



NOTRE ENGAGEMENT
**VOTRE
 santé**

PROJET D'ÉTABLISSEMENT
2021|2025

**AP-HP. Nord
 Université
 de Paris**

S'ENGAGER

Projet d'établissement 2021 - 2025

Sommaire

Éditorial	5
Le GHU AP-HP. Nord – Université de Paris	6
La méthode d'élaboration du projet d'établissement 2021 - 2025	8

4 engagements et 4 leviers pour réussir

1 4 engagements	9
• L'engagement patient	9
• L'engagement territorial	9
• L'engagement pour nos équipes	10
• L'engagement pour le développement durable	10
2 4 leviers pour réussir	11
• 7 hôpitaux	11
• 3 grands projets	11
• 16 DMU thématiques	18
• Une gouvernance intégrée et collaborative s'appuyant sur des instances dynamiques	20

Accompagner et développer l'excellence de la clinique et de la recherche

1 Les 5 grands axes du projet médical et leurs orientations stratégiques	22
• Les disciplines transversales et fédératives	22
• Les disciplines Mère – Enfant – Adolescent	23
• Les disciplines d'organes	23
• Les parcours opératoires, médecine aiguë, soins non programmés	24
• Les plateformes et les plateaux techniques	24
2 Des liens territoriaux renforcés en intra-GHU et avec nos partenaires, pour des parcours de soins plus performants : un engagement territorial	25
• Relations ville / hôpital	25
• Nos priorités	25
• Les coopérations avec les Groupements Hospitaliers de Territoire (GHT)	25
3 Recherche & innovation : 11 priorités stratégiques, une recherche paramédicale renforcée et 6 nouveaux Instituts Universitaires (IU) au sein de l'université de Paris	25
• Nos priorités pour la recherche	26
• 6 nouveaux Instituts Universitaires associant soins et recherche d'excellence en interrelation avec le GHU AP-HP. Centre	26

4 Relations internationales	26
5 Innovations thérapeutiques, numériques, organisationnelles	27
• RAAC et robotique	27
• Médicaments innovants	27
• Technologies numériques au service des soignants et des patients	28
• Transition	29
• Maladies rares	29
• Éducation thérapeutique (ETP)	29

S'engager pour les patients et les équipes

1 Une culture innovante et des priorités au service du patient et pour la satisfaction des équipes	30
• Poursuivre la démarche d'amélioration de la qualité	30
• Consolider la politique de gestion des risques, la sécurisation du circuit du médicament et le traitement des vigilances	31
• Placer le patient et son bien-être au cœur de la politique de la qualité	31
• Adapter en permanence nos dispositifs de gestion de crise	32
2 Faciliter la gestion logistique et renforcer le développement durable et les projets écoresponsables	33
3 Un projet d'attractivité au service de toutes les équipes fondé sur l'accompagnement et la qualité de vie au travail	34
• Accompagner tous les professionnels dans leurs carrières et au service de leurs compétences	34
• Renforcer la qualité de vie au travail en favorisant la connaissance des dispositifs sociaux et en améliorant les conditions d'exercice professionnel	35
• Un projet entièrement tourné vers une stratégie d'attractivité, de fidélisation et de reconnaissance	36
Glossaire	38

Le projet d'établissement 2021 - 2025 du GHU est composé :

- Du projet médical et de recherche
- Du projet de soins infirmiers, de rééducation et médico-technique
- Du projet qualité, sécurité, gestion des risques et relations avec les usagers
- Du projet social et professionnel
- Du projet du système d'information et numérique
- Du projet logistique et développement durable

Cliquez
pour découvrir
nos projets



PROJET D'ÉTABLISSEMENT 2021 - 2025

NOTRE ENGAGEMENT

VOTRE
santé

PROJET D'ÉTABLISSEMENT
2021|2025



AP-HP. Nord
Université
de Paris

Éditorial

Le projet d'établissement 2021-2025 est le premier projet commun du groupe hospitalo-universitaire AP-HP. Nord – Université de Paris créé le 1^{er} juillet 2019.

Il a été élaboré en associant les équipes des sept hôpitaux constituant le GHU, les patients et les partenaires. Il prend appui sur les contributions de l'ensemble de la communauté hospitalière et universitaire mobilisée sous l'égide de ses instances : Commission médicale d'établissement locale, Commission locale des soins infirmiers, de rééducation et médico-technique, Comité technique d'établissement local et Comité exécutif. Il est étroitement coordonné avec le projet stratégique de l'AP-HP dans lequel il s'intègre et auquel il contribue ainsi qu'avec le projet de l'Université de Paris.

Notre projet d'établissement 2021-2025 répond à des défis majeurs et aux besoins de santé d'un territoire exigeant. Il a été élaboré entre juin 2020 et mars 2021 alors que la pandémie de Covid-19 mobilisait chacun d'entre nous. Ce projet est fondateur et reflète l'esprit collectif et de solidarité qui nous anime et que nous souhaitons promouvoir. Son existence est la preuve que nous avons besoin de partager notre vision de l'avenir par des projets et valeurs qui nous rassemblent.

Engagement pour les patients du Nord de Paris et de l'Île-de-France

Par notre positionnement territorial, notre projet promeut et renforce une offre de soins complète, de recours et de proximité, qui sert de façon large les patients de tout le territoire Nord-Francilien en tenant compte de ses spécificités, de son évolution démographique et d'une forte interconnexion avec les Hôpitaux Universitaires Paris-Seine-Saint-Denis.

Il développe également nos interactions avec les autres acteurs de santé du territoire que sont les groupements hospitaliers de territoire, les établissements de soins de suite et de

réadaptation, la médecine de ville à travers les Communautés professionnelles territoriales de santé (CPTS), les Maisons de santé pluridisciplinaires (MSP), les Centres municipaux de santé (CMS), avec le secteur médico-social et notamment les structures et filières de prise en charge des personnes âgées.

L'engagement pour nos patients, en les impliquant activement, est la raison d'être de notre projet.

Engagement pour nos équipes

Notre projet soutient chacun de nos hôpitaux, en tenant compte de leurs spécificités et de leur identité, tout en consolidant un ensemble hospitalier cohésif et complémentaire, conforté par l'appartenance à l'Université de Paris.

Notre projet pour les 5 ans à venir a pour objectif premier de donner confiance à chacun des services qui constituent le maillon élémentaire de nos hôpitaux et de veiller à la qualité de vie au travail des équipes, gage de notre attractivité pour les professionnels.

Au bénéfice d'une stratégie hospitalo-universitaire

Notre objectif est également de travailler plus encore la complémentarité et l'interactivité des services, au bénéfice de la prise en charge des patients et d'une amélioration de leurs parcours, grâce à l'action transversale des Départements Médico-Universitaires (DMU) créés le 1^{er} juillet 2019. Les DMU constituent l'un des lieux de construction de la stratégie médicale et universitaire de nos hôpitaux, ils en assurent sa mise en œuvre.

Forts de cette réflexion hospitalière et universitaire, forts des enseignements de la crise sanitaire au profit de notre organisation, nous vous présentons ce projet qui s'appuie évidemment sur les deux grands projets des nouveaux campus : Nouveau Lariboisière et Campus hospitalo-universitaire Saint-Ouen Grand Paris-Nord, ainsi que le projet d'Institut du Cerveau de l'Enfant.



Vincent-Nicolas DELPECH, directeur du GHU AP-HP. Nord – Université de Paris

Pr Jean-Claude CAREL, président de la CMEL AP-HP. Nord – Université de Paris

Pr Philippe RUSZNIEWSKI, doyen de l'UFR de médecine de l'Université de Paris

Le GHU AP-HP. Nord Université de Paris, 7 hôpitaux et 1 université d'excellence

CHIFFRES CLÉS 2019-2020



Activité

2 380 895*	prises en charge
1 374 478	consultations externes
461 674	passages aux urgences dont
302 945	urgences générales
128 335	urgences pédiatriques
30 394	urgences gynéco-obsétricales
11 640	accouchements



Capacités d'accueil

16	DMU
136	services
3 906	lits dont
1 960	de médecine
775	de chirurgie
259	d'obstétrique
912	de psychiatrie, SSR et SLD
624	places de jour
88	Centres maladies rares
3	réseaux européens (ERN) : Eurobloodnet, Ithaca, Vascern
2	filiales : Fava Multi et Marih



Séjours et journées

307 160	séjours MCO dont
154 198	en hospitalisation complète
152 962	en hospitalisation de jour
39 760	journées en psychiatrie
96 223	journées en SLD
101 600	journées en SSR
53 386	interventions chirurgicales
78	programmes d'ETP

* Total des consultations externes, passages aux urgences, accouchements, séjours, journées d'hospitalisation et interventions chirurgicales

Le groupe hospitalo-universitaire AP-HP. Nord – Université de Paris créé le 1^{er} juillet 2019 regroupe les hôpitaux universitaires de l'AP-HP couvrant la zone Nord de Paris : Beaujon, Bichat – Claude-Bernard, Bretonneau, Lariboisière – Fernand-Widal, Louis-Mourier, Robert-Debré, Saint-Louis et l'EHPAD Adélaïde-Hautval. Il représente l'un des plus grands ensembles hospitaliers de l'AP-HP.

Les établissements composant le GHU AP-HP. Nord sont situés sur trois départements (75, 92, 95) avec une orientation de **médecine, chirurgie, obstétrique** pour les hôpitaux Beaujon, Bichat – Claude-Bernard, Lariboisière – Fernand-Widal, Louis-Mourier et Saint-Louis, **femme-enfant** pour l'hôpital Robert-Debré et **gériatrique** pour l'hôpital Bretonneau et l'EHPAD Adélaïde-Hautval. Ces établissements constituent tous des sites de référence qui assurent des missions de proximité et des activités de pointe sur un large territoire, avec 88 centres de référence maladies rares. Ils participent à des actions de santé publique, de prévention et d'éducation en

santé des patients accueillis et aux campagnes d'information du grand public.

Rattachés à l'Université de Paris, ces hôpitaux sont des acteurs nationaux majeurs en matière de recherche et d'innovation. Ils assurent tous une mission d'enseignement conséquente avec l'accueil de plusieurs milliers d'internes et étudiants paramédicaux chaque année.

Le GHU AP-HP. Nord partage, dans le cadre d'une association avec les Hôpitaux Universitaires de Seine-Saint-Denis (HUPSSD), trois départements médico-universitaires (DMU) : le DMU Hématologie et Immunologie (DHI), le DMU de Pédiatrie (DM'UP) et le DMU Gynécologie, Périnatalogie Paris Nord.



Greffes

575	greffes dont
312	cœur, foie, rein, poumon
263	cellules souches hématopoïétiques



Équipements

94	blocs opératoires
3	robots chirurgicaux
14	scanners
10	IRM
4	TEP scans 1 TEP IRM
7	gamma caméras dont
4	couplées avec scanner



Recherche et enseignement

2 834	projets de recherche
8	FHU 5 RHU
3 400	publications
1^{er}	AP-HP en essais cliniques
2^e	AP-HP en publications
1	institut Carnot OPALE



Ressources humaines*

19 302	professionnels de santé
2 238	médecins
2 195	internes et étudiants en médecine, pharmacie et médecine bucco-dentaire
12 129	soignants
2 740	administratifs, techniques, logistiques



Ressources financières

Un budget de plus de 1,7 milliard d'€ dont
un budget d'investissement et d'équipements de 85,4 millions d'€

* en équivalents temps plein (ETP)

Engagés dans leurs territoires



Au cœur des ambitions portées par l'AP-HP

Notre stratégie et nos projets s'intègrent et contribuent pleinement aux ambitions portées par l'AP-HP et son propre projet, nous en sommes à la fois parties prenantes et acteurs majeurs.

Les ambitions AP-HP

- **Assumer** notre double rôle de CHU francilien ancré sur son territoire et de premier CHU européen
- **S'engager** vis-à-vis des patients
- **Améliorer** le quotidien des professionnels et restaurer l'attractivité à travers une politique sociale refondée
- **Prendre le virage** du développement durable
- **Consolider** le rayonnement international de l'AP-HP

Les leviers AP-HP

- **Une AP-HP désormais reconfigurée**
- **Le financement de nos projets**
- **Accélérer la transformation numérique**, l'innovation et l'utilisation des données
- **Poursuivre les opérations majeures** de l'AP-HP
- **Adapter nos organisations en continu** au bénéfice des parcours des patients

Le projet d'établissement 2021 - 2025 :

une méthode d'élaboration collaborative et participative, ouverte aux patients et aux partenaires

La méthode d'élaboration du projet a constitué un enjeu fort pour le GHU AP-HP. Nord – Université de Paris, pour lequel c'est un « premier exercice », qui a été l'occasion de travailler ensemble, de converger vers une vision commune, de fédérer les équipes.

Le projet d'établissement a largement mobilisé la communauté dans son ensemble pour la rédaction des différents volets qui constituent le socle du document d'orientation stratégique : projet médical et de recherche, projet de soins infirmiers, de rééducation et médico-technique, projet psychologique, projet qualité, sécurité, gestion des risques et relations avec les usagers, projet social et professionnel, projet du système d'information et numérique, projet logistique et développement durable.

Fruit d'un travail collaboratif qui s'est déroulé à compter de juin 2020, il vise à **rendre compte de nos activités et de nos priorités médicales et de recherche.**

Depuis le 6 octobre 2020, les travaux d'élaboration sont partagés dans le cadre de webinaires associant largement les professionnels du GHU, les patients, les partenaires de ville, les groupements hospitaliers de territoire, l'ensemble des structures partenaires : CMS, CPTS, SSR, EHPAD...

Une démarche participative a été mise en place pour le projet médical et de recherche sous la coordination du président de la CMEL avec l'appui de la commission des structures et projets et de la commission recherche et innovation de la CMEL, associant l'ensemble de la communauté médicale. Elle a mobilisé plus d'une centaine de contributeurs pour la rédaction et la lecture.

Les autres volets du projet d'établissement ont également fait l'objet de groupes de travail associant largement les professionnels et les représentants des usagers.



Les rendez-vous du GHU

Des webinaires pour nourrir les réflexions et poursuivre la participation autour du projet d'établissement

Afin de faire vivre le projet d'établissement dans le cadre d'interactions avec les équipes, les patients et les partenaires, la dynamique impulsée au sein du GHU par les deux précédents webinaires « **Engagement patient** » en octobre 2020 et « **Projet d'établissement** » en décembre 2020 se poursuit avec la mise en place de rendez-vous mensuels depuis janvier 2021 « **Les rendez-vous du GHU** ». Ont déjà été traités les sujets des maladies rares, de la transition ado-adulte, de l'organisation hospitalière et de la réanimation.

À suivre un jeudi par mois !



4 engagements et 4 leviers pour réussir

Les engagements que nous prenons ne le sont pas par hasard, ils constituent déjà le socle de nos fonctionnements et de nos stratégies médicales, soignantes et de recherche. Ces engagements compléteront ce qui fait d'ores et déjà notre force : nos 7 hôpitaux universitaires, les 3 grands projets d'ampleur, décidés par l'AP-HP au bénéfice des territoires du Nord de l'Île-de-France, les 16 DMU créés en 2019 et engagés au quotidien pour soutenir les projets des services.

