



BILAN À 9 MOIS DE LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN D'ACTION

DOSSIER DE PRESSE

SEPTEMBRE 2023



>> INTRODUCTION

En décembre 2022, au terme d'une phase de concertation interne, l'AP-HP s'est dotée d'un plan d'actions articulé autour de « 30 leviers pour agir ensemble ». Ce plan vise à apporter les réponses les plus pragmatiques et efficaces possibles à l'ensemble des difficultés relevées par les professionnels.

Son objectif numéro 1 est d'agir sur les conditions de travail des équipes, pour recruter d'avantage et, surtout, donner envie de rester à l'AP-HP.

Bilan à 9 mois : de premiers effets positifs qu'il faut encore consolider mais qui se traduisent par une évolution favorable des recrutements et des départs d'infirmiers par rapport à 2022

Depuis 9 mois, la mise en œuvre de ce plan mobilise fortement l'AP-HP, à tous les niveaux et dans tous les métiers, et commence à montrer de premiers effets positifs : les objectifs ambitieux de recrutement de jeunes professionnels infirmiers ont été atteints et nous laissent espérer une augmentation de 20% des recrutements de 2023 par rapport à ceux de 2022, et le nombre de départs d'infirmiers a reculé de 11% sur les huit premiers mois de l'année par rapport à 2022.

Ce n'est évidemment qu'un début, cette amélioration ne s'observe pas encore dans tous les secteurs d'activités et spécialités médicales, des tensions importantes continuent de peser chaque jour sur les conditions d'exercice des équipes et sur la prise en charge de nos patients, mais cela dessine une tendance encourageante.

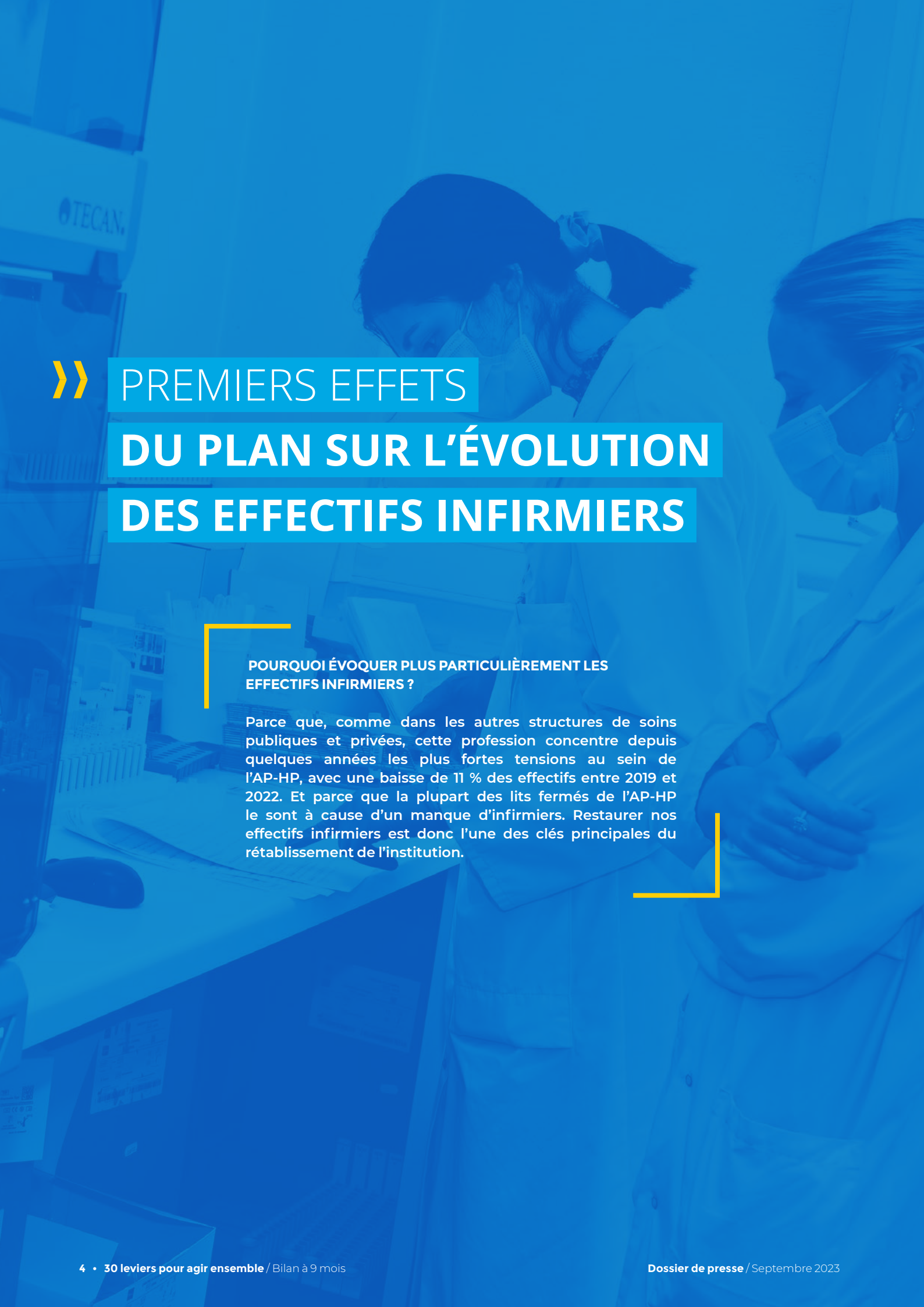
Il nous faut maintenant la consolider, pour non seulement atteindre l'objectif que nous nous étions fixé pour 2023 - stabiliser nos effectifs infirmiers – mais aussi créer les conditions d'une augmentation durable de nos effectifs et de nos capacités de soin à partir de 2024.

