



CENTRE HOSPITALIER JACQUES COEUR

Horizon 2027



# Projet 20<sup>22</sup>/<sub>26</sub> établissement

Centre Hospitalier Jacques Coeur

[www.ch-bourges.fr](http://www.ch-bourges.fr)





# Ensemble vers 2027

**A**u travers de son projet d'établissement 2022-2026, le Centre Hospitalier Jacques Cœur, hôpital support du Groupement Hospitalier de Territoire du Cher, affiche sa volonté et son ambition d'améliorer l'offre de soins attendue sur notre ville et notre territoire : organiser l'accès aux soins pour tous dans un objectif d'universalité, l'accueil des soins non programmés et programmés pour les patients, recruter et fidéliser nos professionnels, articuler nos actions avec celles des autres acteurs de soins.

Attirer les compétences médicales et soignantes à l'hôpital et sur le territoire est un enjeu majeur partagé par les collectivités. Les orientations managériales, sociales du projet d'établissement répondent à cet enjeu. Elles intègrent également la dimension de responsabilité sociétale et écologique nécessaire pour concevoir l'hôpital de demain dans la cité.

Le renforcement de la démocratie sanitaire attendue des usagers et des citoyens constitue un pilier incontournable et nécessaire dans l'élaboration et la mise en œuvre du projet d'établissement.

Ce projet se décline autour de trois ambitions :

- Préparer le futur ensemble,
- Assurer la réponse aux besoins de santé publique,
- Promouvoir un hôpital moderne.

Pour répondre aux ambitions du Centre Hospitalier, le projet fixe les objectifs à poursuivre et les actions à mettre en

œuvre collectivement, dans un esprit de partage et de travail coopératif.

Ce projet est le résultat d'une démarche collective qui a associé, professionnels, usagers et partenaires acteurs de santé du territoire et des collectivités. Ainsi, 700 contributions ont été recueillies dans la phase de concertation. Nous souhaitons remercier chacun pour son implication, le partage de ses attentes et propositions concrètes qui contribuent à imaginer et à construire l'hôpital de demain.

Cette démarche collective a permis de questionner nos organisations, notre identité, nos valeurs et d'afficher notre volonté que le service public hospitalier réponde demain aux enjeux du Cher.

Penser un projet participatif, innovant, porteur de sens dans lequel chacun ou chacune puisse se retrouver est le défi que nous avons relevé pour inventer l'avenir de notre hôpital, rechercher l'excellence et la proximité des soins pour tous.

Ces orientations politiques, stratégiques et opérationnelles partagées nous engagent dans une dynamique collective résolument tournée vers l'avenir. Au terme de la réalisation du projet, nous mettons sur le renforcement de la satisfaction des usagers et des citoyens, la valorisation de la démocratie sanitaire et des partenariats, le renforcement du bien-être au travail des équipes hospitalières et de leur sentiment d'appartenance.

*C'est ensemble que nous pourrons construire l'hôpital de demain*

**Agnès CORNILLAULT,**  
Directrice générale  
du Centre Hospitalier Jacques Cœur



**Dr Laurent VAZ,**  
Président de la Commission  
Médicale d'Établissement



**Delphine APERT,**  
Coordonnatrice générale des soins  
du Centre Hospitalier Jacques Cœur



**Yann GALUT,**  
Maire de Bourges  
et Président du Conseil de Surveillance



**Serge RIEUPEYROU,**  
Représentant  
des usagers





# Sommaire

Les usagers sollicités.....	6
Participation et écoute.....	8
Le sens donné au projet.....	12
<i>Ambition 1 : Préparer le futur ensemble</i> .....	15
Ensemble, unis pour une activité de soins conforme à nos valeurs hospitalières.....	16
Faciliter le quotidien, fédérer nos énergies.....	20
Agir pour la transition écologique.....	24
<i>Ambition 2 : Assurer la réponse aux besoins de santé publique</i> .....	27
Une vision inter-professionnelle et transversale du soin.....	28
Au delà de l'acte de soin, prendre soin.....	32
<i>Ambition 3 : Promouvoir un hôpital moderne</i> .....	35
Allier modernité et hospitalité.....	36
Valoriser les équipes et promouvoir l'hôpital.....	38
Le système d'information : un levier de transformation essentiel.....	40
Notes.....	43

# Enquête Usagers : les résultats !

Synthèse des éléments recueillis en mai et juin 2022 auprès d'usagers volontaires

## Note moyenne des usagers concernant leur prise en charge



HOSPITALISATION 3,07/4



CONSULTATION 2,98/4



19%

des usagers ont évoqué leurs préoccupations quant aux difficultés de recrutement médical et paramédical, alors qu'aucune question de l'enquête ne portait sur ce sujet.