1 4 engagements

L'engagement patient, pierre angulaire de notre projet



Le GHU AP-HP. Nord - Université de Paris, inspiré des démarches nord-américaines, a choisi de promouvoir résolument **l'implication des patients dans l'amélioration de la qualité des soins et des organisations**. Parce que nous sommes convaincus que le binôme patient-soignant est le socle de notre progression, parce que nous souhaitons améliorer la relation patient-soignant, parce que nos expériences d'ateliers d'éducation thérapeutique sont des succès et que nous souhaitons les développer davantage, parce que nous avons déjà des expériences réussies d'amélioration de la qualité des soins et de l'organisation de nos hôpitaux grâce à des collaborations avec les patients, nous souhaitons que cette démarche soit la pierre angulaire de nos réflexions stratégiques, médicales, soignantes et organisationnelles pour les 5 années à venir.

Des projets emblématiques

- **La Petite Fabrique à l'hôpital Bichat**
Conçue comme un laboratoire d'innovation centré sur les attentes du patient et la co-construction entre professionnels et patients, cette structure innovante sera l'incubateur de nombreux projets concrets, porteurs d'amélioration pour la qualité des soins et l'expérience patient, vecteurs de qualité de vie au travail.
- **Le comité engagement patient du GHU**
Conçu pour fédérer les équipes, accompagner les initiatives, aider à structurer les projets, valoriser les actions et proposer des dispositifs de formation, il a vocation à se nourrir des retours d'expériences menées dans les hôpitaux par les professionnels qui s'engagent dans la démarche.
- **Création d'un réseau d'ambassadeurs de l'engagement patient.**

L'engagement territorial



Le GHU AP-HP. Nord se mobilise pour faire de l'engagement territorial un axe fort et structurant de son projet d'établissement. C'est **une nécessité pour la qualité de la prise en charge et les parcours de nos patients** pour plusieurs raisons, liées notamment à l'étendue du territoire de santé, à la précarité et à la faible densité médicale qui engendrent des besoins de santé importants et qui vont s'accroître avec le vieillissement de la population. Les nombreuses coopérations et collaborations engagées sont également un facteur favorable. En ville, elles reposent principalement sur les maisons de santé et les centres de santé et plus récemment sur les communautés professionnelles territoriales de santé qui se développent. Ces collaborations reposent également sur l'association du GHU à plusieurs hôpitaux, que ce soit avec les GHT d'Île-de-France, les Hôpitaux Universitaires Paris Seine-Saint-Denis ou encore avec d'autres structures avec lesquelles se construisent les parcours de nos patients.

Des projets emblématiques

- **Les partenariats avec les maisons de santé**
Avec la Maison de santé Paris-Lilas installée à proximité, l'hôpital Robert-Debré a signé une convention visant à améliorer les conditions d'accueil des enfants aux urgences, avec la mise à disposition d'une consultation sans rendez-vous assurée par la médecine de ville et proposée aux jeunes patients ne relevant pas d'une prise en charge urgente.
- **La Maison des femmes de l'AP-HP**
Ouverte à l'hôpital Bichat - Claude-Bernard, cette nouvelle structure a été imaginée dans le but de renforcer la coordination entre les différents acteurs autour de l'accompagnement des femmes victimes de violences. Elle a pour objectif d'améliorer le parcours et la prise en charge de ces femmes, en partenariat avec l'ensemble des services de l'État concernés, police, justice, les associations, les collectivités dont la Ville de Paris pour éviter des ruptures de parcours et l'absence de coordination qui mènent à l'isolement. Elle propose informations, soins, accompagnement et orientations.

ZOOM

Création d'une Équipe Mobile Gériatrique Externe pour la Filière gériatrique 92 Nord

Pendant les vagues successives de la crise Covid, le rôle facilitateur des Filières Gériatriques de Territoire a été salué en particulier dans l'interface avec les EHPAD. Dans le territoire 92 Nord, la filière est portée par le service de Gérontologie de Louis-Mourier (Dr Charru) et l'UGA de Beaujon (Dr Fernet). Elle concerne 28 EHPAD (2 400 résidents) des villes de Colombes, Gennevilliers, Asnières, Bois-Colombes, Clichy, Villeneuve la Garenne et Nanterre.

L'ARS a souhaité créer dans les territoires qui n'en possédaient pas, une Équipe Mobile Gériatrique Externe (EMGE). Son objectif est de promouvoir la structuration des parcours d'admission directe dans les services d'hospitalisation pour les personnes âgées et donner la capacité de projeter en EHPAD une équipe mobile de gériatrie. Ainsi, à partir de septembre 2021, une équipe composée d'un médecin gériatre et de deux infirmières sera à l'œuvre sur ce territoire.



L'engagement pour nos équipes



Au quotidien, la qualité de la prise en charge de nos patients repose sur le savoir-faire de nos équipes médicales, soignantes, administratives, logistiques, techniques et socio-éducatives. **L'enjeu pour nous est d'attirer et de fidéliser nos professionnels.** Le Ségur de la Santé et les revalorisations qu'il implique sont un premier élément important pour répondre aux attentes. Le GHU s'engage davantage encore avec la mise en place d'un plan d'attractivité et de fidélisation ; la promotion de binômes managériaux médecin/cadre ; le développement de la gestion des compétences ; l'accompagnement des professionnels à différents stades de leur carrière (formation des nouveaux arrivants, compagnonnage, coaching...); la promotion de nouveaux métiers et de nouvelles compétences (spécialisations, métiers de la coordination, pratiques avancées); l'ouverture vers la recherche et l'innovation ; la valorisation de toutes les équipes et de tous les métiers. Ces actions s'inscrivent en parfaite cohérence avec le projet social et professionnel de l'AP-HP.



#DEVENIRINFIRMIER

Le Live 100% terrain des 17 Professionnels des Hôpitaux AP-HP Nord - Université de Paris



Des projets emblématiques

• AP-HP. Nord engagée en faveur de la qualité de vie au travail

Du 14 au 18 juin 2021, s'est déroulée partout en France la Semaine de la Qualité de vie au travail (QVT) sur le thème « Travailler ensemble ». Plusieurs hôpitaux du GHU ont déployé de nombreuses initiatives autour du sport, du bien-être et de la culture au profit des professionnels. En parallèle, de nombreux projets QVT à l'initiative des DMU ont vu le jour grâce au financement du Fonds APRÈS et avec le soutien de la Fondation AP-HP : aménagement de salles de détente pour les professionnels avec fauteuils de massage par exemple.

• Le Live #DEVENIRINFIRMIER

Dans le cadre de la campagne d'attractivité et de recrutement, les hôpitaux AP-HP. Nord ont lancé un format exclusif et innovant de webinaire dédié aux étudiants et étudiantes en soins infirmiers et aux infirmiers et infirmières. Le Live #DevenirInfirmier, c'est 30 min d'échanges en direct sur Zoom et sur YouTube tous les deux mardis de chaque mois à 18 h avec nos professionnels qui partagent leurs expériences 100 % terrain, des immersions de service et qui témoignent sans filtre.

L'engagement pour le développement durable



Le GHU prend en compte le développement durable comme un point essentiel de sa construction, avec l'objectif de consommer moins et mieux, de ne pas gaspiller nos ressources et de mieux valoriser et trier nos déchets. C'est aussi un thème fédérateur pour nos équipes. Un Comité de pilotage GHU et des comités développement durable par hôpital rassemblent les professionnels impliqués dans la définition et l'animation de cette politique qui se décline autour de 5 thématiques prioritaires : **la mobilité, la gestion des déchets, l'énergie, les actions sociales et sociétales, et la santé durable.**

Des projets emblématiques

• Pour une mobilité douce

Le GHU AP-HP. Nord - Université de Paris poursuit la mise en œuvre de son plan de déplacement d'entreprise et ses actions en faveur de la mobilité. Après avoir installé six abris sécurisés ou couverts entre juillet 2020 et avril 2021, il a organisé durant les mois de mai et juin 2021 des ateliers de réparations solidaires destinés à l'ensemble de ses professionnels. Le GHU dispose d'un budget de 436 000 € issu du Fonds APRÈS, de la Fondation AP-HP et du Budget participatif de la région Île-de-France pour la mobilité douce et d'un réseau de dix référents vélos au sein de ses hôpitaux.

• Les vélos-cargo, une première à l'AP-HP

Solution novatrice, durable et sécurisée, la mise en service de vélos-cargo assurant le transport de prélèvements biologiques entre les hôpitaux Saint-Louis et Lariboisière rencontre un franc succès. Avec plus de 20 000 km déjà parcourus, les vélos-cargo qui assurent un transfert sécurisé, rapide et régulier des prélèvements se déploieront sur l'ensemble du GHU AP-HP. Nord.



2 4 leviers pour réussir

- 7 hôpitaux qui se structurent en campus hospitalo-universitaires
- 3 grands projets
- 16 DMU
- Une gouvernance intégrée et collaborative qui s'appuie sur des instances dynamiques

Nos 7 hôpitaux et nos 3 grands projets d'investissement

Les hôpitaux du GHU AP-HP. Nord sont engagés dans un rééquilibrage de l'offre de soins hospitalo-universitaire à l'échelle du Grand Paris. La construction du Nouveau Campus Lariboisière en constitue la première étape, le Campus hospitalo-universitaire Saint-Ouen Grand-Paris Nord en est la seconde étape avec une répartition cohérente des activités entre ces deux grands pôles hospitalo-universitaires.

L'hôpital Lariboisière – Fernand-Widal et le nouveau campus Lariboisière



L'hôpital Lariboisière – Fernand-Widal est un hôpital situé près de la Gare du Nord, dans le 10^e arrondissement de Paris. Hôpital de proximité, de recours et de spécialité, il assure la prise en charge de pathologies ayant un impact fort sur la santé des populations : urgences, psychiatrie, affections neurologiques, cardiologie, diabète, pathologies ostéo-articulaires, ORL, ophtalmologie... à l'origine de cohortes importantes. Il possède une maternité avec néonatalogie de type 2A. Le site de Fernand-Widal propose une offre en gériatrie, psychiatrie, médecine addictologie et en réadaptation.

Un projet de restructuration et de modernisation complète du site est engagé avec la construction d'un nouvel hôpital dont la première phase s'est achevée en novembre 2020 avec l'ouverture du bâtiment Morax.

NOS PRIORITÉS

- Renforcement de l'offre de soins : Neurosciences, Ostéo-articulaire, Pathologies aiguës.
- Consolidation des filières de patients présentant des pathologies urgentes, chroniques, rares ou fréquentes.
- Création d'un Centre de Recherche Lariboisière pour permettre le regroupement des équipes et une synergie clinique et scientifique.
- Préparation de l'ouverture du Nouveau Lariboisière.

FOCUS

Le Nouveau Lariboisière, ouverture en 2025

Le Nouveau Lariboisière s'organisera autour d'un centre névralgique de 489 lits avec les activités d'hospitalisation, les soins critiques, les urgences, le bloc opératoire et l'imagerie. Les bâtiments historiques seront réhabilités et accueilleront les activités ambulatoires et tertiaires. Les activités de médecine physique, psychiatrie et d'addictologie, aujourd'hui implantées à Fernand-Widal seront regroupées sur le site de Lariboisière. Le projet permettra également la constitution d'un vaste centre de recherche sur le site.

Un hôpital à taille humaine ouvert sur la ville avec :

Des parcours patients repensés :

- Regroupement des activités avec une large place donnée aux parcours ambulatoires.
- Hôpital « digital », lieu d'échange d'informations permanent entre les professionnels, les patients et les partenaires de ville.

Un confort hôtelier :

- Des locaux modernes, fonctionnels, modulables et lumineux.
- Des terrasses et espaces paysagers.



CHIFFRES CLÉS

2019-2020

LARIBOISIÈRE

FERNAND-WIDAL

815 lits

87 places de jour

322 725 consultations externes

42 454 hospitalisations dont

31 020 hospitalisations complètes

11 434 hospitalisations de jour

7 421 interventions chirurgicales

105 763 urgences

2 284 accouchements

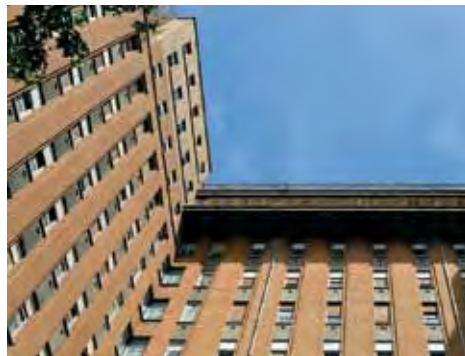
3 580 professionnels dont

2 767 professionnels paramédicaux, techniques, administratifs et logistiques

403 médecins séniors

410 internes et étudiants

Les hôpitaux Beaujon et Bichat - Claude-Bernard et le nouveau Campus Saint-Ouen Grand Paris-Nord



L'hôpital Beaujon

Situé à Clichy (92) aux portes de Paris, l'hôpital Beaujon est un établissement de court séjour adulte qui allie activités d'excellence spécialisées et soins de proximité avec un service d'accueil des urgences et une maternité. Les spécialités médicales et chirurgicales de l'hôpital Beaujon s'articulent autour de deux grands axes : les maladies de l'appareil digestif et celles de la tête, du cou et du rachis.

CHIFFRES CLÉS 2019-2020 BEAUJON

388 lits
.....
65 places de jour
.....
117 207 consultations externes
.....
27 903 hospitalisations dont
.....
17 395 hospitalisations complètes
10 508 hospitalisations de jour
.....
9 042 interventions chirurgicales
.....
33 934 urgences
.....
1 117 accouchements
.....
2 210 professionnels dont
.....
1 716 professionnels paramédicaux, techniques, administratifs et logistiques
239 médecins séniors
255 internes et étudiants

CHIFFRES CLÉS 2019-2020 BICHAT - CLAUDE-BERNARD

889 lits
.....
135 places de jour
.....
297 029 consultations externes
.....
72 630 hospitalisations dont
.....
43 261 hospitalisations complètes
29 369 hospitalisations de jour
.....
16 431 interventions chirurgicales
.....
86 535 urgences
.....
2 035 accouchements
.....
4 250 professionnels dont
.....
3 248 professionnels paramédicaux, techniques, administratifs et logistiques
526 médecins séniors
476 internes et étudiants



L'hôpital Bichat - Claude-Bernard

Situé dans le 18^e arrondissement de Paris, l'hôpital Bichat - Claude-Bernard a une double vocation, il assure une mission de proximité qui répond aux besoins de la population adulte du nord parisien et francilien, avec l'un des plus importants Service d'Accueil des Urgences de l'agglomération parisienne et une prise en charge spécialisée et de référence dans la plupart des disciplines médicales et chirurgicales.

