnement des mutations de la **chirurgie et de la médecine périopératoire** dans des perspectives de prises en charge de plus en plus multidisciplinaires et ambulatoires, avec un essor important de l'interventionnel. Il concernera en particulier :

- l'articulation entre les offres de prises en charge chirurgicales et interventionnelles (en particulier en gastro-entérologie et en cardiologie) permettant de proposer la technique la mieux indiquée pour chaque patient, en lien avec la prise en charge médicale,
- la poursuite de la réorganisation de l'offre de soins visant à densifier les équipes et à améliorer l'accès aux dernières technologies au profit des patients de l'ensemble des territoires franciliens,
- l'ouverture de la nouvelle école de chirurgie, en partenariat avec l'ensemble des universités franciliennes.

4 PORTER HAUT LA RECHERCHE ET L'INNOVATION

Premier acteur européen dans le domaine de la recherche clinique et de l'innovation, l'AP-HP mène, en lien avec les universités franciliennes et les organismes de recherche, une politique ambitieuse au service du progrès médical et des patients.

UN PLAN D'ATTRACTIVITÉ POUR ET PAR LA RECHERCHE

L'objectif est de mieux intégrer l'activité de recherche dans l'organisation des services et de sanctuariser du temps recherche protégé pour les chercheurs médicaux et paramédicaux :

- **Expérimentation d'organisations de service avec plages dédiées, temps protégé pour les porteurs de projets, valences et postes recherche pour les praticiens hospitaliers (PH), accueil en temps partagé avec les organismes de recherche ou les Instituts hospitalo-universitaires (IHU)…**
- **Soutien aux jeunes chercheurs : poursuite de l'appel à projets interne CRC (Contrat de recherche clinique), financement d'aide à la publication, soutien des mobilités au sein d'organismes de recherche français et internationaux…**
- **Soutien à la recherche paramédicale : poursuite de l'appel à projet interne dédié, lobbying pour une évolution vers un statut bi-appartenant des paramédicaux, temps protégé pour les porteurs de projet…**

UNE POLITIQUE AMBITIEUSE D'INFORMATION ET DE FORMATION À LA RECHERCHE ET D'INNOVATION

L'AP-HP renforcera son offre de formation médicale et paramédicale aux exigences et bonnes pratiques de la recherche clinique à destination des investigateurs. Elle poursuivra son engagement en matière de recherche responsable, notamment en créant un office AP-HP de l'intégrité scientifique. Elle améliorera les outils de communication externe et interne à l'appui de sa politique de recherche et d'innovation et notamment à destination des patients et des usagers.

UNE MISE EN PLACE FACILITÉE ET ACCÉLÉRÉE DES PROJETS DE RECHERCHE ET D'INNOVATION

Les objectifs sont de réduire les délais de contractualisation et de mise en place des essais, notamment ceux avec nos partenaires industriels dans le cadre de l'institut Carnot@AP-HP, de réduire les délais d'inclusion, de simplifier et soutenir les études sur données en lien avec les comités d'éthique locaux ainsi que les projets d'innovation numérique.

Pour les atteindre, l'AP-HP :

- **simplifiera l'accès au soutien financier, RH et organisationnel des projets de recherche ;**
- **optimisera ses circuits/outils de contractualisation, d'inclusion et de traitement des données ;**
- **renforcera son offre de services à destination de ses investigateurs et partenaires privés ;**
- **poursuivra le déploiement des systèmes d'information dédiés à la recherche et à l'innovation.**

L'INVESTISSEMENT DANS LES PLATEFORMES ET DANS L'APPUI AUX ÉQUIPES D'AIDE À L'INVESTIGATION

L'AP-HP a mis en place, en appui d'une recherche d'excellence, des structures, outils et équipes qu'elle souhaite renforcer :

- **plateforme de données massives et entrepôt de données de santé ;**
- **plateformes de recherche et d'innovation (anatomo-pathologie, thérapie génique, microbiote, génomique, médicaments innovants, pharmaco-épidémiologie…) ;**
- **équipes d'aide à l'investigation ;**
- **systèmes d'information, Hub innovation.**

LA RECHERCHE À L'AP-HP OUVERTE VERS SON ÉCOSYSTÈME ET SUR SON TERRITOIRE

Alliée par convention ou partenariats stratégiques pluriannuels aux six universités franciliennes, quatre grands organismes de recherche, neuf industries de santé et les groupements hospitaliers de territoire, l'AP-HP se situe au cœur de l'écosystème francilien, français et européen des acteurs en santé.

Elle développera et renforcera ses liens et interactions avec :

- **les universités, les organismes de recherche et les IHU ;**
- **les entreprises de la santé dans le cadre du Carnot@AP-HP ;**
- **les établissements de santé d'Île-de-France et les professionnels de ville, dans le cadre notamment du groupement inter-régional de recherche clinique et d'innovation (GIRCI) et des projets menés avec les groupements hospitaliers de territoire (GHT) ;**
- **les organisations européennes et internationales : l'Alliance des Hôpitaux Universitaires Européens (EUHA), l'Institut européen d'innovation et de technologie (EIT Health), Innovative Medecines Initiative (IMI), boards internationaux…**

DES FINANCEMENTS RENFORCÉS

Les « Accords du Ségur » augmentent les financements des établissements de santé dédiés à la recherche et valorisent l'excellence de la recherche. L'AP-HP est bien positionnée pour en bénéficier et la mise en œuvre de sa politique de recherche permettra de les accroître.

L'AP-HP développera ses politiques :

- **d'intéressement des GHU et des DMU à la recherche clinique et à l'innovation (9 M€ en 2021)**
- **de diversification de ses sources de financement de sa recherche :**
  - soutien de la fondation de l'AP-HP ;
  - label « Institut Carnot » qui permet de percevoir un abondement de l'Agence nationale de la recherche (ANR) dédié au renforcement de l'activité de recherche partenariale et aux investigateurs qui y participent.

Ambition 1

Exercer comme 1er CHU européen en Ile-de-France

PROJET DE SOINS : QUATRE AXES ARTICULÉS AVEC LE PROJET MÉDICAL, LE PROJET QUALITÉ ET LE PROJET SOCIAL

Le projet de soins est le fruit d'une construction participative impliquant largement les équipes soignantes. Il affiche pour les cinq prochaines années la volonté d'améliorer l'attractivité, de développer les coopérations entre les professionnels, d'apporter une meilleure qualité et sécurité des soins. Il met l'accent sur l'optimisation des organisations médico-soignantes qui doivent continuer à s'adapter aux évolutions des prises en charge thérapeutiques et au développement des nouveaux métiers et des outils numériques. L'attention est aussi portée aux cadres de santé et à leurs équipes. Il s'agit de favoriser le dialogue et le soutien dans le management et la gestion des activités et des projets.
C'est un projet qui souhaite accentuer la prise en charge interdisciplinaire et renforcer notamment la coopération avec les psychologues dans la gestion des interactions entre les soignants, les patients et leur entourage et favoriser la prise en compte de la dimension psychique dans l'accueil et la prise en charge.
Enfin, la formation initiale et continue, levier essentiel du développement des compétences et de l'attractivité de l'AP-HP est un facteur de réussite majeur dans les projets individuels et collectifs. En ce sens, l'amélioration des conditions d'accueil et d'intégration des étudiants, ainsi que le développement du tutorat répondent aux attendus avec une implication dès la formation dans les projets institutionnels.

LES QUATRE AXES DU PROJET DE SOINS

Ce projet, du fait de la transversalité de ses quatre axes, sera partagé et porté au niveau des GHU et des sites hors GHU avec notamment la direction des ressources humaines et la direction de la qualité et gestion des risques pour une action synergique et coordonnée.

1. Management, organisation et continuité des soins

- Parcours de soins et de santé sur le GHU et le territoire ;
- Management bienveillant et qualité de vie au travail ;
- Attractivité et fidélisation.