87%

des usagers ne connaissent pas les projets portés par l'hôpital

67%

des usagers indiquent ne pas être assez informés sur l'offre de soins de l'hôpital

## Principales sources d'informations sur l'hôpital pour les usagers

1 Réseaux sociaux



2 Site Internet



3 Médias locaux



356 usagers

ont répondu à l'enquête sur le projet d'établissement 2022-2026

3 thématiques prioritaires identifiées par les usagers pour le projet d'établissement



Amélioration de la prise de rendez-vous



Prise en charge en urgence ou sans rendez-vous



Accessibilité à l'hôpital

## Note moyenne des usagers en tant qu'accompagnant



HOSPITALISATION 2,74/4



CONSULTATION 2,61/4



2,38/4

Note moyenne des usagers concernant les délais de rendez-vous

6 propositions d'usagers pour le projet d'établissement 2022-2026



Faciliter la prise de rendez-vous avec des outils en ligne



Renforcer les secrétariats et créer des lignes téléphoniques dédiées uniquement aux prises de rendez-vous



Restructurer et améliorer le circuit urgence



Augmenter le nombre de places pour se garer



Créer un chemin piétons visible et sécurisé



Prévoir des fauteuils roulants sur plusieurs entrées de l'hôpital

## Un projet pour répondre aux besoins et attentes des usagers

### Objectif 1

#### Un accès aux soins rapide et simplifié

Concernant les soins programmés, si les usagers n'ont pas relevé de difficultés particulières dans l'identification des parcours de soins proposés, une meilleure accessibilité à ces soins, notamment la prise d'un premier rendez-vous médical de consultation, constitue un attendu fort. Les améliorations souhaitées portent sur :

- Des modalités de prise de rendez-vous simplifiées (numéros d'appel téléphonique dédiés, prise de rendez-vous directe en ligne, plages d'ouverture d'appel des secrétariats plus étendues dans la journée)
- Une meilleure visibilité des délais d'obtention d'un rendez-vous (possibilité de prise de rendez-vous d'une consultation à l'autre, planification étendue à une année, accessibilité aux désistements)
- Une information rapide (SMS, mail, ...) en cas d'annulation d'un rendez-vous
- Un accompagnement des personnes les plus fragiles, notamment dans l'accès aux nouvelles technologies, avec une formation des professionnels à l'accueil et à la communication

Concernant l'accès aux soins non programmés au Service d'Accueil des Urgences, les usagers ont émis les souhaits suivants :

- Des délais d'attente plus courts, avant leur enregistrement et prise en charge
- Une prise en soins plus rapide et adaptée aux patients vulnérables (mineurs, personnes souffrant d'un handicap, personnes fragilisées, âgées, ...)
- Une information précoce sur les différents délais (prise en charge, circuits, examens complémentaires, ...) afin de réduire l'inquiétude et de permettre de s'organiser
- Le meilleur respect de la confidentialité et de l'intimité par une amélioration des conditions d'accueil qu'il s'agisse de l'environnement ou des relations avec les professionnels en rappelant les valeurs d'empathie et d'amabilité

### Objectif 2

#### Une prise en compte de leur besoin d'échanges et d'informations

Les attentes des usagers portent tant sur la qualité de l'information médicale que sur la prise en compte de leur vécu, de leurs besoins :

- Une meilleure écoute de leur expérience, de leurs besoins spécifiques, dans leur propre prise en soins
- Une information médicale en temps utile, par un médecin référent
  - > sur l'évolution de leur état de santé en cours d'hospitalisation
  - > à leur sortie, sur la poursuite en aval de leur prise en charge et lors de la remise des documents nécessaires
- La prise en compte de la parole de l'aidant dans la prise en soins qu'il s'agisse d'une hospitalisation ou au décours d'un passage aux urgences (en apportant les précisions sur ce qu'il est possible de dire afin d'éviter les incompréhensions)

### Objectif 3

#### Un hôpital ouvert

Les usagers attendent de l'organisation de l'établissement qu'elle permette la totale prise en compte de la place des aidants, proches, de l'entourage dans le séjour hospitalier des patients, et qu'elle facilite leur soutien et accompagnement :

- En améliorant l'accueil des familles (élargissement des horaires de visite, prestations d'hébergement, zones de rencontre avec les proches avec bancs extérieurs, lieux de répit et d'information, « Maison des familles »)
- En favorisant l'intervention de partenaires associatifs et bénévoles

Les usagers proposent un meilleur accueil :

- En améliorant les circulations dans l'enceinte (repenser le stationnement, la circulation piétonne extérieure, la mise à disposition de fauteuils, l'accueil sans espace fumeur)
- En étant orientés par une meilleure signalétique (panneaux d'information dès l'entrée, utilisation de repérages couleur...)

Toutes ces attentes démontrent l'intérêt et l'attachement des usagers à leur établissement de référence et au service public de santé. Cette implication, force de propositions, doit être soutenue dans la durée via une communication étroite et permanente avec les usagers.