D'ores et déjà, l'arrivée des nouveaux professionnels dans les semaines à venir nous permettra de procéder à de premières réouvertures de lits d'ici fin 2023, à hauteur d'environ 400 lits, et d'améliorer ainsi la réponse aux besoins de santé des franciliens.

Un nouveau chantier pour 2024 : l'amélioration de l'expérience de nos patients

Le levier 24 prévoyait la préparation d'une feuille de route stratégique autour de l'accueil, du parcours et, en définitive, de l'expérience de nos patients. Il s'agit là d'un enjeu majeur, qui est au cœur même de la vocation de l'hôpital, à la racine des motivations des professionnels, et que la crise sanitaire puis les difficultés internes qui l'ont suivie nous ont empêché de porter aussi fortement que nécessaire.

Pour préparer cette feuille de route, une concertation est lancée cette semaine au sein de l'AP-HP, dont les grands axes sont détaillés dans ce dossier de presse. Comme nous l'avons fait pour l'élaboration des « 30 leviers », cette concertation sera alimentée par un support de discussion inspiré de bonnes pratiques observées au sein de l'AP-HP et ailleurs. Elle permettra de bâtir d'ici décembre prochain une feuille de route opérationnelle pour la période 2024-2026.



>> PREMIERS EFFETS DU PLAN SUR L'ÉVOLUTION DES EFFECTIFS INFIRMIERS

POURQUOI ÉVOQUER PLUS PARTICULIÈREMENT LES EFFECTIFS INFIRMIERS ?

Parce que, comme dans les autres structures de soins publiques et privées, cette profession concentre depuis quelques années les plus fortes tensions au sein de l'AP-HP, avec une baisse de 11 % des effectifs entre 2019 et 2022. Et parce que la plupart des lits fermés de l'AP-HP le sont à cause d'un manque d'infirmiers. Restaurer nos effectifs infirmiers est donc l'une des clés principales du rétablissement de l'institution.

Bilan des recrutements d'infirmiers en 2023 :

- Entrées au cours du premier semestre 2023 : + 16% par rapport au premier semestre 2022.
- Recrutements de l'été à la sortie des instituts de formation en soins infirmiers (IFSI)¹:
 - 1000 jeunes professionnels infirmiers diplômés ont été recrutés par le biais d'un contrat d'allocation d'études (CAE) et arriveront dans les services au second semestre, soit + 20% par rapport en 2022.
 - cette évolution reflète un meilleur taux de recrutement en sortie d'IFSI et non l'augmentation mécanique de nombre de jeunes professionnels sortant d'école – ce dernier étant resté quasiment stable entre 2022 et 2023.
- Projection des recrutements attendus sur l'ensemble de l'année 2023 : si les bonnes tendances se confirment s'agissant par ailleurs d'autres types d'entrées dans les effectifs (mutations depuis d'autres établissements et retours de professionnels en disponibilité ou congés, qui ont augmenté de 61% sur les huit premiers mois de l'année 2023 par rapport à la même période en 2022), **le nombre total d'entrées en 2023 sera supérieur d'au moins 400 recrutements par rapport à 2022, soit une augmentation de près de 20%, conforme à l'objectif fixé par les 30 leviers.**