2. Qualité et sécurité des soins

- Prise en charge du patient en inter-professionnalité ;
- Implication du patient expert et de « l'expérience patient »/ aidant dans les processus de soins ;
- Bonnes pratiques et bienveillance/ éthique dans les soins ;
- Développer la culture de la gestion du risque lié aux soins ;
- Sécurisation du circuit du médicament.

3. Compétences, métiers et formation

- Favoriser et structurer le développement des compétences ;
- Poursuivre « l'universitarisation » des professions paramédicales en lien avec les structures de formation ;
- Accueil des étudiants et accompagnement dans les apprentissages.

4. Recherche et innovation

- Renforcer et structurer la recherche paramédicale ;
- Développer une stratégie de communication pour mieux faire connaître le dispositif ;
- Favoriser le développement des technologies numériques au service des soignants et des patients.

Victor,
sage-femme

Ambition 2

S'engager en faveur de nos patients

L'engagement pour la santé de nos patients est fondamental. Il se traduit par une volonté d'amélioration continue pour offrir un très haut niveau de qualité et de sécurité des soins. En plaçant le patient comme acteur de sa prise en charge et en valorisant son expérience, nous souhaitons renforcer la qualité des soins et de l'accueil, ce que chacun est en droit d'attendre de nos établissements.

1 PARTAGER L'EXIGENCE DE QUALITÉ DES SOINS AVEC LES PATIENTS, AIDANTS ET BÉNÉVOLES

La qualité et la sécurité des soins constituent les premiers des engagements d'un établissement de santé. Ces ambitions sont portées par une éthique qui irrigue l'ensemble de nos activités professionnelles et qui doit également associer les patients, les usagers et l'ensemble des acteurs bénévoles.

NOS ACTIONS PRIORITAIRES

- **Impliquer davantage patients, usagers et professionnels dans nos démarches d'évaluation en recueillant leur voix ;**
- **Faire de la mesure de la qualité des soins et de « l'expérience patient » un levier d'amélioration continue ;**
- **Améliorer la qualité de l'analyse des réclamations et événements indésirables en associant davantage les patients ;**
- **Intégrer la démarche éthique dans l'ensemble de nos activités et organisations ;**
- **Mieux reconnaître et valoriser le rôle des bénévoles et aidants dans les parcours de soins par la mise en place d'une politique associative structurée et d'outils adaptés ;**
- **Accorder une attention spécifique aux situations de précarité en construisant avec nos partenaires des parcours adaptés aux besoins des publics vulnérables ;**
- **Favoriser l'implication des représentants des usagers dans la gestion de crise au travers de formations.**

2 RENFORCER LA DÉMOCRATIE EN SANTÉ DANS LE QUOTIDIEN DE L'AP-HP

La démocratie en santé se fonde sur un engagement qui repose sur la participation, le dialogue et la concertation entre usagers, bénévoles et professionnels de santé. L'AP-HP déploie une politique volontariste permettant la prise en compte de l'expression des usagers et acteurs de santé.

NOS ACTIONS PRIORITAIRES

- **Améliorer la prise en compte de la parole des usagers au travers :**
  - de l'implication accrue de la Commission centrale de concertation avec les usagers (3CU) dans les prises de décisions de l'AP-HP ;
  - du renforcement du rôle des commissions des usagers dans l'animation locale de la démocratie en santé ;
  - du recours à la médiation comme un outil d'apaisement avec les patients et leurs proches ;
  - de la formalisation d'un projet d'action des usagers dans chaque hôpital ;
  - d'une information renforcée autour des droits des patients, notamment pour les directives anticipées ;
  - et d'une meilleure valorisation des chargés des relations avec les usagers et les associations (CRUA).
- **Enrichir nos programmes de formation des usagers et bénévoles et intégrer à la formation initiale et continue des professionnels la connaissance des droits des patients et les outils de la démocratie en santé.**
- **Favoriser l'implication des représentants des usagers dans les activités de recherche, d'innovation et de formation.**

Ambition **2**

S'engager en faveur de nos patients

3 FAIRE DE L'ENGAGEMENT PATIENT UN AXE STRATÉGIQUE DE L'AP-HP

Impliquer pour mieux soigner : tel est l'enjeu de « l'expérience patient ».
Au cours de son parcours hospitalier et tout au long de sa maladie, le patient vit une « expérience » et acquiert un savoir propre à sa pathologie.
Il devient expert de sa prise en charge. Son vécu, ses préoccupations, ses attentes constituent autant d'enseignements pour l'amélioration de la qualité des soins.

NOS ACTIONS PRIORITAIRES

- **Développer « l'expérience patient » avec la mise en œuvre d'une véritable politique de partenariat entre patients et professionnels, permettant de partager les retours des uns et des autres et ainsi de progresser dans l'écoute et les pratiques de soin ;**
- **Promouvoir le recours aux patients-experts/patients-partenaires dans un plus grand nombre de domaines par la définition d'un cadre d'intervention sécurisant et le renforcement de leur formation et de celle des équipes les accueillant ;**
- **Co-construire l'innovation avec les usagers en coordonnant et en accompagnant les initiatives dans nos laboratoires dédiés.**

4 AMÉLIORER LA QUALITÉ DE VIE DU PATIENT

Une prise en charge optimale ne se limite pas à une somme d'actes médicaux, techniques ou soignants. Elle intègre la qualité du vécu du patient. Cette démarche collective d'accompagnement de l'usager se fonde sur le respect de ses choix et l'adaptation à ses besoins. Au regard de bénéfices largement démontrés, en termes de relations avec les professionnels, d'observance et de mieux-être du patient, nous souhaitons continuer à développer les meilleures conditions d'accueil possibles.

NOS ACTIONS PRIORITAIRES

- **Poursuivre la labellisation « Hospitalité » des services avec pour objectif d'améliorer et de pérenniser des pratiques concernant l'accueil, l'environnement du patient et ses relations avec les professionnels ;**
- **Soutenir le déploiement du Service Civique et diversifier l'offre de missions des volontaires en faveur de l'inclusion des publics les plus vulnérables et du soutien aux logiques de responsabilité sociale et environnementale ;**
- **Instaurer une nouvelle culture d'accueil du patient et de ses proches dans nos hôpitaux et valoriser nos personnels par la formation et l'accompagnement ;**
- **Développer la qualité de vie à l'hôpital par l'accès à la culture et le mieux-être, notamment dans les services accueillant des patients en séjours de longue durée ou itératifs ;**
- **Encourager l'action de volontaires bénévoles individuels et ponctuels hors associations avec des modalités d'encadrement adaptées ;**
- **En lien avec les acteurs de ville, travailler à l'amélioration des conditions de retour à domicile du patient.**

Yohan, infirmier

Ambition 3

Améliorer le quotidien des professionnels et restaurer l'attractivité par une politique sociale refondée

Permettre aux collaboratrices et collaborateurs qui travaillent quotidiennement à l'AP-HP de s'y sentir bien en leur assurant un meilleur environnement de travail ; renforcer l'envie de nous rejoindre. Tels sont les piliers d'une politique sociale refondée, au cœur de la feuille de route 2021-2025.

Les représentants des organisations syndicales des personnels non médicaux, de la communauté médicale et de la direction se sont associés pour mener une concertation tripartite inédite aboutissant à la refondation du projet social de l'AP-HP. Il porte la vision ambitieuse du service public hospitalier et d'une institution attachée à ses valeurs fondamentales et engagée pour l'avenir avec ses professionnels.

1 SOUTENIR UNE AMBITION FORTE DE CRÉATION D'EMPLOIS

L'objectif de l'AP-HP est de retrouver le niveau d'emplois pour les métiers soignants qualifiés du début d'année 2018, qui constitue un point haut au cours de la dernière décennie. En repositionnant l'AP-HP comme employeur de référence, le projet social prévoit ainsi de créer plus de 1 300 emplois qualifiés. Ils permettront notamment d'accompagner les nouvelles organisations et projets médicaux, d'expérimenter des schémas horaires plus favorables, et d'augmenter les départs en promotion professionnelle.