## Le projet d'établissement « en bref » : un an d'expression

Réalisés sans aide extérieure, les travaux d'élaboration du projet d'établissement ont été initiés fin 2021 dans une volonté de démarche créatrice de sens, à la fois participative, inductive et intégrative :

- Participative avec les enquêtes proposées aux professionnels, usagers-citoyens et partenaires mais aussi les nombreux groupes de travail « mixtes » déployés qui ont permis des échanges directs entre professionnels et usagers ainsi qu'entre les différents métiers de l'hôpital
- Inductive et intégrative en prenant pour point de départ les problématiques relevées par les acteurs de terrain, autrement dit les professionnels des différents services et usagers de l'hôpital.

### Mobilisation et réflexivité, des travaux participatifs

Les premiers travaux sont intervenus dans les suites immédiates de l'urgence sanitaire Covid-19. Cette gestion de crise exceptionnelle a induit des processus décisionnels accélérés, « descendants », au détriment de modes « projet ». Pour retrouver le sens de nos actions, fédérer autour de valeurs communes, il était nécessaire de promouvoir la participation et l'inclusion de tous les acteurs de l'hôpital dans les projets à venir.

La mise en place d'une démarche réflexive, permettant une indispensable prise de recul sur nos propres activités, une ouverture à de nouvelles modalités d'action est apparue indispensable pour progresser et un levier majeur de régulation et de réajustement.

Au-delà de l'implication des représentants des usagers dans les instances de l'hôpital, prévue réglementairement, le Centre Hospitalier Jacques Cœur a pour ambition de développer la participation citoyenne, d'ancrer l'hôpital dans la vie de la cité, en bref de développer la « démocratie sanitaire ».

Cette participation permet de répondre au plus près des préoccupations des usagers et constitue un levier de partage pédagogique des actions entreprises par l'hôpital. Aussi, la démarche a largement associé les usagers de l'hôpital, qu'ils soient patients ou aidants.

Enfin, en tant que premier employeur de la ville de Bourges, l'hôpital inscrit les différentes dimensions de sa responsabilité sociétale au cœur de sa feuille de route pour les prochaines années : une responsabilité économique, sociale et environnementale. Le projet d'établissement traduit le souhait de tous que l'hôpital agisse au quotidien pour la protection de l'environnement et des ressources naturelles.

### Un cadre méthodologique clair, efficace et agile

Plusieurs étapes ont jalonné la formalisation du projet d'établissement 2022-2026. Dès l'automne 2021, un comité restreint est constitué, composé de la Directrice générale, du Président de la Commission Médicale d'Établissement, du Chef de service du Département d'Information Médicale, de la Directrice des soins, de la Directrice de la Communication, de l'Ingénieure qualité et du Chargé de missions, cadre supérieur de santé.

Ce comité a posé les principes d'organisation, de conception et de méthodologie de projet. Le comité a analysé et pris en compte les cadres posés par la Stratégie Nationale de Santé 2022, la loi RIST visant à améliorer le système de santé par la confiance, la simplification et, au niveau du territoire, par les orientations du GHT notamment les axes prioritaires du Projet Médical Partagé (PMP).

Le Projet Régional de Santé (PRS) est concomitamment en cours de construction au niveau régional, les orientations ont été relayées au fur et à mesure dans les groupes de travail.

Dans le respect des recommandations nationales et très logiquement, projet médical et projet de soins ont été fusionnés pour devenir un projet médico-soignant. Différents volets alimentent les projets de gouvernance, de management et projet social. En mai 2022, le pilotage des travaux conduits par l'ensemble des groupes est structuré autour de 3 organes :

- Un comité stratégique oriente, valide et arbitre le contenu des projets
- Un comité de pilotage s'assure de l'avancement et du partage des travaux entre groupes



# Participation et écoute

- Une « task force » assure le lien et la coordination, apporte expertise, soutien et conseil méthodologique, valorise le caractère intégratif et participatif de la démarche

Le phasage et le calendrier de la démarche sont établis, des points d'étape anticipés et formalisés.

Toute l'agilité consiste à favoriser des espaces d'échanges et faire évoluer les modes opératoires en dehors de ces temps formels lorsque la situation le nécessite.

Le pilotage des groupes de travail est assuré par un binôme, responsable de la représentativité des professionnels et métiers de l'hôpital dans la composition du groupe. Les usagers participent aux groupes de travail. Des techniques d'animation de réunion (world café, technique des mots clefs) et de recueil d'informations (micro-trottoir, écriture libre sur panneaux) ont été déployées dans l'objectif de renforcer la motivation et de valoriser l'intelligence collective.

Le plan de communication sur le projet a été structuré avec une volonté d'information continue, ciblée vers les professionnels de l'établissement, ses usagers et partenaires.