Un avenir commun : le Campus hospitalo-universitaire Saint-Ouen Grand Paris-Nord

Le Campus hospitalo-universitaire Saint-Ouen Grand Paris-Nord accueillera, à l'horizon 2028, un hôpital qui abritera des activités médico-chirurgicales des hôpitaux Bichat - Claude-Bernard et Beaujon, et un pôle universitaire réunissant des activités d'enseignement et de recherche d'Université de Paris, en médecine, odontologie et soins infirmiers.

Le campus permettra d'améliorer l'offre de soins de recours et de proximité, mais aussi de garantir une meilleure prise en charge pour les patients du territoire, en lien avec la médecine de ville, les hôpitaux publics et privés et l'ensemble des acteurs de santé du territoire. L'AP-HP travaille avec les acteurs du territoire de santé pour innover dans les prises en charge et les parcours de soins, permettant ainsi de proposer un dimensionnement adapté de l'hôpital. Situé au cœur de la ville de Saint-Ouen et très facilement accessible, il offrira de meilleures conditions de travail aux professionnels et aux étudiants, un modèle respectueux de l'environnement et du cadre de vie.

NOS PRIORITÉS

Les hôpitaux Bichat – Claude-Bernard et Beaujon travaillent à leur avenir commun à travers la mise en œuvre de projets transversaux :

- Consolidation des plateaux techniques, avec notamment modernisation/renforcement de l'offre d'endoscopie interventionnelle.
- Diversification des modes de prise en charge avec le développement des activités ambulatoires et des alternatives à l'hospitalisation.
- Structuration des filières d'oncologie et développement de la génétique.
- Renforcement des activités de recours (la greffe par exemple) et des centres de maladies rares.
- Maintien de l'excellence de la mission REB (risque épidémique et biologique).
- Structuration d'une fédération de transplantation d'organes.
- Renforcement de l'offre de soins du trauma-center (traumatologie, neurochirurgie, chirurgie vasculaire).
- Maintien d'une offre de soins critiques spécialisée diversifiée.



© BBW, rendering by Artefactory – Photo non contractuelle



© BBW, rendering by Artefactory – Photo non contractuelle

FOCUS

Renzo Piano associé à Jérôme Brunet, architectes du futur hôpital

Le 4 mars 2021, le concours d'architecture du futur hôpital universitaire Saint-Ouen Grand Paris-Nord a abouti à un avis unanime du jury en faveur du projet proposé par l'agence Renzo Piano Building Workshop, associée à Brunet

Saunier Architecture et aux bureaux d'études techniques Ingérop Conseil et Ingénierie et SLETEC Ingénierie :

- Un bâtiment évolutif.
- Une écriture architecturale pour penser l'hôpital de demain.

- La prise en compte du bien-être des patients et de la qualité de vie au travail.
- Une large place donnée à la végétalisation : un toit-terrasse avec un vaste jardin et une « forêt urbaine » ouverte sur la rue Farcot et le reste de la ville.



© BBW, rendering by Artefactory – Photo non contractuelle

CHIFFRES CLÉS
2019-2020
ROBERT-DEBRÉ

391 lits

80 places de jour

199 892 consultations externes

39 434 hospitalisations dont

20 997 hospitalisations complètes

18 437 hospitalisations de jour

6 530 interventions chirurgicales

89 953 urgences pédiatriques

2 976 accouchements

2 810 professionnels dont

2 163 professionnels paramédicaux, techniques, administratifs et logistiques

350 médecins séniors

297 internes et étudiants

CHIFFRES CLÉS
2019-2020
SAINT-LOUIS

527 lits

181 places de jour

264 618 consultations externes

97 774 hospitalisations dont

23 889 hospitalisations complètes

73 885 hospitalisations de jour

9 368 interventions chirurgicales

41 266 urgences

3 556 professionnels dont

2 748 professionnels paramédicaux, techniques, administratifs et logistiques

436 médecins séniors

372 internes et étudiants



L'hôpital Robert-Debré : la pédiatrie par excellence

L'hôpital Robert-Debré est l'hôpital universitaire mère-enfant du nord-est parisien. Des équipes prennent en charge les enfants de 0 à 18 ans atteints de pathologies aiguës ou chroniques, médicales ou chirurgicales. Pour traiter ces maladies, des soins de haute technicité sont prodigués en alliant une approche globale du patient et de sa famille.

NOS PRIORITÉS

- Développer les expertises.
- Consolider le positionnement des services de recours médicaux et chirurgicaux.
- Développer les labellisations.
- Développer les innovations dans la prise en charge de la chirurgie pédiatrique : implantologie, chirurgie mini-invasive et robotique.
- Créer une labellisation innovante en France autour d'une équipe dédiée à la prise en charge du rachis de l'enfant et construire la Fédération d'orthopédie avec l'hôpital Necker.
- Porter une attention forte aux parcours des femmes et des mères : Maison des femmes de l'AP-HP, maternité écoresponsable, obésité maternelle et accouchements physiologiques.
- Développer des plateformes transversales et des plateaux techniques de référence : plateforme ambulatoire d'hôpital de jour et de consultations, plateforme de simulation, plateforme transition, plateforme Ville-Hôpital.
- Faciliter les parcours des enfants au moment de leur transition vers une prise en charge adulte, en lien avec les hôpitaux du GHU et au-delà.
- Créer un Institut du Cerveau de l'Enfant
 - Traduction des forces déjà existantes pour une thématique qui représente une part très forte des activités de Robert-Debré, reconnue au niveau national et international à travers le centre d'excellence INOVAND,
 - Ambition de consolidation de Robert-Debré en tant que centre de recherche sur la thématique, en lien avec l'Université de Paris, l'Inserm, Pasteur, CEA, etc.

FOCUS

Création d'un Institut du Cerveau de l'Enfant Centre d'excellence InovAND FHU - I2D2

COMPRENDRE le cerveau en développement dans les périodes prénatales, post-natales (jusqu'à la fin de l'adolescence) – Neuro-éducation

SOIGNER : rendre plus cohérents les parcours de soins et permettre l'accès à l'excellence médicale pour tous, en particulier les populations vulnérables – Trajectoires développementales atypiques

INNOVER : Sciences / Éducation / Médecine – Développer de nouvelles stratégies thérapeutiques médicamenteuses et non médicamenteuses



La consolidation du campus hospitalo-universitaire Saint-Louis

L'hôpital Saint-Louis est situé à proximité de la Gare de l'Est, dans le 10^e arrondissement de Paris. Il assure une mission de proximité et une prise en charge spécialisée et de référence dans un grand nombre de disciplines médicales comme chirurgicales. L'hôpital Saint-Louis est reconnu au plan national et international en hématologie, pour le cancer du sein, l'appareil digestif, urologique, l'onco-dermatologie, les pathologies de l'inflammation cutanée et réparations cutanées ainsi que dans le domaine des greffes d'organes et de moelle osseuse. Il possède également une offre de soins de recours. Il dispose d'un service d'accueil des urgences ouvert 24 h / 24. Il assure la prise en charge des grands brûlés en qualité de centre de recours régional.

NOS PRIORITÉS

- Développer l'activité de greffe de cellules souches hématopoïétiques et le projet de CAR-T cells dans les hémopathies lymphoïdes et en oncologie solide.
- Consolider l'excellence de l'hématologie et développer une offre de soins intégrée entre les services d'hématologie et les services cliniques supports qui font la force de l'offre oncologique du site.
- Favoriser l'essor de la sénologie, en lien avec les activités d'oncologie gynécologique de l'hôpital Lariboisière, en associant disciplines médicales, chirurgicales, radiothérapie, radiologie et anatomopathologie.
- Développer les activités d'oncogénétique, biologique et médicale, actuellement en expansion et qui ont justifié une restructuration des structures médicales et biologiques du site.
- Renforcer l'activité de transplantation rénale et de transplantation rein-pancréas.
- Renforcer les activités de recherche fondamentale et translationnelle au sein de l'Institut de Recherche Saint-Louis, en associant aux activités de recherche en hématologie, cancérologie, dermatologie et immunologie, une thématique virologique.
- Réorganiser la recherche clinique avec la mise en place d'une plateforme de recherche en lien avec l'URC et la commission recherche (rôle de la plateforme « OMICS » mise en place sur le site).
- Poursuivre le développement de la plateforme de médicaments de thérapie innovante (MTI) : rôle du centre MEARY de thérapie cellulaire et génique de l'AP-HP et développement de collaborations public/privé avec accueil de start-up et développements précliniques (oncologie, maladies auto-immunes, transplantation et maladies infectieuses).
- Rénover la Pharmacie à usage intérieur – PUI impliquée dans les études académiques ou industrielles.

L'hôpital Louis-Mourier : un ancrage territorial fort

Situé à Colombes, dans le nord des Hauts-de-Seine (92), l'hôpital Louis-Mourier assure une mission de proximité auprès des patients adultes et enfants d'un bassin de vie de 6 communes : Colombes, Bois-Colombes, La Garenne-Colombes, Nanterre, Gennevilliers, Villeneuve-la Garenne. L'hôpital assure des soins de cancérologie, de chirurgie digestive et de l'obésité, d'ORL, d'urologie, d'ophtalmologie, de médecine interne et maladies infectieuses, d'hépatogastroentérologie, de pneumologie, de psychiatrie et d'addictologie, de gériatrie, de médecine bucco-dentaire, de médecine intensive et réanimation, ainsi que des soins de suite et de réadaptation. Il accueille les urgences adultes, pédiatriques, de gynécologie-obstétrique et de médecine bucco-dentaire.

NOS PRIORITÉS

- Accueil d'une nouvelle activité médicale au 5^e Ouest.
- Regroupement des laboratoires d'hématologie, de biochimie et de microbiologie.
- Relocalisation du service de médecine bucco-dentaire.
- Finalisation de l'extension du service des urgences et seconde phase des travaux de restructuration des locaux actuels.
- Restructuration de la polyclinique avec mise en place d'un accueil unique médico-chirurgical dans l'objectif de simplifier le parcours patient et de le moderniser.
- Installation d'un 2^e scanner.
- Projet de déploiement d'un Service Mobile d'Urgences et de Réanimation (SMUR).
- Développer les coopérations entre le site et les Centres Municipaux de Santé, en particulier de Gennevilliers (premier centre municipal de santé affilié à l'AP-HP – coordination des parcours des patients) et les autres centres de santé du territoire (Nanterre, Bezons...).

CHIFFRES CLÉS**2019-2020****LOUIS-MOURIER****507** lits**41** places de jour**25** fauteuils de médecine bucco-dentaire**163 194** consultations externes**24 980** hospitalisations dont**16 575** hospitalisations complètes**8 405** hospitalisations de jour**4 594** interventions chirurgicales**35 447** urgences adultes**38 382** urgences pédiatriques**3 228** accouchements**1 873** professionnels dont**1 377** professionnels paramédicaux, techniques, administratifs et logistiques**228** médecins séniors**268** internes et étudiants

CHIFFRES CLÉS
2019-2020
BRETONNEAU

201 lits

35 places de jour

42 fauteuils de médecine
bucco-dentaire

9 813 consultations
externes

1 985 hospitalisations
dont

1 061 hospitalisations
complètes

924 hospitalisations de jour

527 professionnels dont

356 professionnels
paramédicaux, techniques,
administratifs et logistiques

55 médecins séniors

116 internes et étudiants

**L'hôpital Bretonneau
et l'EHPAD Adélaïde-Hautval,
les spécialistes du grand âge**



L'hôpital Bretonneau

Situé dans le 18^e arrondissement de Paris, tout près de Montmartre, Bretonneau est un hôpital moderne et de référence dédié à la personne âgée. Il propose une offre de soins en gériatrie, en psycho-gériatrie et en soins palliatifs. Un secteur ambulatoire avec des consultations : mémoire, neurologie, douleur, onco-gériatrie, psychiatrie et évaluation. Un secteur de médecine bucco-dentaire complète les activités de cet hôpital.

NOS PRIORITÉS

Maintenir et développer l'expertise gériatrique

- Renforcer la place de Bretonneau dans le parcours des personnes âgées de la filière Bichat – Bretonneau – La Jonquière en s'adaptant aux besoins actuels.
- Renforcer l'expertise dans le diagnostic et la prise en charge des troubles neurocognitifs en lien avec le Centre Mémoire de Recherche et de Ressources Paris Nord.
- Développer l'offre de soins en psycho-gériatrie par des lits de MCO et SSR.
- Renforcer les liens entre les sites du GHU dans le cadre de l'oncogériatrie et développer l'oncogériatrie sur site par des lits de SSR dédiés dans une dynamique de fluidifier les sorties d'hospitalisation de MCO.
- Soutenir l'activité de soins palliatifs.
- Structurer et fédérer la recherche du site, notamment paramédicale.

Orienter le service de médecine bucco-dentaire vers un recours hospitalier complémentaire de la ville

- Ajuster l'organisation des soins en fonction des besoins du bassin de vie et de la réforme des stages hospitaliers dans le cadre de la création de la nouvelle UFR de Chirurgie Dentaire unique de l'Université de Paris.
- Renforcer les axes de développement transversal avec les autres spécialités du site et du DMU Locomotion.



L'EHPAD Adélaïde-Hautval

Fermeture progressive du site fin 2021 et ouverture en 2022 de la plateforme multi-services pour personnes âgées dépendantes ARPAVIE à Villiers-le-Bel

La dynamique de redéploiement de l'EHPAD Adélaïde-Hautval est enclenchée pour les résidents qui vont rejoindre leur nouvel établissement d'hébergement, et pour les professionnels, accompagnés dans leurs projets professionnels, dans un autre établissement de l'AP-HP, au sein du nouvel EHPAD ou d'un autre secteur de la plateforme multi-services.

Le mécénat au service de nos engagements

Depuis la création du GHU, nous avons la volonté de développer une politique de mécénat forte afin d'accompagner nos engagements.

Promouvoir la recherche et l'innovation, améliorer les conditions d'accueil des patients ou encore la qualité de vie au travail des équipes, sont des ambitions partagées par le mécénat. La concrétisation des projets de demain pourra également être soutenue par nos actions de levées de fonds et le réseau de mécènes que nous saurons créer collectivement.

NOS PRIORITÉS

1. Installer la culture du mécénat par...

- La diffusion d'une campagne de communication et de collecte au sein de tous les sites du GHU.
- La mise en place du don en ligne par carte bancaire sur tous les sites web des hôpitaux du GHU.
- La présentation et l'explication de la démarche de mécénat auprès de la communauté médicale et paramédicale des hôpitaux.
- Les appels aux dons sur les réseaux sociaux à l'occasion de moments clés dans l'année.

2. Structurer les actions de mécénat

- Structurer des relations avec la Fondation de l'AP-HP qui est, depuis octobre 2020, le gestionnaire des dons reçus par les hôpitaux.
- Diffuser des « bonnes pratiques » auprès des équipes et relais opérationnels pour gérer les dossiers de mécénat.
- Identifier un référent mécénat au sein de chaque site pour être un interlocuteur « terrain » auprès des équipes et un relais pour la direction du mécénat.