+ 20 %

de recrutements infirmiers
projetés en 2023

- 11 %

de départs d'infirmiers
sur les 8 premiers mois 2023

+ 400

lits ouverts d'ici fin 2023

Au total

Si la tendance à la baisse des départs d'infirmiers constatée sur les huit premiers mois de 2023 (avec -11% par rapport à la même période en 2022) se confirme dans les mois à venir, nous pourrions atteindre l'objectif fixé pour 2023, qui était de **mettre fin à la baisse des effectifs infirmiers, avant de commencer à reconstituer les effectifs en 2024.**

Pour autant, au-delà de ces tendances favorables, **certains secteurs ou métiers concentrent encore de fortes difficultés de recrutement et font l'objet de travaux et de mesures spécifiques dans le cadre des 30 leviers :** infirmiers en pédiatrie, gériatrie et psychiatrie, infirmiers de blocs opératoires, manipulateurs en électroradiologie médicale ; dans certains sites de l'AP-HP existent également des tensions pour recruter des sages-femmes, des cadres de santé, préparateurs en pharmacie et des techniciens de laboratoire.

¹ • La sortie d'été des IFSI est un moment clé de la campagne de recrutement : traditionnellement, près de la moitié des recrutements annuels de l'AP-HP se font à cette période.



>> PREMIERS EFFETS DU PLAN SUR L'OFFRE DE SOINS

Si l'amélioration constatée devrait nous permettre de stabiliser l'effectif infirmier en 2023, l'objectif est de retrouver une croissance nette des effectifs à compter de 2024, et de permettre ainsi d'augmenter nos activités de soins, notamment en rouvrant un nombre significatif de lits fermés.

Toutefois, l'arrivée des nouveaux professionnels dans les semaines à venir nous permettra d'ores et déjà de procéder à de premières réouvertures de lits d'ici fin 2023, à hauteur de 300 lits en médecine/chirurgie/obstétrique (MCO) et de 100 lits en psychiatrie, soins médicaux et de réadaptation (SMR) et unités de soins de longue durée (USLD), soit environ 400 lits réouverts au total au second semestre.

Sur le périmètre MCO, ces réouvertures permettront à l'AP-HP de passer de 19 % de lits fermés en juin 2023 à 16,5 % de lits fermés fin 2023.

Exemples de réouvertures de lits prévues d'ici fin 2023

Hôpital **Louis-Mourier** – AP-HP

11 lits

de néonatalogie

Hôpital **Tenon** – AP-HP

13 lits

de maladies infectieuses

Hôpital **Lariboisière** – AP-HP

7 lits

de neurochirurgie

12 lits

de cardiologie

8 lits

d'orthopédie

Hôpital **Henri-Mondor** – AP-HP

8 lits

de néphrologie

Hôpital **Rothschild** – AP-HP

15 lits

de médecine physique
et de réadaptation

Hôpital **Raymond-Poincaré** – AP-HP

8 lits

de l'unité neuro-vasculaire
(dont soins intensifs)

Hôpital **Avicenne** – AP-HP

8 lits

de chirurgie thoracique

5 lits

de chirurgie digestive

5 lits

de gériatrie aigüe

10 lits

d'endocrinologie

Hôpital **Jean-Verdier** – AP-HP

8 lits

de médecine interne

Hôpital **Ambroise-Paré** – AP-HP

4 lits

de chirurgie vasculaire

Hôpital **Bicêtre** – AP-HP

29 lits

de médecine interne

12 lits

de neurologie

Hôpital **Albert-Chenevier** – AP-HP

20 lits

de psychiatrie

Hôpital **René-Muret** – AP-HP

6 lits

d'addictologie

18 lits

de gériatrie

Hôpital **Paul-Brousse** – AP-HP

12 lits

de soins de suite et de réadaptation
pour jeunes adultes

>> MISE EN ŒUVRE DU PLAN
« 30 LEVIERS POUR AGIR ENSEMBLE » :
EXEMPLES DE RÉALISATIONS
CONCRÈTES

LEVIER 1

PRÉPARER DÈS MAINTENANT LA CAMPAGNE DE RECRUTEMENT 2023 ET 2024

- Développement des contrats d'allocation d'études, qui offrent une allocation mensuelle aux étudiants en contrepartie d'un engagement de servir de 18 ou 24 mois au sein de l'AP-HP (ouverture dès la deuxième année ; majoration des CAE pour les étudiants s'engageant dans des secteurs particulièrement en tension) : **1200 CAE infirmiers signés**, dont 1 000 arrivent dans les services au 2e semestre 2023, soit 20 % de plus qu'en 2022.
- Accroissement des **stages** offerts au sein des services de l'AP-HP : **+ 10 %** entre 2022 et 2023.
- Mise en place d'un portail numérique unique de recrutement et révisions des circuits pour plus de réactivité.