## Une analyse de l'existant : bilan et état des lieux

Afin de cartographier l'existant, l'identification de nos Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces (en anglais : Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats – SWOT) a été réalisée à l'occasion d'un séminaire associant l'ensemble des

pilotes de travaux. Cette analyse de l'existant a pu prendre en compte :

- Le bilan du précédent projet d'établissement 2016-2020,
- Le rapport de certification de la Haute Autorité de Santé de juillet 2019, prononçant une certification avec recommandation d'améliorations (niveau B)
- Le bilan de l'enquête Qualité de vie au travail conduite en 2020
- Le bilan du Projet Médical Partagé du GHT du Cher

Cette première approche a été complétée par l'expression directe des professionnels, usagers et partenaires de l'établissement.

## Donner la parole : les enquêtes du projet d'établissement

3 séries d'enquête ont été conduites, avec la volonté de recueillir arguments, idées, attentes des personnes interrogées. Ces enquêtes, alliant approche qualitative et quantitative, ont permis l'expression de 700 répondants.

## Des principes du suivi et de l'évaluation

Le Centre Hospitalier Jacques Cœur a souhaité fonder son évaluation annuelle sur le suivi d'indicateurs de processus et de résultats, dans deux dimensions qualitative et quantitative.

L'évaluation des actions conduites sur les cinq prochaines années portera donc tant sur leur suivi effectif et leur mise en œuvre dans le respect du calendrier établi, que sur leur portée et l'amélioration du service rendu.

	Enquête destinée aux <b>professionnels</b>	Enquête destinée aux <b>usagers</b>	Enquête destinée aux <b>partenaires</b>
<b>Thématiques</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prise en charge et parcours patients</li><li>• Management/formation</li><li>• Communication</li><li>• Organisation et environnement de travail</li><li>• Innovation</li><li>• Valeurs</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Attentes/projets ou actions prioritaires</li><li>• Prise en charge du patient et de ses proches en consultation avec ou sans rendez-vous, et/ou lors d'une hospitalisation</li><li>• Accessibilité/environnement</li><li>• Qualité</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Relation/communication</li><li>• Coordination des parcours</li></ul>

# Enquête Professionnels : les résultats !

Synthèse des éléments recueillis en mai et juin 2022 auprès de professionnels volontaires



**317** professionnels ont répondu à l'enquête sur le projet d'établissement 2022-2026

## Environnement et conditions de travail



Organisation et horaires de travail

Ergonomie et environnement de travail



Ressources matérielles

Déconnexion vie privée / vie professionnelle



Thématiques prioritaires

Suggestions

- 🕒 Réorganiser le temps de travail
- 📱 Gérer les remplacements à l'aide d'une application
- 👶 Créer une crèche avec amplitude horaire adaptée
- 🧘 Mettre à disposition des salles de détente
- P Créer un parking réservé au personnel

## Prise en charge et parcours patient



Coordination et parcours patients

Maladies chroniques



Hospitalisations non programmées

Innovation et recherche



Thématiques prioritaires

Suggestions

- 📍 Identifier le parcours patient dès son arrivée
- 🏢 Optimiser le lien ville-hôpital
- 📅 Mettre en place des structures d'aval en lien avec les pathologies
- 👤 Favoriser aux urgences les consultations externes avec un référent des étages
- 👥 S'appuyer sur les retours patients dans chaque service

## Management et formation

### Leviers de développement des compétences

- Faciliter l'accès à la formation et aux congrès
- Participer à des travaux de groupe et projets
- Bénéficier du compagnonnage
- Recentrer l'activité et les réflexions sur son cœur de métier
- Bénéficier de conseils et soutien de l'encadrement

### Attentes à l'égard de l'encadrement

Ecoute

Soutien

Reconnaissance

Communication

Respect

## Principales sources d'information



1. Hôpital Infos
2. Affichage dans les services
3. Ecran de veille
4. Mail à tous les abonnés
5. Page Facebook de l'hôpital

### Suggestions

- ✉ Une boîte mail professionnelle pour tous
- 📱 Une application mobile interne
- 📖 Le retour d'Hôpital Infos en papier pour tous
- 📺 Des écrans télé grand format dans les services

## Conception de l'innovation



Une utilisation des nouvelles technologies et techniques matérielles et médicales



Une politique RH proactive



Une dynamique projet

## Valeurs issues des réponses de l'enquête menée auprès des professionnels pour le projet d'établissement



### Autant de valeurs qui animent notre activité

#### Deux principes fondateurs : des valeurs partagées et des exigences de la santé publique intégrées

Les valeurs retenues par les professionnels constituent le socle, le premier acte fondateur de nos actions. Le dénominateur commun de ces valeurs est la référence humaniste que souhaite soutenir l'ensemble de la communauté hospitalière.

L'hôpital s'engage ainsi, pour le bénéfice de tous, à intégrer ce repère porteur de sens dans les décisions et actions à mener.

Par ailleurs, la prise en compte des exigences de la santé publique constitue le second principe fondateur de nos actions. L'accès aux soins pour tous, la prévention, l'éducation en santé illustrent ce principe qui devra être transformé en action concrète.