3. Soutenir les services et les projets par...

- La constitution de fonds disponibles sur des thématiques génériques (conditions d'accueil des patients, QVT, recherche & innovation) pour venir en soutien des projets.
- La mise en place d'outils de collecte au bénéfice de services qui le souhaitent, avec l'organisation d'un fléchage des dons vers une ligne de fonds dédiée.
- La mise en œuvre de campagnes de collecte globales au bénéfice de projets nécessitant des ressources complémentaires.
- La diffusion des appels à projets extérieurs et l'accompagnement dans les processus de candidature.



16 DMU thématiques pour porter les projets au sein de nos hôpitaux

PRISME

Pharmacie, Produits de santé, Recherche clinique, Information médicale, Santé publique hospitalière, Méthodes en évaluation, Épidémiologie



4 lits



5 048 consultations externes



491 professionnels paramédicaux
138 médecins seniors
76 internes et externes

BIOGÉM

BIologie et GÉnomique Médicales
Université de Paris



5 099 consultations externes



548 hospitalisations de jour



981 professionnels paramédicaux
261 médecins seniors
63 internes et externes

DREAM

Diagnostic, Radiologie, Explorations fonctionnelles, Anatomopathologie, Médecine nucléaire



7 IRM
11 scanners
4 TEP TDM
1 TEP IRM
8 Gammacaméras
35 échographes



4 lits
19 037 consultations externes
1128 hospitalisations complètes



76 500 diagnostics Anapath/an



613 professionnels paramédicaux
176 médecins seniors
100 internes et externes

PARABOL

Périopératoire, Anesthésie, Réanimation, Ambulatoire, Blocs opératoires



114 lits



47 217 consultations externes



5 138 hospitalisations complètes
7 930 hospitalisations de jour



1 312 professionnels paramédicaux
209 médecins seniors
156 internes et externes

ESPRIT

Enseignements et Soins de Proximité, Recherche, Innovation et Territoires



351 lits



61 878 consultations externes



7 292 hospitalisations complètes
4 688 hospitalisations de jour



551 professionnels paramédicaux
119 médecins seniors
177 internes et externes

DIGEST

Digestif



243 lits



18 728 consultations externes



8 063 hospitalisations complètes
10 491 hospitalisations de jour



403 professionnels paramédicaux
78 médecins seniors
99 internes et externes

VICTOIRE

Thorax, Vaisseaux, Urologie, Néphrologie, ORL, Dermatologie, Médecine interne

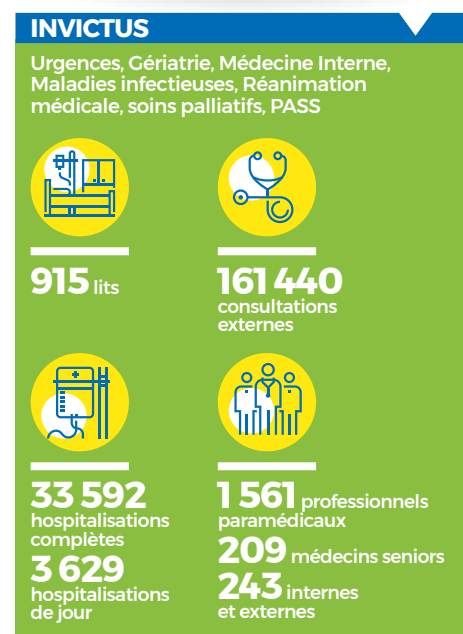
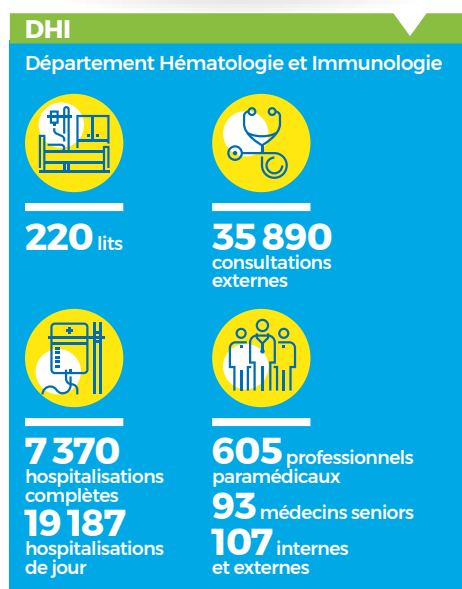
**325** lits**34 366** consultations externes**11 374** hospitalisations complètes
20 978 hospitalisations de jour**492** professionnels paramédicaux
106 médecins seniors
144 internes et externes**Cardiologie, Diabétologie, Toxicologie, Neurologie****295** lits**23 954** consultations externes**10 520** hospitalisations complètes
8 066 hospitalisations de jour**621** professionnels paramédicaux
112 médecins seniors
121 internes et externes**Locomotion****262** lits**27 921** consultations externes**8 158** hospitalisations complètes
3 381 hospitalisations de jour**454** professionnels paramédicaux
95 médecins seniors
239 internes et externes**Gynécologie, Périnatalogie Paris Nord****371** lits**127 852** consultations externes**29 782** hospitalisations complètes
6 536 hospitalisations de jour**1 026** professionnels paramédicaux
117 médecins seniors
137 internes et externes**DM'UP**

DMU de Pédiatrie

**187** lits**93 863** consultations externes**9 730** hospitalisations complètes
11 931 hospitalisations de jour**594** professionnels paramédicaux
115 médecins seniors
152 internes et externes**INNOV-RDB**

Chirurgie, Neurodéveloppement, Imagerie, Explorations fonctionnelles

**99** lits**54 272** consultations externes**4 382** hospitalisations complètes
4 657 hospitalisations de jour**459** professionnels paramédicaux
107 médecins seniors
81 internes et externes



Une gouvernance intégrée et collaborative s'appuyant sur des instances dynamiques

Comité exécutif

Le comité exécutif, instance de décision du GHU, est composé des directeurs médicaux des 16 DMU, des représentants des 3 DMU associant le GHU Paris Seine-Saint-Denis, des médecins représentants élus et des directeurs des hôpitaux, ainsi que des directions fonctionnelles. Il est présidé par le Directeur du GHU, en lien étroit avec le Doyen et le Président de la CMEL. Il se réunit au minimum une fois par mois.

Bureaux exécutifs des hôpitaux

Chaque hôpital est organisé avec un bureau exécutif d'hôpital qui associe la communauté médicale à travers les principaux services et représentants des DMU du site, l'encadrement paramédical et la direction.

Exécutifs de DMU

Les exécutifs de DMU sont composés d'un Directeur médical, d'un Cadre paramédical et d'un Cadre administratif de DMU. Chaque DMU a en référence un Directeur délégué, membre de l'équipe de direction. La gouvernance de chaque DMU associe largement les services qui le composent à travers des réunions régulières associant les médecins et les cadres.

Des instances actives

Une Commission Médicale d'Établissement Locale (CMEL) avec des sous-commissions actives, présidées par des binômes médicaux, travaillant en lien étroit avec les directions fonctionnelles concernées.

- Commission structures et stratégie
- Commission des effectifs médicaux
- Commission de la permanence des soins
- Commission innovation – recherche – université
- Commission activité – ressources – équipements – travaux
- Commission vie hospitalière
- Commission système d'information, numérique et santé connectée

Une Commission Locale des soins infirmiers, de Rééducation et Médico-Technique (CLSIRMT)

Composée de 3 collèges (cadres de santé / professionnels diplômés infirmiers, de rééducation et médico-technique / aides-soignants, auxiliaires de puériculture) élus par leurs pairs, la CLSIRMT est consultée sur les points suivants :

- Le projet de soins infirmiers, de rééducation et médico-technique
- L'organisation générale des soins infirmiers, de rééducation et médico-techniques et l'accompagnement des malades
- La politique d'amélioration continue de la qualité des soins et de la gestion des risques liés aux soins
- Les conditions générales d'accueil et de prise en charge des usagers
- La politique de développement professionnel continu

- La politique d'encadrement des étudiants en stage en lien avec les instituts de formation paramédicaux
 - L'accompagnement et l'engagement des équipes paramédicales dans la mise en œuvre des filières et des parcours de soins
 - La politique et le développement de programmes et d'actions de recherche paramédicale et d'innovation en santé au niveau du GHU
- La CLSIRMT est informée sur le règlement intérieur de l'établissement et le rapport annuel portant sur l'activité du GHU.

Un Comité Technique d'Établissement Local (CTEL) et des Comités d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) sur chacun des sites : ce sont les instances du dialogue social au sein de notre GHU.

Un Conseil Hospitalier Territorial (CHT) du GHU

composé de 4 collèges associant les élus du territoire, les représentants des personnels à travers les 3 instances (CMEL, CLSIRMT, CTEL), un représentant des usagers de chacun de nos hôpitaux, deux personnalités qualifiées et des représentants de nos partenaires professionnels de santé du territoire. Le conseil hospitalier territorial est consulté sur la définition et l'évaluation des projets relatifs aux conditions d'accueil et de prise en charge des patients, et concernant les actions de coordination engagées avec les autres acteurs du territoire portant notamment sur l'organisation des parcours de santé.



Gouvernance AP-HP. Nord – Université de Paris 7 hôpitaux et un EHPAD

Beaujon

Bichat -
Claude-
Bernard

Bretonneau

Lariboisière-
Fernand-
Widal

Louis-Mourier

Robert-Debré

Saint-Louis

EHPAD
Adélaïde-
Hautval

Composition de la gouvernance :

- Directeur du GHU
- Président de CMEL
- Doyen de l'UFR de Médecine – Université de Paris

Les instances du GHU

Comité Exécutif

CMEL
et commissionsCTEL
Comité technique
d'établissement

CLSIRMT

16 DMU

dont 3 en association avec AP-HP. hôpitaux universitaires Paris Seine-Saint-Denis

Pour nos hôpitaux

Directeur et représentant médical

Bureau exécutif

CHSCT

Un Conseil Hospitalier Territorial associant les élus, les représentants des usagers et les partenaires

Accompagner et développer l'excellence de la clinique et de la recherche : un projet médical, de soins, de recherche et innovation pour nos patients, coordonné avec nos partenaires de ville et hospitaliers dans le cadre de parcours et filières de soins

Le GHU propose une offre de soins complète, alliant proximité et recours, au service de tous les patients : du nourrisson au patient âgé, des urgences aux maladies rares, tous les patients sont accueillis et bénéficient de la prise en charge d'excellence du GHU. Notre ambition est de consolider cette offre grâce en particulier à plusieurs projets structurants pour l'activité clinique et de recherche.

Le projet médical et de recherche est la pierre angulaire de nos objectifs à 5 ans. Élaboré en lien étroit avec l'Université de Paris, coordonné avec nos partenaires de ville et hospitaliers dans le cadre de parcours et de filières de soins renforcés, innovant et impliquant les patients, il projette l'ensemble de la communauté hospitalière vers 2025.

FOCUS

Janvier 2021 : le GHU se lance officiellement dans l'accréditation « Comprehensive Cancer Center » par l'OECI

L'OECI (Organisation of European Cancer Institutes) est un organisme européen qui labellise les centres d'excellence en cancérologie, en améliorant les interactions entre la recherche et les soins, dans le but de créer un groupe d'expertise et de compétence.

AP-HP. Nord – Université de Paris bénéficie d'atouts importants. L'ensemble des spécialités de cancérologie d'organe adulte et d'hématologie enfant-adulte, sans exception sur tous les aspects de la clinique, de la recherche et de l'enseignement y est représenté. Obtenue pour 5 ans, l'accréditation est le fruit d'une démarche d'amélioration continue.

L'accréditation pourquoi ? Augmenter la qualité des soins, de la recherche et de leurs interactions ; structurer la dimension cancer ; augmenter notre visibilité nationale et internationale dans un domaine concurrentiel ; participer à un réseau Européen capable de répondre en tant que Centre aux appels d'offres.



L'équipe projet OECI du GHU

1 Les 5 grands axes du projet médical et leurs orientations stratégiques

Les disciplines transversales et fédératives

Maladies infectieuses Médecine interne

- Mettre en place un réseau de soins et de recherche autour de l'infectiologie au Nord de Paris (antibiothérapie, VIH, pathologies d'immunodéprimés, pathologie des voyageurs, santé des migrants, dépistage et prévention des maladies infectieuses).
- Développer les liens avec la médecine de ville (UF Médecine de ville ambulatoire à Lariboisière ; réseaux de recherche et de soins).
- Créer un Institut de Maladies Infectieuses au Nord de Paris s'appuyant sur la complémentarité et la synergie des sites (Bichat / Beaujon, Lariboisière / Saint-Louis, Robert-Debré).

Cancérologie

- **Accéder à la labélisation OECI « Comprehensive Cancer Center »**
- Renforcer les parcours de soins internes et avec la ville, grâce à l'action coordonnée et décloisonnée des acteurs (GHT).
- Renforcer les expertises ; contribuer à la recherche et à l'innovation dans une perspective de rayonnement international (CAR-T cells, essais de phase précoce, marqueurs isotopiques, préclinique expérimentale via l'institut d'onco-hématologie et les EPST du site).

- Structurer et renforcer les activités transversales : soins de support, urgences et réanimation des patients de cancérologie, radiologie, anatomopathologie, plateformes de génétique moléculaire.

Prélèvements & Transplantation

- Faciliter l'accès à la greffe grâce à l'augmentation des prélèvements d'organes sur l'ensemble du GHU.
- Renforcer le suivi multidisciplinaire des patients transplantés : télé-suivi, atelier d'ETP, hôpital de jour...
- Développer la recherche transversale et multi-organes grâce à l'engagement des Fondations hospitalo-universitaires, au renforcement des collaborations avec l'industrie.
- **Créer un Institut de transplantation à l'Université de Paris en relation avec le GHU AP-HP. Centre** intégrant une fédération GHU Nord Prélèvements et Transplantation.

Neurosciences

- **Créer l'Institut du Cerveau de l'Enfant (Robert-Debré) et l'Institut Neurovasculaire**
- **Accompagner l'émergence d'un Centre de référence européen en myopie pathologique.**
- **Approfondir les complémentarités dans le cadre des projets Nouveau Lariboisière et Campus Grand Paris-Nord : thrombectomie, neurochirurgie...**
- Développer la chirurgie de l'épilepsie et la radiochirurgie à Lariboisière.
- Structurer la recherche et les soins grâce aux innovations matérielles (PET IRM) et techniques (chirurgie de l'épilepsie et radiochirurgie) et à la synergie collective (partenariats, groupes de travail, **consortium de recherche en technologie** ophtalmologique au Nord de Paris).
- Organiser la collaboration hospitalo-universitaire avec l'hôpital Fondation Adolphe-de-Rothschild.