LEVIERS 2 ET 3

ACCOMPAGNER LA PRISE DE POSTE ET L'INTÉGRATION DE CEUX QUI NOUS REJOIGNENT

- Reconnaissance du temps consacré au tutorat par les professionnels expérimentés avec la **prime de tutorat : 172 € nets/mois** : 1 à 3 tuteurs par service, en cours de désignation et de formation. 812 professionnels étaient déjà bénéficiaires de la prime de tutorat en août 2023.
- Systématisation d'un parcours d'intégration dans l'ensemble des services, pour les étudiants et jeunes professionnels.
- Garantie de meilleures conditions d'accueil aux nouveaux arrivants : travaux engagés au sein de chaque hôpital pour garantir un accueil au sein de l'équipe et la disponibilité des identifiants, de la blouse, du vestiaire et du matériel le jour de l'arrivée.
- Organisation d'événements d'accueil : réactivation des journées d'accueil des nouveaux arrivants dans les sites de l'AP-HP.
- À partir d'octobre, diffusion à tous les nouveaux arrivants d'un **questionnaire de satisfaction**, un mois après leur arrivée, pour évaluer leurs modalités d'accueil (accueil dans l'équipe, disponibilité des blouses, des habilitations informatiques, etc.) et d'intégration.

LEVIERS 4 ET 5

FIDÉLISER EN DONNANT ACCÈS À DES CARRIÈRES PROFESSIONNELLES PLUS RICHES ET VARIÉES

- **Augmentation des promotions professionnelles** financées par l'AP-HP : l'objectif de 600 nouvelles promotions professionnelles par an sera atteint pour 2023 (dont 280 promotions vers la profession d'infirmier), avec des règles du jeu clarifiées.
- Facilitation des **mobilités internes** : refonte du portail numérique pour faciliter la recherche d'offres et raccourcissement des délais
- Déploiement d'entretiens de « perspectives professionnelles » deux ans après l'arrivée : déploiement en cours ou en préparation dans cinq hôpitaux de l'AP-HP.
- Diffusion d'un **outil d'autodiagnostic** sur le fonctionnement interne du service destiné notamment à identifier des pistes d'action pour améliorer la cohésion au sein de l'équipe médicale en garantissant le respect des missions cliniques et non cliniques de chacun (enseignement, formation, recherche, implications institutionnelles, etc.). Voir levier 14.
- Lancement d'un appel à candidatures pour créer des postes de praticien hospitalier (PH) se consacrant à des activités de recherche à mi-temps ou temps plein pendant au moins un an. 15 postes attribués en 2023. 20 postes seront attribués en 2024 et 30 en 2025.

LEVIER 6

FAIRE DE L'ÉGALITÉ ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES UNE PRIORITÉ INSTITUTIONNELLE

- Élaboration d'un plan d'actions 2023 - 2025 validé par les instances de l'AP-HP à la fin du premier semestre 2023 avec quatre axes : rémunération, carrière, articulation vie professionnelle / vie personnelle, amélioration de la prévention des violences sexuelles et des comportements sexistes.

LEVIER 7

DOUBLER L'OFFRE DE LOGEMENT ET AMÉLIORER LE SOUTIEN AUX PARENTS DE JEUNES ENFANTS

- Doublement du nombre d'attributions de logement pour atteindre 1200 attributions par an dès 2023 (notamment pour les logements sociaux et en faveur des métiers en tension), impliquant une très forte augmentation du nombre de logements disponibles : 85 % de la cible est sécurisée pour 2023.

LEVIER 8

RÉDUIRE LA PÉNIBILITÉ DU TRAVAIL DE NUIT

- Mise en place de **tickets restaurants** pour tous les professionnels de nuit et ceux qui alternent jour et nuit : effectif depuis le 1^{er} juin 2023.
- **Remboursement à 100 %** des titres de transports pour tous les professionnels de nuit et ceux qui alternent jour et nuit : effectif depuis le 1^{er} septembre 2023 avec effet rétroactif à juin.
- Lancement d'un travail dans tous les sites pour améliorer l'intégration dans la vie du service et de l'hôpital (liens avec l'équipe médicale, travail sur l'encadrement de nuit, accessibilité des services administratifs). Voir levier 16.