Pour parvenir à concrétiser ces principes, deux leviers seront mobilisés :

- Un management participatif, inclusif et réflexif
- Une démocratie sanitaire et une participation citoyenne renforcée

A l'occasion de l'élaboration du projet d'établissement 2022-2026 et pour nourrir une démarche réflexive, Eric DELASSUS, professeur agrégé et docteur en philosophie, a pu accompagner un groupe de travail composé de professionnels de tous horizons. Ses travaux ont interrogé les notions de « projet », « d'établissement », de « santé » et ont permis de caractériser, de définir les « établissements de santé », en prenant en compte spécifiquement le sujet des vulnérabilités à l'hôpital, qui, au fond, n'apparaît pas être uniquement celui des patients. Avec son accord, des extraits de sa conférence sont reproduits ici, l'intégralité du contenu est disponible sur l'intranet.

### Quelques notions « clés » en discussion : projet, établissement, soins, santé, social

*« Tout d'abord, l'idée de projet, qui renvoie à l'action de se projeter dans l'avenir, en vue de transformer, de modifier, de faire évoluer les choses, marque une mise en tension entre d'un côté l'institution, c'est-à-dire la structure établie dans laquelle vous évoluez et la perception qu'en ont les parties prenantes (...) L'idée de projet suppose une évolution, une transformation, tandis que la notion d'établissement, (...) évoque plutôt la pérennité, voire l'inertie. C'est pourquoi, il est essentiel que l'élaboration de ce projet soit régulièrement réactivée, afin de permettre à l'institution de s'adapter. Il s'agit, en un sens, aussi paradoxal que cela puisse paraître, d'instituer le changement, afin de réduire la tension entre la nécessité d'évoluer et la résistance au changement de l'institution.*

*Modifier une chose a souvent tendance à se répercuter sur tous les autres rouages qui rendent possible son fonctionnement. (...). En résumé, il y a d'un côté un processus sans sujet, une sorte de mécanisme structurel propre à l'institution qui génère la résistance au changement et de l'autre des sujets humains, des personnes qui grâce à leur sensibilité et leur réflexion s'efforcent de se projeter dans l'avenir dans le but de rendre ce monde meilleur, même s'il est vrai qu'il peut aussi y avoir une résistance au changement provenant des individus qui ont parfois du mal à sortir de leur zone de confort.*

**Un tel projet ne peut évidemment être que social puisqu'il concerne l'organisation du vivre ensemble et surtout du travailler ensemble, d'un « travailler avec et pour » à l'intérieur d'un établissement dont la fonction**

**est principalement le soin et dont l'objectif est la santé. »**

### Soins et vulnérabilités au « pluriel »

*« Être vulnérable, c'est avant tout être dépendant. Il n'y a pas que les enfants, les personnes âgées, malades ou en situation de précarité qui sont vulnérables. Nous le sommes tous, car nous sommes tous dépendants les uns des autres. Cette vulnérabilité est un élément incontournable de la condition humaine et c'est pourquoi, nous devrions tous nous soucier les uns des autres.*

**Prendre conscience de notre vulnérabilité, c'est donc prendre conscience que nous ne pouvons rien faire seul et que nous devons tous prendre soin les uns des autres.**

*Cette prise de conscience devrait nous aider à changer de paradigme pour mieux penser le mode de fonctionnement des organisations et, par conséquent, celui des établissements de soins. En effet, à la question : « **Qu'est-ce qu'un établissement de soins ?** », on serait tenté de répondre **qu'il s'agit d'une organisation composée de personnes dont la tâche est de prendre soin** de ceux qui nécessitent d'être pris en charge.*

*Il y aurait donc d'un côté, les sujets du soin (les soignants) et de l'autre, les objets du soin (les patients). Les soignants seraient actifs et les patients (comme leur nom l'indique) seraient passifs et subiraient les actes des soignants. Une telle vision des choses est de toute évidence, excessivement simpliste. Comme cela a été souligné précédemment, nous sommes tous des personnes vulnérables. Par conséquent, **un établissement de soins est un établissement dans lequel des personnes vulnérables s'occupent d'autres personnes vulnérables, ce qui fait que la vulnérabilité de chacun doit être prise en compte (...)***

*Il est clair que le souci du bien des malades est primordial dans ce type d'organisation. C'est en vue de venir en aide aux malades que de tels établissements existent et c'est cette nécessité qui donne tout son sens à tous les actes qui y sont accomplis. Néanmoins, **il me semble que pour que le malade soit au centre de l'organisation, il ne faut pas qu'il y soit tout seul (...)***

# Le sens donné au projet

**Prendre soin des soignants est la condition pour qu'ils soient en capacité d'exercer au mieux leur tâche et pour que les patients puissent pleinement bénéficier de ce pourquoi un établissement de soin fonctionne.** Un établissement de soin, comme un Centre Hospitalier est une organisation, un lieu où se rencontrent de multiples tensions qu'il faut gérer avec rigueur et subtilité. (...) Aussi, manager ce type de structure consiste à prendre en compte tous ces éléments pour les faire tenir ensemble dans un équilibre souvent précaire. (...)