▸ **Augmenter les capacités de formation initiale**

- Pour accueillir rapidement un plus grand nombre de futurs professionnels paramédicaux dans nos instituts de formation : Instituts de formation en soins infirmiers (IFSI), Institut de formation des manipulateurs en électroradiologie médicale (IFMEM), Institut de formation en masso-kinésithérapie (IFMK).

▸ **Augmenter les moyens dédiés aux contrats d'allocation d'études et à la promotion professionnelle**

- Favoriser l'accès aux métiers d'infirmiers, d'infirmiers spécialisés et de cadres, et fidéliser ces professionnels en finançant les études en contrepartie d'engagement de servir à l'AP-HP.

▸ **Repositionner et renforcer les équipes de suppléance**

- Pour mieux réguler les compétences à mobiliser.

2 FIDÉLISER NOS SALARIÉS DANS LA DURÉE

Le projet social prévoit de nouveaux dispositifs pour favoriser l'épanouissement professionnel dans un cadre attentif aux conditions de travail et qui encourage les évolutions de carrière.

▸ **Améliorer les conditions d'emplois de nos personnels contractuels**

- En accélérant la politique d'intégration et de mise en stage des professionnels, afin de réduire nettement le recours aux CDD, notamment pour la filière soignante.

▸ **Donner priorité à la formation des personnels les moins qualifiés**

- Une politique de formation volontariste en faveur des catégories C, en augmentant notamment les accès aux formations en Instituts de formation d'aides-soignants (IFAS), IFSI ou Centre de formation des assistants de régulation médicale (CFARM, nouvelle formation d'assistant de régulation médicale).

▸ **Promouvoir les évolutions de carrière**

- Un dispositif sera proposé à chaque agent après plusieurs années d'ancienneté. Il reposera sur la systématisation d'un entretien de carrière et la facilitation à l'accès à de nouveaux métiers par la formation continue, la préparation à un concours et l'acquisition de compétences.

3 INVESTIR SUR LE COLLECTIF POUR AMÉLIORER LES CONDITIONS DE TRAVAIL

La nouvelle AP-HP se traduit par une gouvernance et des organisations de travail renouvelées dans une dynamique plus collaborative : chacun est amené à s'impliquer dans le quotidien de l'institution, encouragés par une structure managériale formée et valorisée.

▸ **Soutenir le management des responsables d'équipes et de structures**

- L'accès à l'Institut de formation des cadres en santé (IFCS) et au diplôme de cadre de santé sera facilité, afin d'accompagner les efforts de revalorisation des fonctions d'encadrement. L'autonomie des cadres dans l'organisation du travail sera accrue et de nouveaux métiers viendront à leur appui sur les aspects logistiques et administratifs. Les responsables médicaux, en situation de responsabilité de structures, pourront développer leurs compétences managériales.

▸ **Ouvrir la voie à des organisations du travail nouvelles**

- En préconisant l'autonomie des équipes dans la gestion des plannings, en expérimentant de nouveaux schémas horaires et en initiant des projets d'amélioration de la concordance des temps. La coopération entre médecins et paramédicaux ainsi que les temps collectifs d'équipe seront intensifiés.

▸ **Apporter un soutien institutionnel fort aux projets locaux de qualité de vie au travail**

- L'AP-HP déploie un panel de nouveaux dispositifs dans un souci d'amélioration des conditions de travail dans chaque établissement : maintien et développement des enveloppes locales d'investissement du quotidien, dynamique de projet portée par le fonds APRES, instauration d'un « comité de l'engagement collectif » dans chaque GHU pour décliner la mise en œuvre de la prime d'engagement collectif.

▸ **Faire éclore les projets collectifs**

- L'AP-HP souhaite rapidement mobiliser le nouvel outil que constitue la prime d'engagement collectif. Cette nouvelle prime, accessible à l'ensemble des équipes, valorisera les équipes engagées dans un projet de renforcement de la qualité de service, intégrant la qualité des soins et de l'accueil, mais également des projets améliorant les organisations et la qualité de vie au travail.

Ambition 3

Améliorer le quotidien des professionnels et restaurer l'attractivité par une politique sociale refondée

4 AMÉLIORER LES CONDITIONS DE VIE EN ÎLE-DE-FRANCE

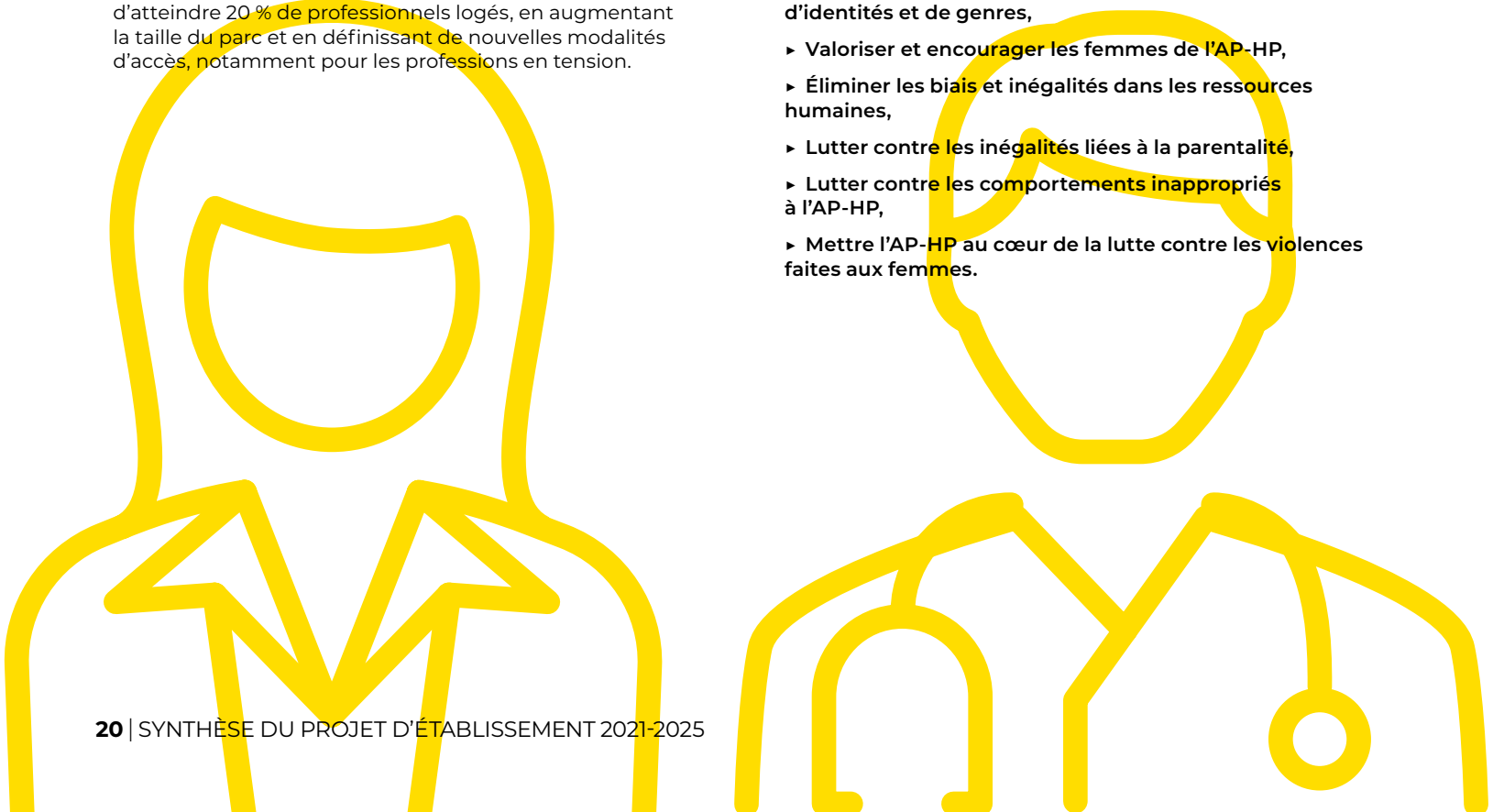
Dans le contexte particulier de l'Île-de-France, l'AP-HP mène une politique volontariste d'accompagnement de ses personnels sur deux enjeux essentiels : la garde d'enfants et le logement.