LEVIER 9

PERMETTRE AUX ÉQUIPES DE CHOISIR L'ORGANISATION HORAIRE QUI LEUR CONVIENT LE MIEUX ET D'ÊTRE PLUS AUTONOMES DANS LA DÉFINITION DES PLANNINGS

- Encouragement à une réflexion collective au sein des services sur les schémas horaires et lancement d'un appel à projets auprès des services fonctionnant 24h/24 pour accompagner des services désirant se lancer dans un schéma horaire atypique (financement central des effectifs nécessaires) : **en définitive, au regard de la forte adhésion des équipes, 72 projets ont été retenus et seront accompagnés, dont 48 visent le déploiement d'une semaine de 4 jours.** 140 recrutements sont nécessaires à la mise en place de ces projets, dont 58 sont sécurisés.

LEVIER 10

STABILISER LES PLANNINGS POUR PERMETTRE À CHACUN DE S'ORGANISER

- Déploiement élargi du dispositif des heures supplémentaires contractualisées prévu par le Ségur de la santé : **assouplissement du système** en janvier 2023, avec une durée minimale d'engagement réduite à un mois au lieu de trois, et une nouvelle campagne de communication dans les services pour promouvoir le dispositif.
- Lancement d'une expérimentation de **planning « à la carte »** pour les équipes de suppléance au sein du GHU Saclay, afin de tester une solution présentant des avantages comparables à ceux des agences d'intérim en termes d'organisation personnelle : démarrage en janvier 2023 et retour d'expérience en cours, en vue d'une éventuelle extension.

LEVIER 11

RENFORCER L'APPUI ADMINISTRATIF, LOGISTIQUE ET TECHNIQUE AUPRÈS DES ÉQUIPES DE SOINS

- Renforcement des équipes de soins et des fonctions support de proximité à hauteur d'au moins **600 postes** en 2023 et 2024, pour **répondre aux besoins de soutien administratif, logistique, technique ou informatique exprimés par les services** : 283 postes attribués à l'issue des deux appels à projets de 2023, dont 50 % de recrutements réalisés ; lancement de l'appel à projet 2024 à l'automne 2023, pour que les recrutements puissent se finaliser début 2024.

Quels sont les besoins exprimés par les services de soins ?

Plus de 75 % des postes créés en 2023 dans le cadre de l'appel à projet « redonner du temps » peuvent être rattachés à trois grandes fonctions liées :

- à la logistique dans les services, 37 % des postes créés ;
- à l'amélioration du parcours des patients, 28 % ;
- au support informatique, 10 %.

LEVIERS 12 ET 13

METTRE À NIVEAU NOS RÉSEAUX, NOTRE MATÉRIEL ET NOTRE SUPPORT INFORMATIQUE

- La qualité du service étant très dépendante du réseau, **un audit « flash » de l'état des réseaux est actuellement en cours sur l'ensemble des sites et s'achèvera en décembre 2023**, afin d'en tirer un programme de travaux sur 3 ans. La cible prioritaire est de rénover de façon rapide les câblages défectueux situés dans les lieux les plus critiques des hôpitaux.
- Concernant le parc informatique :
 - un premier palier important sera passé d'ici fin 2023, avec le **remplacement de 17000 postes informatiques (ce qui représente 25% du total du parc informatique)**, soit un doublement de l'effort annuel de renouvellement. Cela a déjà permis de faire baisser de manière nette le taux de vétusté du parc informatique (passé de 45% sur la période du T1 2023 à 36% sur la période du S1 2023).
 - entre 2024 et 2028, l'effort annuel sera calibré de manière à garantir un niveau de vétusté limité, avec le remplacement systématique des PC fixes de plus de 7 ans et des PC portables de plus de 5 ans.
- Concernant le support informatique :**
 - création d'un **n° unique d'appel** et d'un portail permettant d'exprimer une demande de support informatique et de suivre les délais de réponse en janvier 2023,
 - fixation d'engagements de service pour 60 types d'intervention courants : effectif depuis le premier trimestre 2023 et en cours d'harmonisation entre les hôpitaux.
 - recrutement** de 25 informaticiens dans les sites qui en manquaient le plus, pour la maintenance courante (dans le cadre des postes « redonner du temps » (levier 11)).

LEVIER 14

AMÉLIORER LA COHÉSION AU SEIN DES ÉQUIPES

- Accompagnement des services pour mettre en œuvre des espaces de dialogue sur le travail, temps d'échanges réguliers en équipe pour parler du fonctionnement du service, des problèmes concrets du quotidien et des réponses adaptées :
 - 32 services volontaires sélectionnés pour un démarrage à l'automne 2023 ;
 - un nouvel appel à projets sera lancé en janvier 2024, avec pour objectif final d'être en capacité de former tous les services en quatre ans.
- Diffusion le 25 septembre 2023 d'un **outil d'autodiagnostic sur le fonctionnement interne du service**, afin d'aider les équipes volontaires à identifier des pistes d'action pour améliorer la cohésion au sein du service.