Si beaucoup de soignants ont parfois tendance à ne pas prendre suffisamment soin d'eux, c'est parce qu'ils sont souvent confrontés à une souffrance face à laquelle ils estiment parfois ne pas avoir le droit de se plaindre. (...)

## Sens et reconnaissance : une vie professionnelle qui mérite d'être vécue ?

« En un certain sens, nous pouvons considérer qu'un établissement de soin, c'est aussi un lieu de rencontres des vulnérabilités. Rencontres par lesquelles advient le sens qui est toujours le fruit d'une relation. Or, c'est très souvent le manque de sens qui nuit à la qualité de vie au travail.

Certes, ce n'est pas le seul facteur qui entre en jeu, mais on peut dire que c'est autour de cette question du sens que se cristallisent toutes les difficultés que rencontre notre système de soins aujourd'hui. Ce déficit de sens que ressentent parfois les soignants est le plus souvent lié aux difficultés organisationnelles, mais aussi aux contraintes budgétaires et financières auxquelles est soumis l'hôpital.

Lorsque l'on doit accomplir un soin dans un temps limité et que l'on n'a pas le temps d'écouter le patient, d'échanger avec lui, de prendre soin de la personne dans sa totalité, et non du seul organe défaillant, lorsque l'on a l'impression de seulement traiter la maladie sans prendre soin du malade dans sa globalité, on peut avoir le sentiment d'être involontairement maltraitant et de s'écarter du véritable sens du soin. **Cette carence du sens peut aussi être la conséquence d'une absence de reconnaissance ou d'une reconnaissance inadéquate.**

**Aussi, dans le cadre de l'élaboration de votre projet**

**d'établissement, cette question du sens risque fort d'être au rendez-vous. L'une des pistes à explorer pour la traiter pourrait consister à tenter de repenser ce qu'est un établissement de soin en plaçant la personne humaine envisagée sous l'angle de sa vulnérabilité au centre de l'organisation.**

Donner sens au soin, c'est faire en sorte qu'il consiste en une activité dans laquelle chacun est à la fois sujet et objet ou plutôt pourvoyeur et récepteur de soins de telle sorte que chacun puisse gagner en puissance d'être et d'agir.

**La puissance, ici, ne doit pas être confondue avec le pouvoir, il ne s'agit pas d'exercer un ascendant sur l'autre, mais de lui permettre de gagner en autonomie tout en assumant sa vulnérabilité.**

N'est-ce pas ce qui se produit lorsque le soignant perçoit qu'il est parvenu, par les soins qu'il a prodigués, à améliorer la vie de son patient ? De part et d'autre, une certaine joie est présente, joie que Spinoza définit comme l'affect qui accompagne une augmentation de notre puissance d'agir.

Chez le malade, il y a la joie qu'il ressent de pouvoir faire un peu plus qu'il ne pouvait auparavant, chez le soignant, il y a celle d'être parvenu à rendre la vie plus supportable à son patient, ce qui fait le sens même de sa profession.

S'il fallait retenir une formule pour résumer le projet sur lequel vous allez travailler, je serai tenté de reprendre celle de Paul Ricoeur dans son livre « Soi-même comme un autre »<sup>1</sup> lorsqu'il définit ce qu'il nomme la visée éthique qui consiste pour lui dans la recherche d'« une vie bonne avec et pour autrui dans des institutions justes ».

**N'est-ce pas finalement ce que vise également la recherche d'une qualité de vie au travail, vivre dans son travail une vie qui mérite d'être vécue, une vie pleine de sens, d'un sens qui se construit par les liens qui nous relient aux autres avec lesquels et pour lesquels nous travaillons ? Mais pour que cette visée puisse se concrétiser, il faut un cadre institutionnel et c'est ce cadre que ce projet a pour but de faire évoluer ».**

<sup>1</sup> Paul Ricoeur, « Soi-même comme un autre », Seuil, 1990, Paris, p448



Préparer le futur  
ensemble

Ambition 1

# Ensemble, unis pour une activité de soins conforme à nos valeurs hospitalières

Dans la période récente, le Centre Hospitalier a fait face à une situation sanitaire exceptionnelle, qui a touché le quotidien de travail, qui a empêché parfois la bonne tenue des temps collectifs, réflexifs et d'évaluation.

Plongés dans la crise, confrontés à une épidémie aux conséquences inconnues, les professionnels du Centre Hospitalier ont exercé dans des conditions exceptionnelles, adaptant leurs modalités de travail aux contraintes du contexte épidémique. Si l'innovation a été une des conséquences de cette période de crise, celle-ci s'est également traduite par une réduction imposée des temps collectifs d'échange et de concertation. Le management a été par nécessité impacté dans la période de gestion de crise. Des enseignements sont inévitablement à tirer de ces dernières années, notamment de la période épidémique.