- **Renforcer la politique en faveur de la petite enfance**
  - L'AP-HP souhaite compléter et étendre son dispositif d'aide et de soutien en faveur des parents avec un objectif de zéro refus de place en crèche et l'élargissement des possibilités d'utilisation des chèques emploi service AP-HP (CESU) pour la garde d'enfants jusqu'à 11 ans.
- **Offrir un meilleur accès au logement**
  - En 2020, près de 15 % des professionnels de l'AP-HP bénéficient d'un logement, pour l'essentiel à titre social. Sur la période du projet d'établissement, l'objectif est d'atteindre 20 % de professionnels logés, en augmentant la taille du parc et en définissant de nouvelles modalités d'accès, notamment pour les professions en tension.

5 S'ENGAGER POUR L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES

La présence des femmes à tous les échelons d'une organisation n'est pas seulement un enjeu d'égalité, c'est aussi un facteur de cohésion sociale, de meilleure organisation et de qualité de vie au travail. L'égalité entre les femmes et les hommes impliquera l'ensemble des personnels de l'AP-HP et s'inscrira dans son projet global de transformation. L'AP-HP se doit, par sa situation et son poids singulier dans l'univers hospitalier, d'être exemplaire, innovante et volontaire pour mettre en œuvre des mesures concrètes pour l'égalité et la lutte contre les comportements sexistes. Les priorités sont les suivantes :

- **Faire évoluer les mentalités à l'AP-HP en termes d'identités et de genres,**
- **Valoriser et encourager les femmes de l'AP-HP,**
- **Éliminer les biais et inégalités dans les ressources humaines,**
- **Lutter contre les inégalités liées à la parentalité,**
- **Lutter contre les comportements inappropriés à l'AP-HP,**
- **Mettre l'AP-HP au cœur de la lutte contre les violences faites aux femmes.**



Gollé, aide-soignante

Ambition 4

Agir pour un hôpital durable et exemplaire

Déjà particulièrement sensible aux enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, l'AP-HP poursuit ses efforts en inscrivant le développement durable comme une priorité forte dans sa trajectoire 2025, en cohérence avec le projet médical.

1 RÉDUIRE NOS ÉMISSIONS DE CO2 JUSQU'À LA NEUTRALITÉ CARBONE À L'HORIZON 2050

Afin de contribuer aux objectifs de neutralité carbone de la France inscrits dans la loi de transition énergétique, l'AP-HP met en œuvre une stratégie de développement durable ambitieuse, portée par tous les professionnels, au sein de chaque service.

NOS ACTIONS PRIORITAIRES

- **Mesurer nos émissions de gaz à effet de serre et déployer des plans d'actions locaux pour atteindre la neutralité carbone à horizon 2050 ;**
- **Se doter d'un pilotage de notre empreinte carbone permettant de réduire notre empreinte environnementale ;**
- **Poursuivre l'accompagnement des projets des groupes hospitalo-universitaires et des initiatives des professionnels ;**
- **Favoriser les modes de déplacement non polluants.**

2 ASSUMER NOTRE RESPONSABILITÉ DE PRODUCTEUR DE DÉCHETS

L'AP-HP s'engage dans la réduction des risques liés à la gestion des déchets et à la pollution environnementale, notamment dans des secteurs particulièrement concernés comme les blocs opératoires.

NOS ACTIONS PRIORITAIRES

- **Réduire nos volumes de déchets en favorisant des processus de réutilisation, recyclage, valorisation et création de filières innovantes ;**
- **Poursuivre la diminution des volumes de déchets à risque en réduisant le recours à l'usage unique ;**
- **Privilégier les filières dites à responsabilité élargie du producteur.**

3 PROPOSER UNE ALIMENTATION DE QUALITÉ ET RESPONSABLE À NOS PATIENTS ET À NOS PROFESSIONNELS

L'AP-HP souhaite favoriser l'accès à des produits bio, locaux et de saison et lutter contre le gaspillage alimentaire tout en répondant aux besoins nutritionnels des patients et en luttant contre la dénutrition. L'ensemble de ces actions doivent également permettre d'améliorer la qualité perçue par les patients ainsi que par nos professionnels.

NOS ACTIONS PRIORITAIRES

- **Améliorer « l'expérience patient » sur la partie restauration au travers d'une politique d'achats responsables ;**
- **Evaluer la qualité perçue par les patients ;**
- **Réduire les déchets de restauration en luttant contre le gaspillage alimentaire à chaque maillon de la chaîne ;**
- **Mobiliser tous les acteurs de l'alimentation à l'hôpital à travers la formation continue des métiers de la restauration et des soins.**

4 SE POSITIONNER COMME ACTEUR DE RÉFÉRENCE SUR LA SANTÉ ENVIRONNEMENTALE

Consciente des risques liés à la santé environnementale, l'AP-HP s'attache à les prévenir dans toutes ses pratiques hospitalières et à œuvrer pour le développement de la recherche.

NOS ACTIONS PRIORITAIRES

- **Sensibiliser tous les acteurs de l'AP-HP concernés aux bonnes pratiques ;**
- **Informer et développer des actions préventives grâce à des supports de communication adaptés ;**
- **Promouvoir une recherche pluridisciplinaire en santé environnementale et développement durable en santé ;**
- **Travailler en réseau avec nos partenaires régionaux pour faciliter les échanges et mutualiser l'information et la formation entre parties prenantes.**

Ambition 5

Consolider le rayonnement international de l'AP-HP

L'AP-HP porte des valeurs d'échanges et de solidarité à l'échelle mondiale où elle est reconnue tant pour la qualité de ses recherches et de ses publications scientifiques que pour le partage de ses expériences et de son savoir-faire en santé. Nous souhaitons poursuivre cette dynamique, qui passe aussi par l'accueil de médecins étrangers, la poursuite des coopérations hospitalières et l'approfondissement de notre action au sein de l'Alliance des Hôpitaux Universitaires Européens (EUHA).

1 POURSUIVRE NOTRE STRATÉGIE À L'INTERNATIONAL

En favorisant les échanges avec des partenaires hospitaliers dans le monde, l'AP-HP participe au renforcement des systèmes de santé mondiale. Elle s'appuie pour cela sur la synergie de deux structures complémentaires : la direction des relations internationales qui accompagne ses actions dans le monde ; et « AP-HP International » (AP-HPI), filiale privée de l'AP-HP, qui répond aux appels d'offres internationaux et aux différentes demandes d'assistance de pays étrangers, valorisant le savoir-faire et l'expertise de l'institution.

NOS ACTIONS PRIORITAIRES

- **Renforcer notre coopération hospitalière avec les pays disposant de systèmes de santé moins performants ;**
- **Contribuer au rayonnement de la médecine française grâce à l'accueil des professions de santé et délégations étrangères, le développement de la télémédecine à l'international ;**
- **Appuyer le développement de la filiale AP-HPI dans ses nombreux projets de formation, de conseil et d'expertise ;**
- **Encourager une prise en charge maîtrisée des flux de patients non-résidents programmés dans les services qui se sont impliqués dans cette prise en charge ;**
- **Participer à une solidarité active par le don des matériels réformés et apporter notre soutien aux pays demandeurs lors de crises sanitaires.**

2 PARTICIPER ACTIVEMENT AUX ACTIONS EUROPÉENNES DE L'EUHA

L'EUHA a pour mission de promouvoir l'excellence et l'innovation dans les domaines des soins, de la rechercher et de l'enseignement et de mettre l'accent sur le rôle essentiel des hôpitaux universitaires.
Déjà particulièrement impliquée dans les sujets des ressources humaines, des échanges d'expertise et de conseils, de la production et de l'usage des CAR-T Cells et des maladies rares, l'AP-HP poursuit sa contribution active aux actions de l'Alliance : partage de pratiques professionnelles et d'indicateurs liés aux patients, collaboration dans des projets de recherche et développement, interactions avec l'industrie...