LEVIER 15

PERMETTRE À L'ENCADREMENT DE RETROUVER LE CŒUR DE SA MISSION EN PROXIMITÉ DES ÉQUIPES

- Diffusion en mai 2023 du plan d'actions «Redonner du sens au métier de cadre à l'AP-HP »**, dont la préparation a donné lieu à un travail d'écoute et de diagnostic approfondi avec de nombreux représentants des cadres de toutes les filières.
 - Contenu du plan : 20 mesures concrètes, qui visent à répondre aux différents besoins exprimés, notamment en matière de valorisation de l'engagement des cadres (avec la valorisation des missions d'intérim lorsqu'un cadre est amené à prendre temporairement la responsabilité de plusieurs secteurs et l'harmonisation à la hausse des astreintes de weekend), de parcours de carrière, de formation, de conditions de nomination, de moyens et outils utiles pour faire face à la complexité du quotidien, ou encore en matière d'évolution du cadre et de la culture managériale dans laquelle ils évoluent.
- Un comité de suivi tous les six mois pour suivre la mise en œuvre du plan et l'enrichir progressivement de toutes les mesures utiles.

LEVIER 16

MIEUX ACCOMPAGNER LES BINÔMES CHEFS DE SERVICE/CADRES DE SANTÉ DANS L'EXERCICE DE LEUR RESPONSABILITÉ MANAGÉRIALE

- Diffusion en novembre 2023 d'un baromètre social pour l'ensemble de l'AP-HP. Premier exercice de ce type conduit depuis 10 ans, ce baromètre permettra d'évaluer tous les ans la satisfaction au travail des répondants, de mesurer ce qui progresse et ce sur quoi il nous faut travailler prioritairement. Ses résultats seront communiqués aux instances et rendus publics.
- Lancement d'une **nouvelle offre d'accompagnement et de formation** des chefs de service et cadres de santé en binôme : 90 binômes pourront être accompagnés en 2024 et 2025.
- Lancement d'une **campagne de prévention** à destination de l'ensemble des professionnels autour du dispositif de signalement des violences, comportements inappropriés, situations de harcèlement et discriminations au travail, novembre 2023.

LEVIER 17

CLARIFIER NOS PROCESSUS DE DÉCISION ET DONNER DES MARGES DE MANŒUVRE AUX SERVICES

- **Consultation** en janvier 2023 des chefs de services, cadres de santé et exécutifs des départements médico-universitaire (DMU) de l'AP-HP pour recueillir leur avis sur les processus de décision à clarifier ou simplifier prioritairement.
- Sur cette base, élaboration et diffusion début juillet 2023 d'un plan d'actions entrant dans le détail de plusieurs sujets très pratiques : recrutements, gestion des effectifs, remplacement des absences, achats courants, maintenance informatique et bâtimentaire. Il constitue un socle de règles et d'engagements institutionnels qui doit désormais se décliner de manière opérationnelle dans chacun des groupes hospitalo-universitaires (GHU) de l'AP-HP.

LEVIER 18

REVOIR LES PÉRIMÈTRES ET AMÉLIORER LE FONCTIONNEMENT DU PÉRIMÈTRE DES DÉPARTEMENTS MÉDICO-UNIVERSITAIRES (DMU) POUR GARANTIR LEUR COHÉRENCE ET RENFORCER LEUR VALEUR AJOUTÉE

- Consultation en janvier 2023 des chefs de services, cadres de santé et exécutifs des départements médico-universitaire (DMU) de l'AP-HP pour recueillir les avis sur le périmètre des DMU, puis organisation de concertations au sein de chaque GHU pour proposer les ajustements nécessaires. En définitive, 23 DMU ont vu leurs périmètres révisés, 2 DMU ont été créés et 2 DMU ont été supprimés.
- Mise en place dans chaque DMU renouvelé à l'été 2023 d'une charte de fonctionnement prévoyant une répartition claire des missions entre le DMU et les services et la garantie d'une véritable animation du collectif du DMU.