Gériatrie

- **Favoriser une meilleure prise en charge des patients grâce au travail en filière et à l'organisation territoriale.**
- Adapter l'offre aux besoins en ajustant les capacitaires MCO, SSR, USLD.
- Diffuser la culture gériatrique dans les services de spécialités.
- Structurer et développer la recherche en gériatrie dans le cadre d'une approche intégrée avec les paramédicaux (IPA).

Les disciplines

Mère – Enfant – Adolescent

Gynécologie périnatale

- **Structurer et rééquilibrer l'offre de soins entre les hôpitaux**

- Construire des filières de prise en charge des pathologies maternelles (dont obésité maternelle) et développement des expertises (endométriose, chirurgie robotique, etc.).
- **Renforcer la recherche (endométriose) et l'offre académique.**
- **Développer des projets transversaux pour améliorer les prises en charge (Maison des femmes de l'AP-HP, maternités éco-responsable, accouchements physiologiques...).**

Pédiatrie médico-chirurgicale

- Renforcer l'axe maladies rares pédiatriques grâce à la Plateforme Maladies Rares.
- Développer l'activité ambulatoire et les activités transversales pour renforcer la prise en charge globale.
- Développer les innovations chirurgicales dans la prise en charge pédiatrique.
- **Consolider les services de recours et renforcer les coopérations** : réflexions ARS, AP-HP chirurgie pédiatrique ; liens développés avec le GHU AP-HP. Centre.

Les disciplines d'organes

Digestif

- **Consolider le pôle médicochirurgical de référence et d'excellence.**
- Développer le plateau d'endoscopie.
- Fédérer les équipes autour de projets transversaux de soins (parcours médico-chirurgicaux, ETP...) et de recherche (thérapies ciblées, médecine de précision...).

Cardiologie, diabétologie et risque cardio-vasculaire

- Réorganiser les activités pour optimiser les soins et les prises en charge grâce à une coordination renforcée entre les acteurs du GHU.
- Développer les activités de soins (cardiologie, chirurgie cardiaque) et de recherche (Institut du diabète, expertises, Centres de référence Maladies rares).
- **Structurer la fédération médico-chirurgicale cardiologique au sein de l'Université de Paris.**

Thorax

- Développer la chirurgie thoracique et de la transplantation pulmonaire en collaboration avec les équipes de pneumologie de Cochin (mucoviscidose).
- Développer l'activité d'expertise (asthme, allergies respiratoires, maladies pulmonaires rares).
- Étendre les activités : SSR pneumologie, renforcement des activités hospitalo-universitaires médico-chirurgicales en oncologie thoracique...

Zéro brancard aux urgences adultes (SAU) des hôpitaux du GHU

C'est un projet ambitieux qui porte sur toute la chaîne de soins, en amont et en aval des SAU et qui vise à fluidifier les prises en charge depuis les urgences. Tous les projets des SAU adultes ont été validés avec les partenaires des services d'hospitalisation des hôpitaux et se déclinent localement par un plan d'actions partagé. En appui, plusieurs SAU vont pouvoir bénéficier de travaux de rénovation, de locaux supplémentaires ou nouveaux : Beaujon, Saint-Louis, Louis-Mourier, Lariboisière.

Réorganisation de l'offre SMUR

Le GHU AP-HP. Nord porte trois projets de réorganisation de l'offre SMUR au nord de Paris. Les projets répondent aux besoins de la population des territoires des hôpitaux porteurs, en l'occurrence Louis-Mourier, Lariboisière et Bichat – Beaujon. Ils s'inscrivent dans une stratégie globale et coordonnée, ont été travaillés et documentés avec l'aide de la Direction de la Stratégie et de la Transformation de l'AP-HP et partagés avec tous les acteurs concernés, notamment les SAMU. Complémentaires, les trois projets sont nécessaires pour une meilleure prise en charge des patients, avec des insuffisances toutefois plus marquées sur certains territoires.

Hématologie

- **Poursuivre et renforcer les programmes innovants**: cellules CAR-T, allogreffe CSH, thérapies ciblées, thérapie génique chez l'enfant.
- Améliorer la prise en charge de la drépanocytose.
- Augmenter le nombre d'essais cliniques précoces et développer un groupe de recherche national et international coordonnant les essais.

Dermato-Vénérologie et Chirurgie Plastique

- Constituer un réseau coordonné ville-hôpital réunissant l'ensemble des professionnels.
- Renforcer les expertises dans la prise en charge des cancers cutanés et des dermatoses inflammatoires et infectieuses.
- Développer les chirurgies (brûlé, transidentité, pathologie de l'image du corps, reconstruction mammaire...).

Locomotion, Médecine bucco-dentaire

- Augmenter le capacitaire d'orthopédie et développer l'ortho-gériatrie.
- Développer les collaborations avec les acteurs du territoire (libéraux, centres de santé).
- Optimiser les parcours médico-chirurgicaux des patients pris en charge pour affection de l'appareil locomoteur.
- Fédérer les équipes autour de projets transversaux, dans la dynamique de l'Institut des Maladies ostéo-articulaires de l'Université de Paris.
- Renforcer les spécificités et expertises médicales dans le cadre de la restructuration de la médecine bucco-dentaire en Île-de-France pilotée par la future Fédération.

Néphrologie - Urologie

- Développer la complémentarité des hôpitaux du GHU, les partenariats avec des établissements de santé et les liens ville / hôpital.
- Augmenter l'activité de transplantation rénale et la transplantation rein et pancréas.
- Renforcer la recherche translationnelle.

Les parcours opératoires, médecine aiguë, soins non programmés

Soins non programmés, SAU et aval

- Renforcer l'innovation organisationnelle (Zéro brancard sur tous les sites).
- Restructurer, rénover et sécuriser les circuits pour améliorer et fluidifier les parcours patients.

Soins critiques, anesthésie, blocs opératoires

- Renforcer l'attractivité des disciplines médicales et scientifiques.
- Valoriser la recherche : transfert de la recherche académique vers l'industrie, recherche para-

- médicale, recherche hospitalo-universitaire.
- Encourager l'innovation en santé sur des axes de recherche spécifiques : traumatologie, neuro-réanimation, inflammation, transplantation d'organes, cardiovasculaire, grands brûlés, allergeo-anesthésie, pédiatrie, génétique et médecine personnalisée.

Les plateformes et les plateaux techniques

Biologie, Génétique clinique et biologique

- **Finaliser le laboratoire AP-HP. Nord en déployant un système de gestion de laboratoire unique.**
- Thématiser les plateformes analytiques par site pour accroître la lisibilité nationale et internationale.
- Structurer l'offre en génétique clinique et moléculaire.
- Valoriser la recherche par la lisibilité institutionnelle des Centres de Ressources Biologiques (CRB).

Imagerie, anatomopathologie et explorations fonctionnelles

- Renouveler le parc d'équipements (TEP IRM, scanner, IRM, imagerie isotopique cardiovasculaire) en adéquation avec l'offre de soins et avec les innovations technologiques et numériques.
- Cap 100 % numérique pour une expertise mutualisée et de proximité avec création d'un Département unique pour le GHU.
- Approfondir les démarches qualités en lien avec la certification.
- Valoriser l'enseignement, la formation et la recherche, en lien avec l'intelligence artificielle (FHU MOSAIC).
- Réorganiser et décloisonner les pratiques pour favoriser l'attractivité des métiers.

Pharmacie à Usage Intérieur (PUI)

- Optimiser et sécuriser les unités de production et faciliter la mise à disposition et la traçabilité des dispositifs médicaux stériles.
- Poursuivre la certification ISO 9001 relative aux processus de stérilisation.
- Améliorer la prise en charge médicamenteuse (IA).
- Renforcer l'implication auprès des patients.
- Développer l'enseignement, la recherche clinique et renforcer les partenariats.

Santé publique / Biostatistiques

- Renforcer les activités de soutien à la recherche.
- Encourager l'expertise propre de chaque structure à son environnement local.
- Fluidifier l'accès aux données de l'EDS et à leur exploitation.

- Ouvrir la recherche hors-les-murs de l'hôpital sur les domaines de prévention et promotion de la santé ou des soins primaires.
- Structurer le Département d'Information Médicale.

→ Évaluer avec l'ARS et les établissements partenaires les dispositifs d'assistants partagés, assistants ville-hôpital, assistants de recherche clinique.

2 Des liens territoriaux renforcés en intra-GHU et avec nos partenaires, pour des parcours de soins plus performants : un engagement territorial

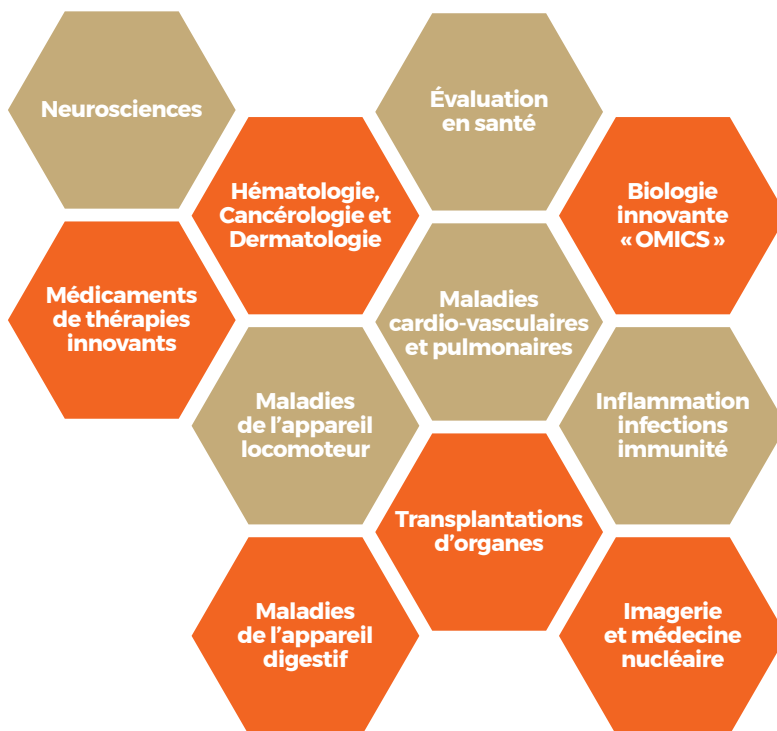
Le GHU couvre un large territoire avec une complémentarité entre ses différents sites qui permet un travail en filières, avec notamment une offre en soins de suite et réadaptation (SSR) gériatrique, polyvalent, pneumologique, locomoteur et neurologique. Les besoins d'aval demeurent cependant importants et vont s'accroître dans les années à venir. En outre, les grands projets d'investissement du GHU prévoient une réduction des capacités en lits. Cela implique de continuer à s'engager dans de nombreuses coopérations pour fluidifier nos parcours patients à toutes les étapes de leur prise en charge.

NOS PRIORITÉS

- Renforcer et développer les équipes mobiles gériatriques.
- Développer les partenariats avec des structures SSR du territoire.
- Développer les parcours coordonnés avec nos partenaires de ville (postes partagés, protocoles communs, outils partagés, télé-médecine).
- Avec les établissements des Groupements Hospitaliers de Territoire (GHT), renforcer et développer de nouveaux partenariats en accompagnant les projets concrets émanant des services.
- Développer une offre de télé-expertise à destination de nos partenaires.
- Impliquer les partenaires dans la préparation du futur Campus Nord.

3 Recherche et innovation : 11 priorités stratégiques, une recherche paramédicale renforcée et 6 nouveaux Instituts Universitaires

Le volet recherche et innovation a été coordonné par la commission recherche & innovation de la CMEL en lien étroit avec les directeurs recherche des DMU et les porteurs d'axes HCERES, il est intégré au projet médical et a pour objectif de poursuivre la structuration de nos activités de recherche et de renforcer leur lisibilité. Le projet a été travaillé dans la perspective de la prochaine évaluation HCERES.



FOCUS

Les coopérations avec les Groupements Hospitaliers de Territoire (GHT)

Sur 15 GHT en Île-de-France, le GHU AP-HP. Nord est associé à 5 GHT :

- **GHT 75 « Psychiatrie et neurosciences »** : CH Sainte-Anne – Hôpital Maison Blanche – Groupe Public de Santé Perray-Vaucluse (établissement support : Centre hospitalier Sainte-Anne / GH référents AP-HP : ex-HUPC / Robert-Debré)
- **GHT Plaine de France** : CH de Gonesse et CH de Saint-Denis (établissement support : CH Saint-Denis / GH référents AP-HP : HUPSSD / Robert-Debré)
- **GHT Grand Paris Nord-Est** : Robert-Ballanger (Aulnay-sous-Bois), André-Grégoire (Montreuil) (établissement support : GHI Le Raincy Montfermeil / GH référents AP-HP : HUPSSD / Robert-Debré)
- **GHT 95 Nord-Ouest Vexin Val-d'Oise (NOVO)** : René Dubos (CH Pontoise), Groupe Hospitalier Carnelle Portes de l'Oise (GHCP), Groupement Hospitalier Intercommunal du Vexin (GHIV) (établissement support : CH de Pontoise / GH référents AP-HP : ex-HUPNVS / Robert-Debré)
- **GHT Sud Val-d'Oise – Nord Hauts-de-Seine** : CH d'Argenteuil, GH Eaubonne – Montmorency Simone-Veil, CASH de Nanterre, CH Roger-Prévoit de Moisselles, Hôpital Le Parc de Taverny (établissement support : CH d'Argenteuil / GH référent AP-HP : ex-HUPNVS / Robert-Debré)

FOCUS

6 nouveaux Instituts Universitaires (IU) associant soins et recherche d'excellence en interrelation avec le GHU AP-HP. Centre

- Institut des maladies infectieuses émergentes
- Institut Universitaire du Cancer Paris-Nord / Labellisation Compréhensive Cancer Center
- Institut du Cerveau de l'Enfant
- Institut Neuro-vasculaire
- Institut de Transplantation
- Institut de Cardiologie
- Institut de Diabétologie

Ces orientations seront confortées par la création de 6 nouveaux instituts HU associant soins et recherche d'excellence en interrelation avec le GHU AP-HP. Centre.

NOS PRIORITÉS TRANSVERSALES

Maintenir l'excellence de nos activités de recherche, en lien étroit avec l'ensemble de nos partenaires (Inserm, Université de Paris, CNRS, CEA)

- Capitaliser les partenariats et les réseaux nationaux et internationaux coordonnés par nos équipes.
- S'appuyer sur de grands campus d'excellence scientifique et universitaire de rayonnement international, ancrés dans leurs territoires (Campus Nord, Campus Lariboisière, Campus Saint-Louis).

Nous adapter aux nombreux bouleversements scientifiques et technologiques à venir, tant dans les domaines du soin que de la recherche

- Nouvelles approches centrées autour du parcours patients (patient acteur de la recherche, patient expert).
- Nouvelles thérapies innovantes : immunothérapie, thérapie cellulaire et génique.
- Nouveaux outils : imagerie interventionnelle, données massives en santé, outils numériques de consultations, de suivi et de traitements.