NOS ACTIONS PRIORITAIRES

- **Participer à la création du Centre européen pour les thérapies du cancer cellulaire et génique (EUCCAT) ;**
- **Coopérer au sein des réseaux européens de référence Maladies Rares (ERNs) ;**
- **Aider à l'établissement de l'espace européen des données sur la santé (European Health Data Space) ;**
- **Développer une culture de recherche et d'innovation responsables ;**
- **Inclure le patient au centre du système et évaluer les bénéfices qu'il a pu en tirer tout au long de son parcours de soins ;**
- **Poursuivre un dialogue continu avec la direction générale de la santé de la Commission européenne.**

Levier 1

Rassembler les forces de la « Nouvelle AP-HP »

L'AP-HP s'est engagée entre 2017 et 2020 dans une démarche de transformation d'ampleur pour dessiner la « Nouvelle AP-HP ». Son nouveau modèle organisationnel favorise une plus grande déconcentration, avec des centres de décision plus proches des équipes, davantage d'autonomie pour ses groupes hospitalo-universitaires et un siège recentré sur ses missions stratégiques. L'AP-HP devra à l'avenir tirer parti de cette nouvelle organisation.

1 LA CONSTITUTION DE SIX GROUPES HOSPITALO-UNIVERSITAIRES

En 2019, six groupes hospitalo-universitaires (GHU) ont été constitués à l'échelle de l'AP-HP, dans une optique de meilleure articulation entre hôpitaux et universités : AP-HP. Centre - Université de Paris, AP-HP. Sorbonne Université, AP-HP. Nord - Université de Paris, AP-HP. Université Paris Saclay, AP-HP. Hôpitaux Universitaires Henri-Mondor, AP-HP. Hôpitaux Universitaires Paris Seine-Saint-Denis. Les hôpitaux Marin de Hendaye, San Salvadour à Hyères, Paul-Doumer à Liancourt et l'Hospitalisation à Domicile sont restés dans leurs organisations originelles.

Cette nouvelle organisation permet la mise en œuvre du plan stratégique par :

- **Une meilleure articulation avec les universités autour de nos trois missions essentielles : le soin, l'enseignement et la recherche.**
- **La réduction des inégalités territoriales : la mise en place des GHU s'est faite en cohérence avec les évolutions universitaires de la région Île-de-France et la constitution de la Métropole du Grand Paris.**
- **La déconcentration de son organisation dotant l'AP-HP d'un fonctionnement fédéral et rendant plus souple la prise de décision locale et la réactivité de mise en œuvre de la stratégie.**

2 LA CRÉATION DES DÉPARTEMENTS MÉDICO-UNIVERSITAIRES EN REMPLACEMENT DES PÔLES

Fruits d'une large concertation, 81 départements médico-universitaires (DMU) ont vu le jour à l'été 2019. Structure mieux adaptée aux enjeux d'organisation des soins et de la recherche, le DMU succède aux pôles au sein des six groupes hospitalo-universitaires. Ces équipes de services liées entre elles, travaillent à assurer chaque jour le meilleur soin pour les patients, la recherche la plus pertinente et l'enseignement le plus adapté pour les professionnels.

Cette nouvelle organisation, qui fera l'objet d'une évaluation au cours du cycle stratégique, doit permettre de :

- **Favoriser l'émergence de nouveaux projets médicaux issus des DMU.**
- **Contribuer à améliorer la qualité des soins et la qualité de vie des équipes au quotidien.**
- **Mieux répondre aux problématiques de l'enseignement et de la recherche.**

3 LA DÉCONCENTRATION DES MISSIONS DU SIÈGE VERS LES GHU

Emblématique de la dynamique de transformation engagée avec la « Nouvelle AP-HP », le projet « Nouveau Siège » a recentré le siège sur ses missions stratégiques, de pilotage et d'expertise en lien avec les GHU. Le nouveau siège s'installera fin 2022 au cœur de l'hôpital Saint-Antoine, dans un nouveau bâtiment durable, connecté, plus ouvert, favorisant la collaboration et la transversalité entre les directions et la communauté hospitalière.

Deux principes fondateurs animent cette logique fédérative :

- **Le principe d'unicité de l'AP-HP, impliquant une responsabilité de chaque GHU dans sa gestion et la mise en œuvre d'une solidarité entre les GHU.**
- **Le principe de subsidiarité, selon lequel la responsabilité d'une activité doit être attribuée à l'échelon considéré comme le plus efficace pour la mener :**
  - Subsidiarité descendante, du siège vers les GHU, qui accorde plus d'autonomie en déconcentrant les activités et les décisions ;
  - Subsidiarité ascendante, des GHU vers le siège, pour mener les activités que les GHU ne pourraient réaliser efficacement seuls.

Levier 2

Sécuriser le financement de nos projets

Le projet financier 2021-2025 vise à consolider durablement des capacités d'investissement pour poursuivre la modernisation à l'AP-HP. A l'issue d'une année 2020 profondément marquée par la crise sanitaire liée à la pandémie de Covid-19, il traduit les nouvelles orientations stratégiques de l'AP-HP.

Ces orientations font suite à la crise sanitaire exceptionnelle en s'appuyant notamment sur l'effet levier des moyens financiers et humains prévus dans le cadre du « Ségur de la Santé », ainsi que du plan de relance, du projet social de l'AP-HP et du soutien du mécénat. Elles reflètent également les engagements liés à la nouvelle AP-HP par le soutien d'initiatives locales financées par le fonds APRES.

1 LA RESPONSABILITÉ DANS NOS ÉQUILIBRES BUDGÉTAIRES

Sur le plan budgétaire, la stratégie portée par le plan de financement de l'AP-HP repose notamment sur :

- Une reprise de l'activité hors Covid assise sur la dynamique des projets des groupes hospitaliers et le rattrapage progressif de l'activité perdue pendant cette période de crise,
- Une trajectoire inédite de créations d'emplois qui tire parti du Ségur de la Santé et des avancées permises, notamment par l'adoption d'un projet social ambitieux : +1 300 créations nettes d'emplois PNM et +350 créations nettes de personnel médical senior, au service des projets hospitaliers,
- Le maintien de l'objectif de retour à l'équilibre budgétaire à horizon 2025 pour le budget principal, dès 2023 pour les comptes consolidés, objectif sous-tendu par des actions de transformation largement assises sur une dynamique d'activité et de recettes, mais également par les réorganisations liées au virage numérique et aux grands projets de modernisation hospitalières,
- Et un programme d'investissement particulièrement ambitieux au service de l'amélioration de l'offre de soins et des conditions de travail, doté de plus de 3 milliards d'euros.