LEVIER 19

RENOVER LES MODALITÉS DU DIALOGUE ET DE LA DÉLÉGATION DE GESTION EN REPLAÇANT LES CONTRÔLES AU BON MOMENT ET AU BON NIVEAU

- Expérimentation d'une délégation de gestion plus forte au profit de DMU ou services volontaires : mise en place d'une démarche pilote avec quatre DMU du GHU AP-HP Nord – Université Paris Cité, en vue du lancement d'une expérimentation à plus large échelle en 2024.
- Mise en place, prévue dans le cadre du levier 17, d'un ensemble de mesures destinées à améliorer la transparence sur les moyens dédiés à chaque service et à donner plus de souplesse et de responsabilité aux services dans l'utilisation de leurs ressources.

LEVIER 21

AIDER LES SERVICES À TROUVER DES SOLUTIONS D'AVANT POUR LEURS PATIENTS LES PLUS COMPLEXES

- Développement, en **partenariat** avec des associations spécialisées, de dispositifs d'hébergement et de prise en charge temporaire de patients « complexes » ne justifiant plus d'une hospitalisation dans nos services mais dont le retour à domicile ou la sortie est rendu impossible du fait de leur situation sociale ou familiale : des capacités d'hébergement créées dans des cinq sites de l'AP-HP au plus fort des tensions hivernales fin 2022 (Corentin-Celton, Émile-Roux, René-Muret, Chardon-Lagache et Vaugirard – Gabriel-Pallex).
- Intensification du recours au dispositif national d'**hébergement temporaire en EHPAD** et création de places d'hébergement temporaire dans nos USLD.

LEVIER 22

RETROUVER LE PLUS VITE POSSIBLE UN MEILLEUR FONCTIONNEMENT DE NOS BLOCS OPÉRATOIRES

- Élaboration au premier trimestre 2023 d'un **référentiel d'organisation** du bloc opératoire portant sur certains points fondamentaux, ex : un conseil de bloc actif décisionnaire, un staff de programmation hebdomadaire décisionnaire, une régulation quotidienne par le manager de bloc, un brancardage dédié ou priorisé, des règles formalisées de prise en charge des urgences, des règles d'usage pour les aides opératoires, etc. au premier trimestre 2023, et établissement de plans d'actions locaux dans les blocs les plus en difficulté pour identifier les pistes d'amélioration. Une formation institutionnelle pour les managers de bloc sera créée d'ici fin 2023.
- **De premiers effets positifs :**
 - fin juin 2023, le taux d'ouverture des blocs opératoires de l'AP-HP était de 72 %, contre 69,5 % à la même période en 2022 ;
 - fin juin 2023, le taux d'occupation des blocs de l'AP-HP était de 77,5 %, contre 74,9 % à la même période en 2022.

LEVIERS 20 ET 23

ARRÊTER LES PRIORITÉS STRATÉGIQUES EN MATIÈRE D'ÉVOLUTION DE L'OFFRE DE SOINS À TROIS ANS ET À CINQ ANS

- À l'issue de travaux en cours dans chaque GHU, en concertation avec la communauté médicale :
 - élaboration d'ici novembre 2023 d'un document de projection à trois ans des différents segments de l'offre de soins par discipline. Dans ce cadre, identification des situations d'effectifs justifiant un renforcement structurel indispensable pour éviter que les réouvertures projetées ne se traduisent par un risque de fragilisation.
 - définition au premier trimestre 2024 des **nouvelles priorités stratégiques à cinq ans** sur 10 thématiques-clés : urgences, sujet âgé, pédiatrie, santé mentale, cancer, chirurgie, maladies chroniques et poly pathologiques, périnatalité, disciplines médicotéchniques (biologie, pathologie, radiologie).

LEVIER 24

FIXER DE NOUVEAUX OBJECTIFS POUR GARANTIR À NOS PATIENTS UNE PRISE EN CHARGE LISIBLE, FLUIDE ET SÉCURISANTE

- Élaboration d'un document support de concertation entre mai et septembre 2024, nourri par les bonnes pratiques observées dans d'autres hôpitaux et structures de soins, en France et à l'étranger, et par les initiatives repérées au sein de l'AP-HP et listant un certain nombre de questions à nous poser sur notre fonctionnement actuel et les actions possibles.
- Diffusion du document le 20 septembre 2023 auprès de la communauté professionnelle de l'AP-HP, en vue d'une concertation de quatre semaines. Une démarche de consultation approfondie de 40 patients et proches de patients de l'AP-HP sera notamment organisée dans ce cadre, en plus des échanges qui seront organisés avec un maximum de représentants des usagers.
- Cette concertation nous permettra de bâtir une feuille de route qui sera présentée aux instances de l'AP-HP en décembre et mise en œuvre à partir de janvier 2024.

Sur quels thèmes portera notre nouvelle feuille de route ?