A l'image de tout le secteur public, l'hôpital est confronté à des enjeux sociétaux : mieux prendre en compte les besoins de la personne soignée, promouvoir un management plus respectueux vis-à-vis des professionnels, réduire l'impact écologique de l'activité hospitalière, renforcer les liens avec les autres acteurs territoriaux de la santé, mieux répondre aux besoins de la population desservie en renforçant l'accès à des soins de qualité. Ces enjeux sont autant de défis pour le Centre Hospitalier, dans un contexte de difficultés aiguës de recrutement.

L'amélioration des soins aux patients, objectif prioritaire de notre établissement, est intimement liée à la recherche des meilleures méthodes d'évaluation des pratiques cliniques et managériales.

Si les rythmes de travail et les impératifs de continuité





complexifient au quotidien la prise de recul, il apparaît prioritaire de retrouver des temps d'écoute et de partage, d'échange, de travail collectif, d'évaluation. Il est essentiel en somme, de redéfinir une ambition commune.

En prérequis à ces travaux, il convient, au plan managérial, de ne laisser aucune place à la maltraitance, à la discrimination, à la division au sein de l'établissement, pour au contraire promouvoir des pratiques humanistes, quels que soient les domaines d'activité. Des dispositifs spécifiques de signalement sont à déployer, pour répondre aux besoins d'écoute et de protection des agents.

En méthode, il convient d'améliorer la formation et d'accompagner les managers, de les engager dans une démarche de réflexivité, en prenant en compte le vécu et les attentes des professionnels, des usagers et des partenaires.

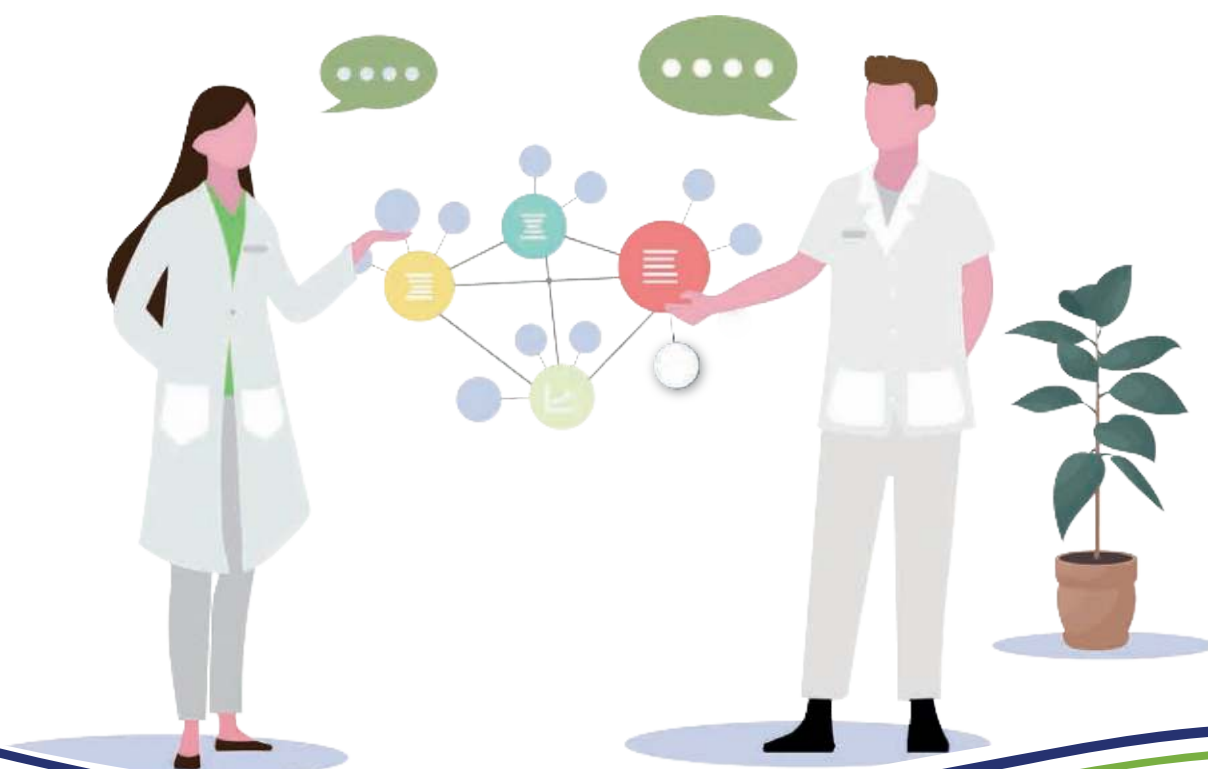
Au titre de ces considérations, la prise en compte des problématiques écologiques est une attente forte et partagée. 🌿

Enfin, en synthèse des attentes exprimées à l'occasion de la démarche de construction du projet d'établissement, il apparaît que le cap à suivre est celui de l'excellence clinique et humaine.