NOS ACTIONS PRIORITAIRES

▸ Sécuriser et augmenter les recettes de l'AP-HP :

- En finalisant le déploiement des grands projets GAM (gestion administrative des malades) et Fides (facturation individuelle des établissements de santé) ;
- En sécurisant la trajectoire de recettes post Covid en orchestrant le plan de reprise et de rattrapage progressif de l'activité ;
- En garantissant l'entrée dans les nouveaux modèles de financement (urgences, services d'accès aux soins, soins de suite et de réadaptation, psychiatrie, tarif journalier, MERRI, ...) ;
- En développant et diversifiant nos financements
  - Accroissement de financement externe notamment pour le financement d'activités hors T2A,
  - Intégration de l'effet levier du Ségur de la Santé,
  - Poursuite de la stratégie de valorisation du patrimoine,
- En poursuivant notre stratégie d'emprunt et de gestion de la dette en appui d'une politique forte d'investissement ;

▸ Maitriser la soutenabilité de la trajectoire de nos investissements en trouvant le point d'équilibre entre grandes opérations immobilières et opérations de travaux restructurantes de plus faible montant

▸ Poursuivre la modernisation de nos outils de pilotage en facilitant, via « Pilote », la mise à disposition, aux utilisateurs internes, des outils de reporting et de pilotage via des outils communs, partagés et rénovés

▸ Plus largement, poursuivre la « digitalisation » dans le cadre du projet de nouveau siège avec une relation avec les GHU rénovée et intégrant davantage de fédéralisme via la mise à disposition de la documentation DEFIP sur des sharepoints dédiés et des outils collaboratifs permettant un travail commun et partagé en temps réel. Prolonger cet esprit de service au profit des services en fluidifiant le circuit de la dépense, via le projet « Mes approvisionnements en ligne » qui permettra de faciliter la vie des cadres amenés à passer des commandes.

▸ Consolider la politique d'achat dans son axe durable et sociétal.

2 ENCOURAGER LE SOUTIEN DE NOS MÉCÈNES

Le mécénat apporte des ressources supplémentaires pour la réalisation de projets stratégiques ou dans le soutien aux activités quotidiennes des équipes. Grâce à l'élan considérable de générosité autour du Covid, l'AP-HP a recueilli en 2020 43 millions d'euros de dons apportés par 43 000 donateurs.

L'AP-HP entend devenir lors du prochain cycle stratégique un acteur de premier plan de la collecte des dons dans le milieu sanitaire français, avec pour objectif de constituer par ce moyen un apport significatif (environ 20M€ par an) et régulier au financement de ses projets. En effet, si la générosité n'a pas vocation à remplacer les fonds publics, elle peut cependant contribuer à lancer des initiatives nouvelles et à expérimenter.

3 UTILISER LE FONDS APRES AU BÉNÉFICE DE LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ET POUR NOS PATIENTS

Le Fonds « APRES » (Appui aux Projets pour le REnforcement du Sens), doté de 30 millions d'euros, finance depuis 2020 des projets de transformation en vue d'améliorer la qualité de vie au travail et la prise en charge des patients. Le premier appel à projets a déjà permis de redistribuer un budget total de 5,7 millions d'euros. Les projets soutenus permettront notamment d'accélérer le virage numérique et de renforcer la politique de développement durable de l'AP-HP, de tester des nouvelles modalités d'accueil, d'information et de prise en charge des patients, de créer des lieux d'innovation pour les patients et d'améliorer le quotidien et la qualité de vie au travail des professionnels de l'AP-HP. L'AP-HP poursuivra la démarche de financement de projets pilotes en lien étroit avec les GHU. Une évaluation finale sera menée en 2023 et orientera le choix de pérenniser certains d'entre eux.

Meryem, ingénieure de recherche hospitalière

Levier 3

Accélérer la transformation numérique, encourager l'innovation et l'utilisation des données en santé

L'AP-HP tient une place prépondérante dans le domaine de la e-santé. Largement investie dans la transformation numérique, elle dispose d'atouts incontestables pour réussir la mise en œuvre effective de l'hôpital numérique au bénéfice des patients, des professionnels du soin et de ses partenaires.

« Expérience patient » améliorée, temps utile accru pour le soin, compétences de nos équipes mieux valorisées et enfin contribution à l'accélération de la recherche et de l'innovation : tels sont les enjeux de la transformation. Le déploiement d'une AP-HP hors des murs, projetée sur ses territoires grâce à des outils numériques efficaces et sécurisés figureront aussi dans nos priorités sur la période.

Levier **3**

Accélérer la transformation numérique, encourager l'innovation et l'utilisation des données en santé

1 AMPLIFIER LA NUMÉRISATION DE NOS ACTIVITÉS CŒUR DE MÉTIER

Lors du précédent cycle stratégique, l'AP-HP a structuré et déployé très largement son dossier patient informatisé, mais également des outils facilitateurs de ses relations avec les patients et les professionnels de ville. Aujourd'hui, c'est la fluidité de circulation des informations et des expertises que nous faisons évoluer.

NOS ACTIONS PRIORITAIRES

- **Étendre l'offre de services numériques disponibles sur l'espace patient AP-HP à de nouvelles fonctionnalités pratiques, de nouveaux secteurs de soin (imagerie, médecine nucléaire) en assurant un égal accès aux soins à tous y compris dans un contexte de recherche clinique.**
- **Accélérer la numérisation des activités de soins au service des patients et des professionnels en finalisant le déploiement du dossier patient informatisé ORBIS et la dématérialisation des processus clés de la prise en charge sur l'ensemble de nos hôpitaux.**
- **Intensifier la sécurité des systèmes d'information, leur résilience et leur conformité au Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) par des solutions techniques et des processus à haut niveau de cybersécurité assurant la continuité de l'activité et la protection des données.**
- **Amplifier les liens avec les acteurs des territoires de santé grâce au numérique. L'AP-HP s'attache à renforcer la coordination ville-hôpital par le partage d'informations qu'autorise la généralisation de services socles tels que le Dossier Médical Partagé (DMP), l'appli Direct AP-HP ou encore l'outil Terr-eSanté.**
- **Développer l'aide décisionnelle en appui à la performance de nos activités de soins et hors soins avec les potentialités de l'intelligence artificielle pour le diagnostic, l'optimisation des processus métier ou au service du codage PMSI pour l'analyse de l'activité hospitalière.**
- **Poursuivre le développement et le déploiement de MOABI, plateforme bio-informatique institutionnelle de l'AP-HP, pour une meilleure offre de services aux patients et aux professionnels de santé.**

2 DÉPLOYER LA TÉLÉSANTÉ AU SERVICE DES PATIENTS ET DES TERRITOIRES

Les modalités de prise en charge à distance rapprochent les professionnels de l'AP-HP du patient et facilite l'accès au soin, où qu'il se trouve. La crise sanitaire Covid, par l'amplification du recours à une prise en charge « à distance », a généré l'essor des téléconsultations et la structuration d'un dispositif de télésurveillance. L'AP-HP, historiquement pionnière dans le domaine, affirme son ambition stratégique dans le déploiement de ces technologies et de l'interopérabilité des systèmes dans le respect des exigences de qualité et de sécurité de ces soins.

NOS ACTIONS PRIORITAIRES

- **Téléconsultation : en faire une modalité habituelle de travail des différentes équipes et faciliter son accès à toutes les populations et leur médecin lorsque cela est médicalement pertinent.**
- **Télésurveillance : poursuivre l'expérience Covidom et développer des dispositifs de suivi médical à distance novateurs et spécialisés.**
- **Télé expertise : développer les bonnes pratiques de recours à un avis médical spécialisé sur le dossier d'un patient.**
- **Télé soins : identifier les projets pilotes pour accompagner pharmaciens ou auxiliaires médicaux.**
- **Télé radiologie / pathologie : favoriser une coopération territoriale structurée et l'accès mutualisé à l'expertise en imagerie médicale.**

3 STRUCTURER LA DÉMARCHE D'INNOVATION À L'AP-HP

Point de convergence des innovations technologiques, organisationnelles ou numériques de l'AP-HP, le projet de création d'un Hub innovation en santé a pour objectifs :

- **D'animer l'écosystème innovation de l'AP-HP et de rendre plus visibles les innovations et les innovateurs ;**
- **Appuyer les professionnels avec des outils de gestion des projets innovants ;**
- **Valoriser et diffuser ces innovations en proposant les modèles économiques viables ;**
- **Accélérer le développement et l'évaluation d'innovations numériques et leur intégration à un système d'information clinique, de pilotage ou de recherche.**

4 METTRE LES DONNÉES DE SANTÉ AU SERVICE DU SOIN, DE LA RECHERCHE ET DU PILOTAGE

Dans un contexte d'essor des données massives et de l'intelligence artificielle, l'exploitation des données de santé représente un enjeu stratégique majeur pour tous les hôpitaux universitaires. L'AP-HP soutient fortement la ré-utilisation de ces données, guidée par les usages (soin, recherche et pilotage) dans un cadre d'excellence, de sécurité et de confiance.