Renforcer l'intégration de la recherche dans le quotidien de nos patients, de nos professionnels et de nos organisations

- Mettre en place un parcours de formation à la recherche pour tous.
- Renforcer les structures de soutien opérationnel à la recherche pour guider la mise en œuvre de nos recherches dans un environnement de qualité et sécurisé.

Contribuer au développement des liens entre le monde académique hospitalier, les citoyens et notre territoire

- Associer nos partenaires de ville, groupements hospitaliers de territoire, partenaires de l'enseignement supérieur et de l'éducation nationale dans une démarche de transparence et de pédagogie autour de la science et de ses enjeux.

NOS PRIORITÉS POUR LA RECHERCHE PARAMÉDICALE

- Renforcer et structurer la recherche paramédicale avec des coordonnateurs identifiés.
- Impliquer les infirmières de pratiques avancées (IPA) et mettre en place des staffs recherche.
- Mettre en place un plan de formation universitaire sur la recherche paramédicale et l'innovation.
- Transférer les données issues de la recherche paramédicale dans les pratiques cliniques.
- Promouvoir l'innovation dans l'organisation et les pratiques de soins.



La cellule recherche paramédicale du GHU

4 Relations internationales

En matière de relations internationales, le GHU bénéficie des coopérations mises en place par l'AP-HP et l'Université de Paris qui permettent d'organiser de nombreux échanges d'étudiants en médecine et de professionnels. Le GHU déploie par ailleurs plusieurs actions qui seront poursuivies :

- des coopérations hospitalières avec de nombreux pays, souvent avec l'appui de la direction des relations internationales,
- l'implication dans des réseaux internationaux (Réseau Mère-Enfant de la Francophonie, l'Alliance des hôpitaux universitaires européens...),
- la coordination de 3 réseaux européens de référence maladies rares (ERN) qui accompagnent des projets collaboratifs, en soins et recherche, en particulier au sein de l'European University Hospital Alliance (EUHA),
- le développement du recrutement d'une patientèle internationale, adressée pour des soins de recours, afin d'accroître la file active des spécialités de pointe.

5 Innovations thérapeutiques, numériques, organisationnelles

Récupération rapide après chirurgie (RAAC) et robotique

NOS PRIORITÉS

- Partager et coordonner les expériences en matière de RAAC en associant les chirurgiens et les paramédicaux et recenser les programmes.
- Fédérer la recherche dans le domaine de la RAAC afin de donner une visibilité académique à ces projets et aux résultats obtenus.
- Mettre en place des infirmières de coordination des programmes et prise en charge RAAC.
- Former les professionnels en utilisant les ressources internes disponibles et développer le Jour 0.
- Poursuivre le développement des installations robotiques dédiées et spécifiques de disciplines.
- Chirurgie robotique :
 - Lariboisière : projet pluridisciplinaire d'implantation, projet en orthopédie en cours d'instruction,
 - Beaujon : projet d'implantation en chirurgie mini-invasive colorectale, hépatobiliaire et pancréatique,
 - Robert-Debré / Lariboisière : projet ORL bi-site enfant/adulte en microchirurgie.



L'équipe du centre MEARY

Médicaments innovants

Le GHU est à ce jour, à l'AP-HP et en France, la structure ayant traité le plus de patients avec des Médicaments de Thérapie Innovante (MTI) : CAR-T cells essentiellement, médicaments de thérapie cellulaire et génique hors CAR-T cells, virus oncolytiques, thérapie génique in-vivo. L'organisation adoptée autour du Centre MEARY de Thérapie Cellulaire et Génique de l'AP-HP, dédié à la fabrication des MTI renforce la position et l'attractivité du GHU en tant que pôle de référence dans ces domaines.

NOS PRIORITÉS

- Réfléchir à des organisations nouvelles pour la prise en charge globale des patients bénéficiant de ces traitements :
 - Organisation des services cliniques,
 - Restructuration des PUI notamment en vue d'obtention des autorisations « MTI »,
 - Nouveaux locaux pour l'unité de thérapie cellulaire.
- Réfléchir à des organisations reposant sur la mutualisation des compétences et des infrastructures.
- Développer les partages d'expérience au sein du GHU avec adaptation des moyens dédiés en fonction des projets de développement.
- Développer et renforcer la recherche fondamentale, par exemple par l'accueil de nouvelles équipes reconnues dans ces domaines extrêmement porteurs et innovants.



Technologies numériques au service des soignants et des patients

NOS PRIORITÉS

→ Sur les dossiers patients et outils métier :

- Fin du déploiement d'Orbis dans le GHU.
- Regroupement de GLIMS avec passage en V9 et déploiement de Cyberlab permettant un accès aux résultats biologiques sur l'ensemble du GHU.
- Mise à disposition des outils de fluidification de la prise en charge : dictée vocale, dématérialisation du courrier, zéro papier.
- Ouverture du système d'information sur l'extérieur : Portail Professionnel Paris Nord, Cyberlab.
- Implication de la gouvernance du GHU dans la prise de décision concernant les orientations et les évolutions du système d'information au niveau central. Identification d'« ambassadeurs – utilisateurs avancés » d'Orbis pour participer aux groupes de travail et aux prises de décision en interaction avec Daedalus.

→ **Renforcement de l'utilisation de l'Entrepôt de données de santé (EDS)** tant en recherche que pour développer le pilotage hospitalier notamment dans le cadre de projets de recherche à valence médico-économique.

→ **Développement des outils de santé connectée** (compagnon numérique de chambre, Digit Care, Memoquest...) et mise en place d'un processus d'évaluation et de partage des expériences pilotes.

→ Simulation

Le développement de la simulation en santé est un élément reconnu pour ses bénéfices en termes d'apprentissage contribuant à la performance individuelle et collective des professionnels confrontés à une situation de prise en charge en simulation. De nombreuses expériences existent et seront développées dans les 5 ans à venir.

→ Télésanté

- Développement de la téléconsultation : avec l'objectif de 10 % de téléconsultation en 2021, dont 60 % avec l'outil ORTIF.
- Développement des actes à distance (interventions thérapeutiques et modifications de réglages de dispositifs médicaux).
- Développement de la télésurveillance des pathologies chroniques.
- Amélioration de la communication sur les outils existants et les types de prise en charge concernées.

FOCUS

Fonds APRÈS 1^{ère} phase : retour sur les projets déposés au titre de la formation par la simulation

Ce ne sont pas moins de 100 000 € qui ont été accordés à AP-HP. Nord par le fonds APRÈS pour développer les projets de formation par la simulation.

5 projets financés tout ou partie :

- **Bichat Projet SUPER** : utilisation de la simulation pour développer le « savoir-être » des professionnels en lien avec un patient partenaire
- **Bichat Simulation in situ** : constitution d'ateliers de simulation mobiles pour les professionnels de soins
- **DMU ICARE Casques de réalité virtuelle** : formation à l'aide de scénarii interactifs de réalité virtuelle
- **Urgences Robert-Debré** : formation pédiatrique par la simulation
- **Louis-Mourier Patient standardisé** : création d'une salle de simulation

- Renforcement de l'accessibilité aux matériels.
- Formation des professionnels médicaux et paramédicaux.
- Création de plateformes partagées de gestion des alertes.
- Étude de l'interopérabilité des résultats et du recueil des données en lien avec ORBIS et ORTIF.
- Étude de l'impact de ces outils à travers des projets de recherche.

Transition

La transition services de pédiatrie/services d'adultes est une période à risque pour les jeunes vivant avec une maladie chronique : risque de décrochage voire de rupture des soins, avec un sur-risque de morbi-mortalité et de baisse de la qualité de vie, particulièrement en cas de précarité. En pédiatrie comme en services d'adultes, le parcours du patient doit donc être accompagné et sécurisé. Le GHU peut s'appuyer notamment sur la plateforme AD'venir de l'hôpital Robert-Debré qui travaille spécifiquement sur la co-construction de parcours de transition entre services de pédiatrie et d'adulte.

NOS PRIORITÉS

- Améliorer l'autonomie des jeunes et réduire le nombre de « perdus de vue » après passage.
- Renforcer les liens entre services de pédiatrie et services d'adultes, création de « transiteurs » ou d'équipe transversale entre services de pédiatrie et services adultes.
- Optimiser l'utilisation d'AD'venir, systématiser un parcours patient de préparation à la transition, accompagner les parents.
- Mieux impliquer les équipes des services adultes : développement d'un dispositif transversal de plateforme pédiatrique/plateforme d'accueil en adultes.

Maladies rares

Nos objectifs sont de :

- Donner de la visibilité à nos centres.
- Mieux coordonner nos actions en fédérant les centres et les associations de patients partenaires.
- Mettre en place un soutien très concret aux centres, au plus près du terrain.

NOS PRIORITÉS

- Mettre en place une plateforme d'expertise maladies rares, en partenariat avec le GHU HUPSSD et les associations de patients, pour coordonner toutes les actions de soutien aux structures locales maladies rares :
 - Guichet unique pour les structures maladies rares,
 - Gouvernance représentative et transparente au service des centres,
 - Appui transversal à toutes les structures.
- Assurer une transparence sur l'allocation des ressources et les règles de gestion des CRMR.
- Donner davantage de visibilité aux structures maladies rares du GHU.
- Favoriser la structuration et le fonctionnement des centres pour l'exercice de leurs différentes missions : alimentation de la BNDMR, prescriptions sur les plateformes génétiques, rédaction de PNDS, soutien à la recherche, liens avec les services supports médico-techniques ou administratifs.
- Soutenir les ERN et promouvoir leurs actions au sein de l'UE et des réseaux d'hôpitaux européens (EUHA).

Éducation thérapeutique (ETP)

L'ETP est un axe prioritaire du projet du GHU AP-HP. Nord et un des piliers de la démarche « Engagement Patient ». Depuis une quinzaine d'années, l'expertise et la culture ETP se développent sur nos sites hospitaliers. Le volume de professionnels de santé formés en ETP augmente chaque année ainsi que les partenariats avec les patients, les représentants des usagers et les associations de patients. Depuis, 2015, une formation de niveau 1 validante a été développée par l'équipe de Bichat - Claude-Bernard.

NOS PRIORITÉS

- Améliorer l'offre et l'accès aux programmes d'ETP pour les patients, renforcer l'offre d'ETP dans les maladies rares en étroite collaboration avec les filières de santé maladies rares.
- Favoriser l'intégration de patients-experts dans les programmes d'ETP, en lien avec les associations de patients.
- Améliorer la visibilité et la lisibilité des actions conduites dans le cadre de l'ETP.
- Favoriser la formation des professionnels de santé et des patients partenaires.
- Proposer des ateliers transversaux innovants.
- Développer la recherche en ETP notamment à travers l'évaluation des programmes et renforcer les liens avec l'Université de Paris.

CHIFFRES CLÉS

2019-2020

MALADIES RARES

88 centres de référence maladies rares (CRMR) dont

13 coordonnateurs

24 constitutifs

49 de compétence

2 centres de ressources et de compétence (CRC)

Coordination de

2 filières maladies rares : Fava Multi et Marh

Coordination de

3 réseaux européens maladies rares (ERN) : Eurobloodnet, Ithaca, Vascern



CHIFFRES CLÉS

2019-2020

ÉDUCATION

THÉRAPEUTIQUE

76 programmes dont

29 pédiatriques

File active de

12 174 patients

S'engager pour les patients et les équipes

Les hommes et les femmes qui travaillent à l'hôpital sont la clé de voûte de la qualité et de la sécurité de la prise en charge des patients. Prendre des engagements vis-à-vis des professionnels de nos établissements est indispensable. Sans eux, rien n'est possible et la crise sanitaire que nous venons de traverser l'a démontré.

Notre projet renforce leur accompagnement et leur formation afin qu'ils puissent prendre en charge les patients qui nous font confiance dans les meilleures conditions de qualité et de sécurité.

1 Une culture innovante et des priorités au service du patient et pour la satisfaction des équipes



4 enjeux

- **Développer la culture de l'évaluation de la pertinence et du résultat** via les méthodes patients traceurs, les audits et les nouveaux Indicateurs Qualité Sécurité des Soins (IQSS).

- **Encourager le travail en équipe**, moteur d'amélioration des pratiques.

- **S'adapter aux évolutions du système de santé.**

- **Développer l'engagement des patients.**

L'engagement patient implique un **engagement réciproque** : engagement du patient qui apporte son expérience et son vécu auprès des équipes hospitalières et engagement de nos équipes dans cette démarche auprès des patients pour un objectif et un bénéfice communs. En effet, l'impact sur **l'amélioration de la qualité et de la sécurité des soins** aux patients va de pair dans cette dynamique avec une amélioration de la qualité de vie et de la satisfaction au travail des équipes. La participation du patient, acteur essentiel de sa prise en charge, est favorisée, pour faire partie intégrante de nos pratiques quotidiennes comme de tous nos projets.

NOS PRIORITÉS

→ Promouvoir et porter le concept du patient et de son entourage comme **partenaires** du soin au quotidien, en favorisant l'écoute, une approche personnalisée et l'implication active conjointe.

→ **Former et accompagner les professionnels** comme les patients aux approches permettant une intégration des patients, proches et aidants aux prises en charge comme aux projets de l'établissement.

→ **Structurer les parcours de prise en charge** en intra et extra hospitalier en associant des **patients experts**, des **patients partenaires**, des **pairs aidants**, des patients ressources.

→ **Développer des prises en charge globales** dans une approche systématique (parents, fratrie, milieu socio-culturel), et conforter la vie sociale de l'enfant (scolarité, activités éducatives et culturelles...), comme des plus âgés et des personnes porteuses de handicap.

→ **Renforcer le rôle des associations de malades et d'usagers** dans l'élaboration des parcours et la déclinaison des projets : prises en charge, projets organisationnels, projets architecturaux...

Poursuivre la démarche d'amélioration de la qualité

- **La nouvelle organisation de la gouvernance a été dessinée.** Le management de la qualité et la sécurité des soins se structure désormais en réseaux pour impliquer l'ensemble de la communauté hospitalière au bénéfice du patient, illustrant le management par la qualité. La politique de la qualité sera ainsi pilotée

par la nouvelle Commission Qualité, Sécurité des Soins, Risques, Vigilances, Patients. Elle se déclinera au sein de chaque site et sera accompagnée par la mise en place de Bureaux Qualité chargés de traduire les orientations stratégiques de façon opérationnelle. Ces derniers seront co-animés par la direction qualité et la direction des soins en mobilisant les ingénieurs qualité, cadres experts en soins et les référents qualité nommés au sein de chaque DMU.

- La structuration du management de la qualité et la sécurité des soins s'articule avec **le développement d'une politique d'évaluation** des pratiques professionnelles renforcée.
- En cohérence avec la démarche de la HAS relative à la « Certification des établissements de santé pour la qualité des soins » reposant sur une implication accrue du patient, le GHU promeut **le développement d'une politique d'audit et de traceurs** (patient traceur, parcours traceur, traceurs ciblés) et accorde une importance accrue aux plans d'actions liés aux événements indésirables ainsi qu'au suivi des revues de mortalité et de morbidité et des retours d'expériences.