Il s'agira de sujets aussi concrets que **les modalités de prise de rendez-vous, la qualité de l'accueil, la coordination des parcours intra-hospitaliers, l'information des patients et de leurs proches, les étapes du parcours administratifs ou encore la qualité de nos prestations hôtelières et d'alimentation.**

Son fil rouge : la prise en compte du point de vue des patients dans toutes nos décisions, qu'elles concernent l'organisation des soins au sein des services, le design des espaces ou le contenu de nos outils numériques.

Cette future feuille de route ne portera pas, en revanche, sur la dimension strictement médicale de nos prises en charge ni sur la structuration de notre offre de soins par filière et spécialité, qui font l'objet parallèlement d'un travail à part entière de projection stratégique à cinq ans (levier 23).

LEVIERS 25 ET 26

ACCÉLÉRER, SIMPLIFIER, RENFORCER NOS DISPOSITIFS D'AIDE À LA RECHERCHE ET PRÉPARER LES PROCHAINES ÉTAPES DU DÉVELOPPEMENT DE NOS INFRASTRUCTURES DE RECHERCHE ET D'INNOVATION

- **Doublement** en 2023 de l'intéressement « recherche », c'est-à-dire du retour financier que perçoivent les équipes en fonction de leur niveau d'activité de recherche, notamment pour permettre l'embauche de personnels de soutien à l'investigation. L'intéressement est ainsi passé de 10 à 20 M€ en 2023.
- Simplification des processus et réduction des délais : mise en place en 2023 d'un outil numérique partagé permettant de **suivre en temps réel l'état d'avancement d'un projet** de recherche, et élaboration d'un plan d'actions visant à la réduction générale des délais d'instruction des projets de recherche, actuellement en cours de finalisation.
- Élaboration d'une feuille de route pour un meilleur soutien à l'innovation au sein de l'AP-HP pour le premier trimestre 2024.

LEVIER 27

RÉDUIRE NOTRE EMPREINTE CARBONE EN MOBILISANT TOUS LES LEVIERS À NOTRE MAIN

- À l'issue d'un travail de mesure de l'impact carbone des activités de l'AP-HP, un plan de décarbonation global a été adopté et est actuellement en cours de déclinaison dans chaque GHU pour assurer la fixation d'objectifs à la fois ambitieux et réalistes.
- Pour mobiliser les équipes autour des enjeux de décarbonation, une formation aux enjeux de la décarbonation en santé se déploie progressivement au sein de l'AP-HP, y compris à travers des sessions dédiées des instances de direction centrales et de GHU.

LEVIERS 28 ET 29

MOBILISER LA COMMUNAUTÉ AP-HP DANS L'IDENTIFICATION DES JUSTES LEVIERS DE PERFORMANCE DE RECHERCHE ET D'INNOVATION

- Mobilisation de leviers nous permettant de **redresser notre trajectoire financière sans peser ni sur nos emplois ni sur nos investissements, avec notamment comme axes :**
 - un plan d'actions visant à **une meilleure exhaustivité du codage des activités**, validé en avril 2023 et entraînant de premiers résultats positifs, avec 34M€ de recettes supplémentaires lié aux actions mises en œuvre au premier semestre 2023.
 - un plan d'actions visant à **améliorer le taux de recouvrement de nos factures six mois après leur envoi**, avec là aussi de premiers résultats positifs : entre juillet 2022 et juillet 2023, le taux de recouvrement est ainsi passé de 88 % à 92 %.
 - un plan d'action visant à **améliorer en continu la pertinence de nos pratiques** est en cours de déploiement dans les sites de l'AP-HP, à l'issue d'un dialogue organisé avec les communautés médicales et les pharmacies dans chaque GHU, autour de trois axes : la juste prescription des médicaments et dispositifs médicaux, la juste prescription des actes de biologie et la juste prescription des actes de radiologie.

LEVIER 30

ASSURER QU'UNE PART DE L'AMÉLIORATION DE NOTRE TRAJECTOIRE REVIENDRA AUX SERVICES PLUTÔT QUE DE SERVIR UNIQUEMENT À RÉDUIRE NOTRE DÉFICIT

- **Création d'un mécanisme nouveau de redistributions directe aux services d'une part de l'amélioration de leur performance médico-économique**, pour leur permettre de percevoir sensiblement et rapidement l'impact positif de leur mobilisation pour augmenter notre offre de soin et répondre ainsi aux besoins de prise en charge des patients. Ce mécanisme intégrera une forme de péréquation pour éviter de défavoriser des services de taille et de nature très différentes. Sa mise en place est prévue en 2024.