NOS ACTIONS PRIORITAIRES

- **Accélérer la mise en œuvre de sa plateforme de données massives et des outils permettant leur exploitation, particulièrement pour la médecine de précision, les maladies rares, et l'accélération des recherches à grande échelle ;**
- **Transformer le système d'information de recherche en lien avec les professionnels de santé et les représentants de patients afin d'accélérer les projets de recherche et d'innovation ;**
- **Mieux intégrer les systèmes d'information de soins et de recherche pour une meilleure expérience des patients participant à des recherches ;**
- **Développer les usages des données pour s'inscrire dans la lignée d'excellence d'un système de santé auto-apprenant (learning health system).**

Levier 4

Poursuivre les projets d'envergure de modernisation de nos hôpitaux

Les projets d'envergure du cycle stratégique 2021-2025 s'inscrivent dans une dynamique « d'hôpitaux du futur » avec des axes prioritaires déclinés dans chaque grand projet structurant.
Ils concernent : le développement de la prise en charge ambulatoire ; l'intégration de l'hôpital dans son territoire, enjeu déterminant de l'AP-HP de demain, qui conduit les structures hospitalières à interagir davantage avec la médecine de ville, les collectivités locales, les associations et les autres acteurs sanitaires ; le développement du numérique ; la nécessaire modularité des structures hospitalières, pour anticiper les évolutions d'activités et des besoins en espace sur un temps long ; mais aussi pour se doter d'outils adaptables en périodes de crises sanitaires.

AP-HP. NORD – UNIVERSITÉ DE PARIS : CAMPUS HOSPITALO-UNIVERSITAIRE SAINT-OUEN GRAND PARIS-NORD

C'est l'un des projets hospitaliers français majeurs de la prochaine décennie qui participe au rééquilibrage de l'offre de soins pour la population du nord de la métropole. Ce nouveau bâtiment, fruit de la fusion des hôpitaux Bichat et Beaujon et du regroupement de l'ensemble des activités universitaires, est pensé pour construire la médecine de demain autour des concepts de fluidité, d'adaptabilité et d'agilité. Il répond à un double impératif : la combinaison de pôles d'excellence internationaux et l'accès à un service hospitalier de proximité concourant à la réduction des inégalités dans l'accès aux soins.

AP-HP. NORD – UNIVERSITÉ DE PARIS : LE NOUVEAU LARIBOISIÈRE

Vaste opération de modernisation, l'hôpital Lariboisière sera repensé autour d'un bâtiment neuf et d'une réintégration des activités de l'hôpital Fernand-Widal en son sein. Ce pôle regroupera l'hospitalisation complète (dont la maternité), les soins critiques, le plateau technique, le bloc opératoire et les urgences. Les parties historiques seront réhabilités pour accueillir des activités ambulatoires et administratives. La logique de « parcours hospitalier » sera particulièrement mise en avant pour améliorer les itinéraires diagnostiques et thérapeutiques des patients. Un vaste centre de recherche sera aussi implanté sur le site autour des neurosciences et de l'appareil locomoteur.

AP-HP. UNIVERSITÉ PARIS-SACLAY : LE NOUVEAU GARCHES – AMBROISE-PARÉ

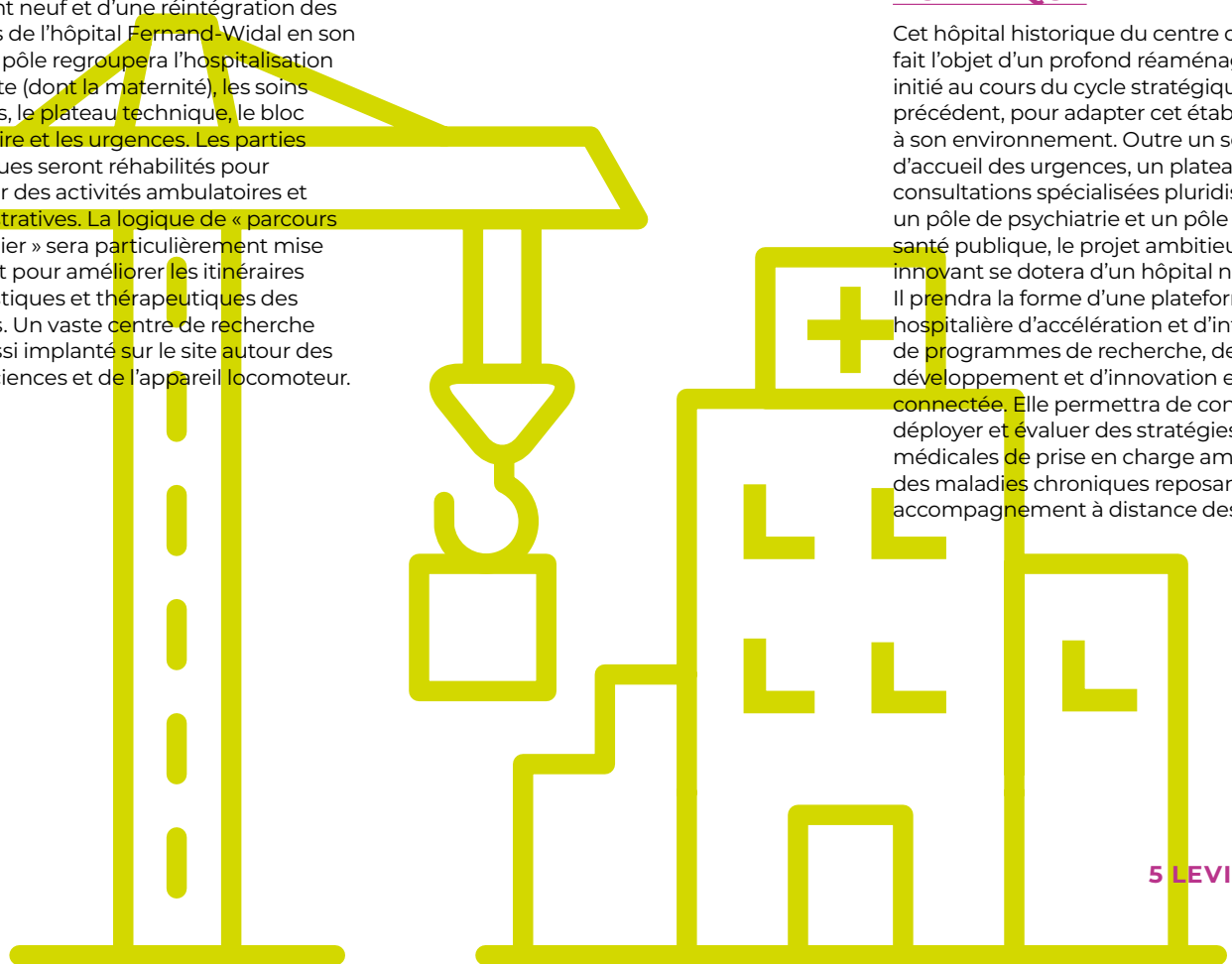
Les hôpitaux Raymond-Poincaré et Ambroise-Paré constituent un socle hospitalo-universitaire majeur du sud-ouest francilien. L'architecture du site de Garches n'étant plus adaptée aux besoins des patients, le rapprochement des deux établissements a été décidée pour faire bénéficier aux patients d'un environnement modernisé et humanisé sur le même site de Boulogne-Billancourt. Le site proposera une offre de soins et de recherche d'excellence, élargie et performante, pour la prise en charge du handicap neurolocomoteur, enrichi par les spécialités médico-chirurgicales d'Ambroise-Paré. Les activités d'urgence seront renforcées avec le transfert du SAMU 92, d'une unité SMUR et des soins critiques de Raymond-Poincaré.