Consolider la politique de gestion des risques, la sécurisation du circuit du médicament et le traitement des vigilances

- **Le GHU réitère son engagement en faveur d'une politique de gestion des risques qui promeut le travail d'identification et d'analyse des risques hospitaliers.** Cette politique passe par la mise en place d'actions de prévention et par le développement d'une culture du signalement et de gestion des événements indésirables.
- **La sécurisation du circuit du médicament représente un fort enjeu de sécurité qui s'inscrit pleinement dans le renforcement de la politique de gestion des risques,** comme en témoigne la désignation des responsables du système de management de la qualité de la prise en charge médicamenteuse et des dispositifs médicaux sur tous les hôpitaux et la mise en place de cellule médico-pharmaceutiques. Afin de renforcer la sécurisation de ce circuit, plusieurs actions telles que le déploiement de la prescription informatisée et la généralisation d'outils informatiques de traçabilité des dispositifs médicaux sont prévues. L'optimisation du stockage dans les postes de soins et la montée en charge de la validation pharmaceutique permettront également de réduire le risque d'erreur.

- **La consolidation de la gestion des vigilances (identito-vigilance, hémovigilance, bio-vigilance, pharmaco et matériovigilance, réactovigilance)** fait partie intégrante de la politique de gestion des risques. Dans un contexte de dématérialisation du dossier médical, du déploiement d'Orbis, le sujet de l'identito-vigilance implique une mobilisation particulière.

Placer le patient et son bien-être au cœur de la politique de la qualité

- **Le GHU AP-HP. Nord place les droits des patients au cœur de sa politique qualité.** Cette exigence se traduit par la consolidation de la formation des membres de la commission des usagers aux droits des patients et par le renforcement du respect de l'intimité, la dignité et la confidentialité. Une attention accrue sera portée à la lutte contre la maltraitance, au recueil du consentement du patient et à sa bonne information. De même, la formation des professionnels aux démarches éthiques et la mise en place de groupes de travail pluridisciplinaires visant à identifier les points critiques des parcours patients seront organisés. Le déploiement des « équipes de médiation » (portées en collaboration étroite par les Chargés des relations avec les Usagers et les Associations, les Médiateurs et les Représentants d'usagers) sera favorisé, dans un esprit d'amélioration du traitement des réclamations pour la satisfaction des usagers et des professionnels.



Le patient expert

Le patient expert est un acteur au cœur de la démarche engagement patient portée par le GHU AP-HP. Nord.



Atteint d'une maladie chronique, le patient expert est une personne qui a développé une solide connaissance de sa maladie grâce notamment à l'éducation thérapeutique et qui est prêt et volontaire pour s'impliquer auprès d'autres patients afin de mettre à profit son savoir expérientiel. Véritable partenaire des professionnels de santé, il favorise le dialogue entre les équipes médicales et les malades en œuvrant à la mise en place d'une véritable relation de collaboration entre les soignants et les soignés, basée sur la confiance, l'égalité et la compréhension mutuelle.

« Être partenaire de soins, c'est faire avancer l'hôpital vers la prise en compte du point de vue du patient, façonné par son histoire de vie et l'organisation de son parcours de soins. C'est une réelle opportunité pour faire évoluer les pratiques. »

Ariane POMMERY, patiente expert en addictologie à l'hôpital Bichat - Claude-Bernard



Le GHU AP-HP. Nord propose l'offre de soins non programmés la plus importante de la région Île-de-France :

- **303 000 urgences générales adultes et 128 000 urgences pédiatriques** chaque année
- **Deux SMUR adultes** (Beaujon et Lariboisière) et **un SMUR pédiatrique** (Robert-Debré)
- **Un trauma center** (Beaujon)
- **Un Établissement de santé de référence pour la prise en charge des Risques Épidémiologiques et Biologiques (REB)** (Bichat - Claude-Bernard)
- **Deux sites compétents pour la prise en charge du risque NRBC** (Bichat - Claude-Bernard et Lariboisière)

- **L'implication directe du patient partenaire dans les processus de soins et sa prise en charge en inter-professionnalité sont la clé d'une prise en charge réussie.** L'expérience patient est un levier d'amélioration de la qualité des soins : les témoignages des patients sont une véritable occasion d'adapter au mieux la prise en charge à leurs besoins. Le GHU AP-HP. Nord s'engage ainsi à former et sensibiliser les professionnels de santé à l'importance de l'expérience patient et à promouvoir la création d'outils de recueil de ces expériences en associant patients et professionnels de santé. Par ailleurs, dans le but d'offrir aux patients la réponse la plus adaptée et la plus efficiente possible, le GHU promeut l'inter-professionnalité. Cet engagement se traduit notamment par le développement et la valorisation des métiers de la coordination, tels que les infirmières de coordination et les gestionnaires de lits.
- **L'organisation d'une prise en charge de qualité passe par l'intégration du soulagement de la douleur.** Conscients des répercussions pour le patient, mais aussi des répercussions familiales, professionnelles, sociales et sociétales des douleurs non soulagées, le GHU AP-HP. Nord réaffirme sa volonté de proposer une offre de soins complète pour l'ensemble des douleurs quelles qu'elles soient (âges extrêmes de la vie, neurologiques, cancéreuses, etc.). Ces modes de prise en charge s'enrichiront de pratiques de médecines complémentaires (acupuncture, hypnose etc.) et bénéficieront du renforcement de l'accès aux techniques de

radiologie interventionnelle et de la création de postes d'IPA sur ces thématiques. De même, la médecine palliative s'intègre dans ces objectifs de soulagement de la douleur. Ainsi, ayant pour but d'offrir la meilleure qualité de vie possible aux patients atteints d'une maladie potentiellement mortelle, le GHU renforcera l'accès aux unités de soins palliatifs d'hospitalisation, ainsi que la place des équipes mobiles de soins palliatifs et le lien ville / hôpital afin de faciliter les retours à domicile.

- **Enfin, le dépistage, la prévention et la prise en charge de la dénutrition** fera l'objet d'une attention particulière sur le GHU, avec une organisation pluridisciplinaire incluant les équipes soignantes, les CLAN, les patients et les services de restauration.
- **L'accompagnement psychologique des patients est une priorité renouvelée du GHU.** En effet, en intervenant tout au long du parcours de soins et lors des fins de vie pour assurer l'accompagnement des patients et de leurs proches, les psychologues demeurent des acteurs majeurs d'une prise en charge qualitative des patients qui doit être maintenue. Plus largement, le soin psychique fait partie intégrante de la prise en charge des patients à tous les âges de la vie et innervent tous les axes du projet d'établissement.

Adapter en permanence nos dispositifs de gestion de crise

Le GHU AP-HP. Nord est un acteur de premier plan dans la prise en charge des situations sanitaires exceptionnelles.

- **Composé de six établissements de santé de « première ligne »** (ORSAN ARS), de sept services d'accueil des urgences, d'un trauma center, de deux SMUR adultes et d'un SMUR pédiatrique avec deux héliports, le GHU AP-HP. Nord est un acteur majeur de la prise en charge des situations sanitaires exceptionnelles. Il comprend également l'un des neuf Établissements de Santé de Référence en métropole pour la prise en charge des Risques Épidémiologiques et Biologiques et est en mesure d'apporter une réponse aux risques sanitaires exceptionnels tels que les risques infectieux émergents : l'hôpital Bichat.
- **La feuille de route 2021 - 2025 actualise les cartographies des risques** pour y intégrer les risques de cyber-attaque, les risques de rupture des moyens de communication ainsi que les risques liés au terrorisme et propose d'améliorer la coordination des organisations de site par la création d'une cellule de réponse aux situations sanitaires

exceptionnelles. La feuille de route tient compte des retours d'expérience réalisés à l'issue de la crise Covid-19. L'organisation d'exercices opérationnels réguliers sur tous les sites permettra de se préparer au mieux à affronter les principaux risques liés aux situations sanitaires exceptionnelles.

2 Faciliter la gestion logistique et renforcer le développement durable et les projets écoresponsables

La professionnalisation des logisticiens et le projet de plateforme centralisée comme outils d'amélioration de la sécurité et de l'efficacité des approvisionnements à l'échelle du GHU.

- **La fonction de logisticien nécessite aujourd'hui la mise en place d'une réflexion autour de la professionnalisation de ses tâches.** Très répandus, notamment dans les services fortement consommateurs de ressources comme les urgences, les blocs opératoires ou la réanimation, les logisticiens regroupent des profils, des missions et des niveaux de formation très variés. Poste stratégique pour le bon fonctionnement de l'hôpital, il doit faire aujourd'hui l'objet d'une professionnalisation afin de permettre l'amélioration de la gestion des stocks de matériels au sein de tous les services et la définition fine des besoins du plan d'équipement annuel des DMU et des services.
- **Cette nécessaire reconnaissance du métier de logisticien accompagnera l'évolution à grande échelle de la fonction approvisionnement du GHU.** En effet, le GHU souhaite mener le projet de création d'une **plateforme logistique nord** ayant pour objectif de desservir l'ensemble des établissements de l'AP-HP du Nord de Paris et de l'Île-de-France. La création d'une telle plateforme centralisée aura pour objectifs principaux le renforcement de la sécurisation de la chaîne d'approvisionnement, l'amélioration de la disponibilité des produits mais également l'optimisation du service rendu aux services de soins et la réduction de l'impact carbone des hôpitaux.

Le GHU AP-HP. Nord s'est engagé dans la transition écologique depuis plusieurs années.

NOS PRIORITÉS

- La diminution des déchets de manière globale grâce à un meilleur tri et une meilleure valorisation de ces derniers.

- La diminution de la consommation énergétique de 2 % par an. Deux sites du GHU sont certifiés ISO 50 001 sur le système de management de l'énergie, premiers à l'AP-HP.
- La formation des personnels au développement durable et aux éco-gestes.
- L'amélioration de la mobilité durable par le biais de l'augmentation du nombre de places de vélos de 10 % et par le déploiement de vélos-cargo et de véhicules électriques.
- La mise en œuvre d'actions sociales et sociétales telles que le développement de la biodiversité.
- La promotion de la santé durable avec le déploiement des éco-maternités et des blocs durables. Portées par le DMU Gynécologie Périnatalogie Paris Nord, les éco-maternités se fixent pour objectif de réduire les risques environnementaux chez la femme enceinte et le jeune enfant. Les blocs opératoires sont au cœur d'un programme visant à l'éviction des gaz anesthésiques les plus polluants et l'amélioration du tri grâce à la mise en place de filières de recyclage pour le papier, le carton, les métaux et le verre.
- La promotion du sport et de la pratique d'activités physiques tant pour les patients que pour les professionnels.

FOCUS

Pour des hôpitaux sans tabac !

Les hôpitaux Saint-Louis et Lariboisière - Fernand-Widal sont les premiers de nos hôpitaux à avoir signé lundi 31 mai 2021 la Charte Hôpital Sans Tabac.

Un lieu de santé sans tabac est un établissement au sein duquel on s'abstient de fumer dans le respect de la législation sur le tabagisme et où on accompagne les patients et les professionnels fumeurs dans la réduction ou l'arrêt du tabac par des actions variées telles que la création d'un comité de pilotage dédié, le recrutement de chargés de projet pour animer la démarche, l'identification de référents en tabacologie, la mise en place de consultations spécifiques ou l'organisation de journées de prévention pour les professionnels et les usagers. Sur la période 2021 - 2025, l'ensemble des hôpitaux du GHU vise l'obtention du label.



FOCUS

« L'hôpital bouge pour l'environnement, bougez avec lui » : le challenge sportif des professionnels du GHU

Lancé en 2020 après la pandémie Covid-19, le GHU renouvelle son challenge sportif en 2021 pour encourager la performance sportive et collective. Ce challenge est l'occasion de fédérer le personnel du GHU sur une unique plateforme dédiée à la mobilité durable et permettre de vivre des moments collectifs 100 % connectés.



3 Un projet d'attractivité au service de toutes les équipes fondé sur l'accompagnement et la qualité de vie au travail

Accompagner tous les professionnels dans leurs carrières et au service de leurs compétences

1. Accompagner l'évolution des métiers paramédicaux

- Le milieu hospitalier connaît depuis plusieurs années des changements profonds liés à l'universitarisation des professions paramédicales que le GHU souhaite accompagner.

Cette montée en compétence est une véritable opportunité pour tous les acteurs du soin, des professionnels aux patients. Ainsi, l'objectif pour la période qui s'ouvre est de faciliter les initiatives d'intégration universitaire. Pour ce faire, un véritable accompagnement allant jusqu'à l'organisation du retour des professionnels diplômés sur leur lieu d'exercice professionnel sera mis en œuvre.

- Le développement de la pratique avancée constitue à ce titre la pierre angulaire de la stratégie de montée en compétences de nos professionnels. Elle se traduit par :

- La mise en place d'une « commission pratique avancée » du GHU et de comités de suivi opérationnels des IPA site par site.
- Le développement de protocoles de coopération avec un dispositif simplifié d'élaboration et de validation. Un coordonnateur pour le GHU et des personnes ressources sont identifiés par la DSAP sur chaque site pour accompagner les projets des équipes.



- L'acquisition de compétences nouvelles passe également par des dispositifs internes au GHU avec notamment la généralisation sur chacun des sites de la simulation en santé.
- La politique de développement des compétences devra s'appuyer sur 4 piliers fondamentaux : les stages, le tutorat, un solide réseau de professionnels et des outils adaptés. Ainsi, la prise en compte du « temps tutorat », la mise en place d'un comité de stage porteur de la politique du GHU (priorisation des objectifs et suivi de la mise en œuvre des plans d'actions) associant les instituts de formation paramédicaux, la venue régulière de référents « terrain de stage » ou encore la distribution d'un livret complet d'accueil aux nouveaux arrivants apparaissent comme autant de moyens d'y parvenir.

2. Accompagner les équipes médicales dans l'évolution de leurs conditions d'exercice à l'hôpital

Les conditions de l'exercice médical à l'hôpital sont en train de vivre une profonde transformation :

- Une réforme du 3^e cycle des études médicales qui modifie les conditions d'exercice des médecins en formation initiale (docteurs juniors, effets de la réforme du DES de médecine générale),
- Une volonté des pouvoirs publics d'engager une réforme profonde de l'exercice professionnel médical en promouvant une diversité d'exercice et de parcours avec une forte ouverture de l'hôpital vers la ville,
- D'importantes évolutions de la médecine et des prises en charge : disciplines interventionnelles, médecine personnalisée, intelligence artificielle, thérapies innovantes, mobilisation face aux situations de crise...

La déclinaison locale des réformes nationales va donc nécessiter un renforcement de l'accompagnement individualisé des praticiens tout au long de leur parcours professionnel au niveau du GHU. La reconnaissance et la promotion de la diversité du temps de travail clinique et non clinique des praticiens constituent dans cette perspective une attente majeure des nouveaux praticiens à laquelle il faudra répondre.

L'enjeu de la période est donc bien de passer d'une gestion des ressources humaines médicales centrée sur la gestion statutaire des carrières à une gestion des parcours professionnels et du développement professionnel au service des projets médicaux du GHU et de la qualité de vie au travail des praticiens.

Renforcer la qualité de vie au travail en favorisant la connaissance des dispositifs sociaux et en améliorant les conditions d'exercice professionnel

1. Faire connaître les dispositifs de la politique sociale pour optimiser leur usage par les professionnels du GHU APHP. Nord

Une politique sociale à développer autour de 5 axes :

- L'insertion professionnelle en s'appuyant sur le service civique
- Le logement social en offrant une meilleure connaissance du circuit des demandes
- Les restrictions médicales professionnelles en informant au mieux sur le protocole handicap
- Les crèches et des critères d'attribution en adéquation avec les objectifs institutionnels
- La prévention (violences en tout genre, addictions, expulsions, difficultés financières, etc.)

2. Favoriser l'innovation dans les pratiques professionnelles pour améliorer les conditions de travail

- **La qualité de vie au travail (QVT) doit s'appuyer sur des pratiques au quotidien.** Afin de garantir un épanouissement professionnel à tous les agents, la culture de la bienveillance, de l'écoute et de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée doit trouver des voies de mise en œuvre concrètes, tangibles et durables au sein du GHU : la mobilisation des managers sera un levier décisif pour concrétiser cette ambition.
- **Les démarches participatives engageant tous les acteurs seront favorisées par différentes initiatives :** appels à projet QVT, projets CLASS, etc. En particulier, le management et la gouvernance devront prendre en compte l'expérience des agents, promouvoir la responsabilité et le dialogue social, mais également renforcer le sens et le sentiment d'utilité au travail. Concrètement, l'implication des équipes dans les projets et les objectifs, l'encouragement des initiatives, la formation des équipes encadrantes au bien-être et la structuration de temps d'écoute seront autant de moyens de parvenir à innover dans les pratiques professionnelles et d'améliorer ainsi les conditions de travail. Les dispositifs de formation institutionnels existants à l'AP-HP et dans le GHU pourront être mobilisés à cet effet, des actions portées par des DMU ou des services pourront être accompagnées.

- **L'amélioration de la détection et du suivi des situations à risque psycho-social et de violence au travail** est un objectif que nous soutenons en prenant appui sur les dispositifs de veille et de régulation existant à l'AP-HP et au sein du GHU tant pour les personnels médicaux que paramédicaux et des fonctions administratives, techniques et logistiques. Dans ce cadre, la saisine de la Commission vie hospitalière de la CMEL devra être facilitée.

3. Accompagner les managers

Les managers médicaux, paramédicaux et administratifs sont des acteurs fondamentaux des établissements de santé. Le GHU AP-HP. Nord a pour ambition de les accompagner au mieux dans l'accomplissement de leurs missions et de renforcer leurs synergies afin de décloisonner notre politique managériale.

NOS PRIORITÉS

- **Proposer un plan de formation ambitieux** avec différents volets (formation au management et à la conduite de l'entretien individuel pour les responsables de service et Directeurs de DMU, formation à l'animation du DMU pour les responsables médicaux, soignants et administratifs du DMU, formation commune aux directeurs des affaires médicales et aux membres de la CVHL à la prise en charge des situations individuelles complexes). L'accompagnement à la conduite d'entretiens et au suivi de la progression individuelle permettra par ailleurs un meilleur recensement des compétences, condition sine qua non pour mener une politique de mobilité réussie et permettre la fidélisation de nos professionnels.



→ **Favoriser la coopération et le travail des équipes médicales et paramédicales :**

l'optimisation du fonctionnement en binômes médecin-cadre, une réflexion partagée sur la concordance des temps médicaux et paramédicaux, la définition de nouvelles organisations en fonction du développement des pratiques avancées et protocoles de coopération sont autant d'éléments à approfondir pour améliorer nos organisations de travail. En effet, de nombreuses observations montrent qu'une meilleure collaboration entre la communauté médicale et paramédicale améliore le sentiment de satisfaction au travail, le devenir des patients, diminue la durée de séjour ainsi que les coûts. Ainsi, à titre d'exemple et afin de permettre cette meilleure collaboration au service de la gestion des risques et de l'éthique, des binômes de référents médicaux/paramédicaux pourraient être mis en place sur ces thématiques (par service, par site, par DMU et à l'échelle du GHU).

→ **Simplifier la prise de décision et faire du projet managérial un élément d'amélioration de la qualité de vie au travail :**

l'enjeu de l'articulation entre direction, services, sites et DMU est de concilier la réalisation des projets stratégiques, l'animation des sites et des services et l'amélioration du quotidien afin de répondre aux attentes d'un mode de gouvernance plus fluide, plus réactif et plus transparent. Cela suppose un renforcement de la collégialité dans la prise de décision et l'animation des services et un souci permanent de favoriser l'information et la participation des professionnels sur les projets qui les concernent de leur conception à leur évaluation. La composition des instances et comités de pilotage des projets veillera à l'implication de tous ainsi qu'à favoriser la parité homme-femme.



Un projet entièrement tourné vers une stratégie d'attractivité, de fidélisation et de reconnaissance

Le contexte de forte tension sur les recrutements rend essentielle la consolidation d'une politique d'attractivité et de fidélisation ambitieuse. Des mesures spécifiques aux hôpitaux sont menées pour renforcer notre attractivité.

Une politique d'attractivité médicale ambitieuse

Les hôpitaux du GHU demeurent très attractifs aussi bien pour les carrières hospitalières que pour les carrières hospitalo-universitaires. Néanmoins, cette attractivité liée tant à la richesse des activités cliniques qu'à l'excellence de la recherche n'exclut pas certaines faiblesses dans un contexte concurrentiel accru : rémunérations globalement inférieures au secteur privé, plus grande volatilité des jeunes générations.

La politique d'attractivité suppose donc plusieurs axes de travail :

- **L'évaluation :** recenser et analyser les causes de départs des praticiens hospitaliers et hospitalo-universitaires et avoir une vision prospective des besoins des spécialités et de leur évolution démographique.
- **La formation initiale :** une attention particulière devra être portée aux conditions d'accueil et d'accompagnement des internes. Il s'agit d'un enjeu majeur à plusieurs titres : pédagogique pour la qualité de la formation pratique délivrée aux futurs praticiens, en matière d'attractivité des carrières hospitalières dans notre GHU, mais également sur le terrain de la prévention des risques psycho-sociaux.
- **La rémunération :** poursuivre les dispositifs d'attractivité ciblés sur les disciplines en tension et décliner les dispositifs de revalorisation salariale prévus dans les différents plans (Ma santé 2022, Ségur de la santé).
- **Les parcours et modes d'exercice :** les réflexions du Ségur invitent à valoriser les parcours professionnels diversifiés, à reconnaître des valences complémentaires à l'activité clinique (recherche, enseignement, activités transversales) et à accompagner les secondes parties de carrières médicales et les demandes de reconversion. La crise COVID invite par ailleurs à développer des modes d'exercice innovants tels que la télémédecine et la téléformation.

Le projet médical doit demeurer le pilier de la politique d'attractivité. Ce sont les projets d'excellence hospitalo-universitaire tel que le Campus Nord et le Nouveau Lariboisière qui nous permettront d'attirer les meilleurs professionnels.

Une politique d'attractivité paramédicale engagée et innovante

La politique d'attractivité suppose plusieurs actions complémentaires :

- **Une présence dynamique sur internet et les réseaux sociaux** : il s'agit d'être davantage présent sur ces nouveaux canaux de communication, à travers la poursuite des campagnes de recrutement (Indeed, Facebook) et l'appui des soignants présents sur ces réseaux. La campagne Marque Employeur de l'AP-HP et l'Espace Emploi AP-HP 2.0 accompagnent cette présence spécifique de notre GHU.
- **Des événements innovants sur le recrutement** : le GHU APHP Nord a été précurseur en lançant le premier forum de recrutement en ligne (initié en octobre 2021), un webinar bimensuel #DevenirInfirmier (initié en mars 2021) et un forum de recrutement en présentiel et distanciel (semaine du 14 juin 2021). Ces événements ont vocation à s'inscrire dans la durée, afin d'assurer leur notoriété et de multiplier les temps d'échange entre les services et les professionnels dans des formats interactifs.
- **Une simplification et une optimisation du processus de recrutement** : une démarche de design de service a permis d'interroger le parcours candidat. En complément, un kit de recrutement à destination des recruteurs et des candidats a harmonisé à l'échelle du groupe les processus.
- **Les avantages de l'AP-HP** : mieux communiquer et faire connaître les avantages à nous rejoindre (AGOSPAP, aide au logement, prime d'installation, formations offertes, CAE...).
- **La rémunération** : poursuivre des dispositifs ciblés sur les métiers sensibles soignants (renforcement des primes et autres variables)
- **Les parcours professionnels** : l'ouverture de concours sur les filières en tension constitue des éléments forts pour fidéliser les professionnels. En parallèle, notre groupement peut s'appuyer sur la gestion nouvellement déconcentrée des promotions professionnelles, qui lui permet d'agir localement tout en s'inscrivant parfaitement aux objectifs du projet social de l'AP-HP.
- **La gestion des stages** : la fidélisation des professionnels passe par un meilleur suivi des affectations de nos stagiaires. À cet égard, le GHU dispose de nombreux atouts, avec plusieurs IFSI sur ses différents hôpitaux, avec lesquels il est important de renforcer les liens.
- **L'accompagnement des professionnels dès l'accueil**. Notre groupe a été l'un des premiers à mettre en place des accueils dédiés aux nouveaux arrivants à un rythme régulier. Cette intégration des nouveaux professionnels doit se poursuivre via un système de parrainage.



Glossaire

AP-HP

Assistance Publique – Hôpitaux de Paris

ARS

Agence Régionale de Santé

BNDMR

Banque Nationale de Données Maladies Rares

CEA

Commissariat à l'Énergie Atomique

CHSCT

Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail

CHU

Centre Hospitalier Universitaire

CLSIRMT

Commission Locale des Soins Infirmiers, de Rééducation et Médico-Technique

CMEL

Commission Médicale d'Établissement Local

CMS

Centre Municipal de Santé

CNRS

Centre National de la Recherche Scientifique

CPTS

Communauté Professionnelle Territoriale de Santé

CRC

Centre de Ressources et de Compétences

CRNR

Centre de Référence Maladie Rare

CTEL

Comité Technique d'Établissement Local

CVHL

Commission de la Vie Hospitalière Locale

DES

Diplôme d'Étude Spécialisée

DMU

Département Médico-Universitaire

DSAP

Direction des soins et des activités paramédicales

EDS

Entrepôt de Données de Santé

EHPAD

Établissements d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes

EPST

Établissement Public à caractère Scientifique et Technologique

ERN

European Reference Network (Réseaux Européens de Référence Maladies Rares)

ETP

Éducation Thérapeutique du Patient

EUHA

European University Hospital Alliance

FHU

Fédération Hospitalo-Universitaire

Fonds APRÈS

Fonds d'Appui aux Projets pour le Renforcement du Sens

GHT

Groupe Hospitalier de Territoire

GHU

Groupe Hospitalo-Universitaire

HAS

Haute Autorité de Santé

HCERES

Haut Conseil de l'Évaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur

HUPSSD

Hôpitaux Universitaires Paris-Seine-Saint-Denis

IA

Intelligence Artificielle

ICE

Institut du Cerveau de l'Enfant

IPA

Infirmière de Pratique Avancée

IQSS

Indicateur Qualité Sécurité des Soins

IRM

Imagerie par Résonance Magnétique

MCO

Médecine, Chirurgie, Obstétrique

MSP

Maison de Santé Pluridisciplinaire

MTI

Médicaments de Thérapie Innovante

NRBC

Risques Nucléaires, Radiologiques, Biologiques, Chimiques

OECI

Organisation of European Cancer Institute

ORL

Oto-Rhino-Laryngologie

PNDS

Protocoles Nationaux de Diagnostic et de Soins

PUI

Pharmacie à Usage Intérieur

QVT

Qualité de Vie au Travail

RAAC

Réhabilitation Améliorée Après Chirurgie

REB

Risque Épidémique et Biologique

RHU

Recherche Hospitalo-Universitaire

RRAC

Récupération Rapide Après Chirurgie

SAU

Service d'Accueil des Urgences

SLD

Soins de Longue Durée

SMUR

Service Mobile d'Urgences et de Réanimation

SSR

Soins de Suite et de Réadaptation

TEP

Tomographie par Émission de Positrons

UF

Unité Fonctionnelle

UFR

Unité de Formation et de Recherche

URC

Unité de Recherche Clinique

USLD

Unité de Soins de Longue Durée



AU 1ER SEPTEMBRE 2020

Nominations

- Pr Raphaël BORE, Pr Jad GHOSN, Pr Boris HANSEL, Pr Caroline KANNENGIESSEER et Pr Katell PEOCH nommés Professeurs des Universités - Praticiens Hospitaliers.
- Dr Dimitri ARANGALAGE, Dr Aurélie SANNIER, Dr Nahid TABIZADEH et Dr Alexy TRAN DINH nommés Maîtres de Conférence des Universités - Praticiens Hospitaliers.



AP-HP. Nord - Université de Paris pour incarner notre projet d'établissement



NOTRE ENGAGEMENT

VOTRE santé

PROJET D'ÉTABLISSEMENT 2021|2025



« Notre engagement, votre santé » est le fruit d'un travail de réflexion mené par un groupe pluri-professionnel* et soumis au vote de la communauté hospitalière en 2020.



Photo prise avant COVID

WE WANT YOU !

AP-HP. NORD UNIVERSITE DE PARIS

11 FEVRIER 2021
ECOLE IBODE AP-HP : FORUM DE RECRUTEMENT



*Jean-Claude Carel, Nathalie Pons Kerjean, Élie Azoulay pour la CMEI ; Abdelattif Tazi, Jean-Damien Ricard pour l'UFR de Médecine ; Bruno Crestani, Nicolas Javaud pour les représentants médicaux élus des hôpitaux ; Enrique Casalino, Hervé Puy pour les directeurs médicaux de DMU ; Matthieu Allez, Agnès Lefort pour la commission des structures et stratégie ; Éric Vicaut pour la commission recherche et innovation ; Sandrine de Pamphilis, Isabelle Abitbol pour l'encadrement paramédical des DMU, Marie-Axelle Bouclier, Geneviève Alberti en qualité de représentantes des usagers ; Koré Mognon, Pascal Biltz, en qualité de représentants des partenaires de ville ; Hélène Gilardi, Ladislav Karsenty, Virginie Barrabé, Alain Bentounsi, Clément Corriol, Anna Sebbag pour la direction du GHU.

NOTRE ENGAGEMENT
**VOTRE
santé**

PROJET D'ÉTABLISSEMENT
2021|2025

 **AP-HP. Nord
Université
de Paris**