AP-HP. HÔPITAUX UNIVERSITAIRES PARIS SEINE-ST-DENIS : LE NOUVEAU JEAN-VERDIER

L'établissement, tourné vers une prise en charge de proximité de haut niveau travaille en coopération très étroite avec les acteurs de santé du territoire. Le projet porté par le GHU de reconstruction de l'hôpital Jean-Verdier s'articule avec la restructuration de l'hôpital Avicenne. Une double complémentarité sera mise en avant : une logique hospitalière de gradation des soins en lien avec les autres établissements du GHU et du territoire ; et une logique ambulatoire dans une optique de décloisonnement entre l'hôpital et la médecine de ville.
Fondé sur un projet médical universitaire innovant, il proposera des terrains de stage novateurs sur l'ambulatoire, l'exercice partagé ville-hôpital, la santé publique et la recherche.

AP-HP. CENTRE – UNIVERSITÉ DE PARIS : HÔTEL-DIEU – HÔPITAL NUMÉRIQUE

Cet hôpital historique du centre de Paris fait l'objet d'un profond réaménagement initié au cours du cycle stratégique précédent, pour adapter cet établissement à son environnement. Outre un service d'accueil des urgences, un plateau de consultations spécialisées pluridisciplinaire, un pôle de psychiatrie et un pôle de santé publique, le projet ambitieux et innovant se dotera d'un hôpital numérique. Il prendra la forme d'une plateforme hospitalière d'accélération et d'intégration de programmes de recherche, de développement et d'innovation en santé connectée. Elle permettra de concevoir, déployer et évaluer des stratégies médicales de prise en charge ambulatoire des maladies chroniques reposant sur un accompagnement à distance des patients.



Bintou, gestionnaire d'admissions, frais de séjour, traitements externes

Levier 5

Adapter nos organisations en continu au bénéfice des parcours des patients

L'AP-HP poursuit la dynamique de transformation de ses organisations. La crise sanitaire a par ailleurs accentué les évolutions des modes d'organisations, face au rebond épidémique, à la saturation de certaines capacités hospitalières et à la nécessité de soins à distance. À la faveur de la crise COVID, des modèles innovants ont émergé : fluidité des parcours de patients (hôtels hospitaliers, infirmières de coordination, cellules médicalisées de sortie...) ; recours à la télémédecine (mise en place d'accès aux images à distance pour les radiologues, développement accéléré de la téléconsultation, accès dématérialisé aux résultats de laboratoire) ; renforcement des réseaux (chirurgie, interventionnel, cancer...) pour faciliter la continuité des prises en charge à l'échelle du territoire.

Le plan stratégique 2021-2025 fera converger quatre thématiques : la fluidité des parcours de soins, l'optimisation des plateformes médicotechniques, l'intégration des nouveaux modes de prise en charge dans nos organisations et la mise en place de plateformes logistiques à l'échelle des GHU.

Levier **5**

Adapter nos organisations en continu au bénéfice des parcours des patients

1 OFFRIR AUX PATIENTS LISIBILITÉ ET FLUIDITÉ DANS SON ACCUEIL ET SON SÉJOUR

Un patient peut être pris en charge par différents services de consultation, d'hospitalisation, par plusieurs plateaux techniques… L'une des missions de l'organisation hospitalière est celle de la gestion prévisionnelle et interactive de nos structures d'accueil. Fluidité, lisibilité, accessibilité, coordination pluridisciplinaire sont particulièrement attendues par le patient dans sa prise en charge.

NOS ACTIONS PRIORITAIRES

- **Connaître et partager les données sur l'occupation de nos lits en temps réel et prévisionnel essentielle à la planification de l'accueil de nos patients programmés et urgents.**
- **Optimiser la programmation des examens, consultations et hospitalisations sur des outils numériques partagés et adaptés aux besoins des professionnels.**
- **Proposer à terme à nos patients des guichets d'entrée uniques ou simplifiés dans les parcours de soins.**

2 S'APPUYER SUR DES PLATEFORMES MÉDICOTECHNIQUES PERFORMANTES ET COMMUNICANTES

Les plateaux techniques d'imagerie médicale, de biologie et d'anatomie et cytopathologie soutiennent les prises en charge hospitalière tant sur leur versant diagnostique que thérapeutique. Optimiser leur fonctionnement synchronisé permet donc de mettre les expertises de l'AP-HP au service du plus grand nombre de patients.

Ce travail sera mené sur les secteurs d'anatomopathologie (réduction des délais des parcours de diagnostic cancer), de biologie (organisation de l'offre et valorisation sur le territoire). Seront également concernés les champs de la radiologie interventionnelle, la construction de parcours de dépistage intégrés (centre sein, centre foie…) qui permettent une réactivité d'examens et de compte rendu pour orienter au mieux les patients.

3 FACILITER LES PARCOURS DE PATIENTS PAR L'INTÉGRATION DES NOUVEAUX MODES DE PRISE EN CHARGE DANS NOS ORGANISATIONS

L'AP-HP privilégie les parcours ambulatoires sur l'ensemble de ses prises en charge chaque fois que cela est médicalement pertinent. La transformation de nos organisations vers la simplification, la qualité du parcours hospitalier et de la continuité de soins guide la construction de nos futurs grands hôpitaux et nos démarches de coordination entre hôpital et médecine de ville.
L'hospitalisation à domicile (HAD) est à ce titre un acteur incontournable des parcours patients. Elle permet de les sécuriser dans une optique de prévention des hospitalisations et d'adéquation des durées de séjour en établissements de santé.

L'AP-HP poursuivra son développement d'hôpitaux de jour tout en adaptant les organisations aux pathologies chroniques susceptibles d'être prises en charge sur des épisodes de soins plus courts, dans l'optique de favoriser au maximum le maintien à domicile des patients.

Les protocoles de réhabilitation améliorée après chirurgie (RAAC) seront déployés sur la plupart des spécialités chirurgicales. Ce travail sera complété par les dispositifs permettant aux patients d'être hébergés dans des espaces adaptés à leur besoin, surtout lorsqu'ils ne nécessitent pas un environnement hospitalier lourd : hospitalisation à J0 de l'intervention chirurgicale au lieu de la veille, recours à l'HAD dès que possible, recours aux hôtels hospitaliers.

4 AMÉNAGER DES PLATEFORMES LOGISTIQUES ADAPTÉES AUX BESOINS

L'AP-HP dispose d'une organisation mature et expérimentée en matière logistique, s'appuyant notamment sur une organisation centralisée de ses achats et de ses produits de santé.
Cependant il existe des opportunités d'accroître les performances de la fonction logistique et d'approvisionnement ainsi que de ses espaces de stockage et d'améliorer le service rendu en matière d'approvisionnement. La gestion de l'épidémie de Covid a par ailleurs pointé les besoins de sécurisation des stocks stratégiques et de leur mise à disposition dans des contextes sanitaires exceptionnels.

Pour l'ensemble de ces raisons, l'AP-HP a décidé de s'engager vers l'aménagement de plateformes logistiques dédiées à ses GHU. La refonte de la chaîne d'approvisionnement sera menée en concertation avec l'ensemble des pharmaciens, des professionnels de la logistique des GHU, mais également des utilisateurs que sont l'ensemble de nos services de soins.

Ce document est le fruit d'un travail collectif de l'ensemble des directions de l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris, sous l'impulsion de la direction générale et de la direction de la communication et du mécénat.

Crédits photos
Couverture : Christophe Meireis - Mélanie, médecin urgentiste
P5 : Justine Diolot
P13 : Christophe Meireis
P17 : Jean-Philippe Moulet
P21 : Christophe Meireis
P30 : Maxime Huriez
P36 : Jean-Philippe Moulet

AP-HP – Direction de la communication et du mécénat avec Epoka
Février 2022