Cette ambition doit permettre de progresser pas à pas, de l'évaluation des résultats cliniques, des parcours de soins dont bénéficient les patients, vers leur inclusion dans des programmes de recherche, dans l'objectif de dispenser les meilleurs traitements à nos patients.

Cette ambition vise également à engager une dynamique de travail nouvelle au sein des services 🌿, entre équipes, avec nos partenaires, en associant nos patients et leurs accompagnants.

*🌿 Action à dimension éco-responsable*



## Objectif 1

**Coopérer et échanger pour une réussite partagée des projets**

### ≡ Action 1


**Garantir un cadre bienveillant et sécurisant pour la participation des professionnels** (temps dédiés et non formalisés, non hiérarchiques, Agora, ...)

### ≡ Action 2

**Organiser des temps de travail collectifs et transverses pour les projets des services**

- Impliquer les professionnels sur le fonctionnement de l'hôpital
- Renforcer la communication intra et inter pôles, ouvrir les bureaux de pôle, ...

### ≡ Action 3

**Former au management et à la gestion des transitions, accompagner le changement** (formation des médecins et cadres, ...) 

### ≡ Action 4

**Valoriser et intéresser aux travaux d'équipe**

- Renforcer la communication sur les actions conduites par les équipes
- Instaurer des primes d'engagement collectif

## Objectif 2

**S'interroger sur nos pratiques de management, promouvoir la réflexivité**

### ≡ Action 1

**Engager une démarche réflexive sur les pratiques de gestion et de management**

- Prévoir des temps d'équipe centrés sur les expériences de service
- Organiser des temps d'échanges formalisés entre pairs

### ≡ Action 2

**Déployer les outils et méthodes de la démarche réflexive**

- Recourir aux analyses préliminaires de risques, débriefings, retours d'expérience intra et inter services

### ≡ Action 3

**Organiser un dispositif de médiation interne** pour aborder différemment le conflit

### ≡ Action 4

**Faire du respect de l'environnement un critère d'orientation et d'évaluation de notre gestion** 

## Objectif 3

### Lutter contre les discriminations et toute forme de maltraitance

#### ≡ Action 1

##### **Mener une politique active de lutte contre toute forme de discrimination et de maltraitance**


- Définir le cadre institutionnel
- Partager les définitions
- Sensibiliser les managers

#### ≡ Action 2

##### **Organiser les dispositifs d'alerte et de signalement nécessaires**

- Assurer la confidentialité et la réactivité de gestion en cas d'alerte et de signalement
- Écouter activement les déclarants, les accompagner

#### ≡ Action 3

**Nommer les référents institutionnels**, leur confier une feuille de route et des moyens dédiés, notamment en formation 

## Objectif 4

### Un management de la santé publique et de l'excellence clinique

#### ≡ Action 1

**Promouvoir les démarches d'analyse des résultats cliniques** dans tous les services et assurer leur diffusion, leur partage au sein de l'établissement

#### ≡ Action 2

##### **Soutenir les acteurs de la recherche clinique**

- Identifier les porteurs de projet et les accompagner
- Identifier les compétences et les ressources
- Développer une structure d'appui interne
- Structurer les échanges avec les promoteurs
- Poursuivre la politique d'attractivité pour les chefs de clinique assistants territoriaux universitaires

#### ≡ Action 3

##### **Structurer les démarches de santé publique sur le territoire dans le cadre du GHT18**

- Identifier les besoins préventifs et de dépistage
- Communiquer en matière de prévention/promotion de la santé
- Soutenir l'offre de consultations en prévention

#### ≡ Action 4

##### **Associer les partenaires publics, privés et associatifs**

- Valoriser les travaux conduits par les équipes

# Faciliter le quotidien, fédérer nos énergies

Les années 2020 à 2022 ont été marquées par un recours accru à l'hôpital public, dans un contexte épidémique qui a mis en lumière la capacité de mobilisation, d'adaptation, de résilience du Centre Hospitalier mais aussi ses fragilités, préexistantes à la crise Covid-19.

Le projet social se veut avant tout restaurateur de sens au travail. Il a pour ambition de faciliter le travail des hospitaliers et de doter l'établissement d'une politique ambitieuse de prévention des risques professionnels, pour prendre soin des soignants.

Il est apparu évident que la fidélisation et l'attractivité de l'hôpital pour les professionnels et la qualité des soins procèdent de la même dynamique : celle de l'amélioration continue des conditions de travail, du fonctionnement des services.

Plus simple, plus agile et réactif, notre fonctionnement

doit permettre les temps de coordination autour du patient mais aussi d'échanges et de convivialité, de bien-être, de coopération et de bienveillance.

Pour atteindre les objectifs, l'établissement entend développer des actions visant, en continu, à recueillir et favoriser l'expression des professionnels, pour prendre en compte les problématiques issues de la réalité du terrain, au plus près des ressentis et des demandes du quotidien. Afin d'attirer les compétences et fidéliser nos professionnels, il convient de prendre soin des agents, d'améliorer leur environnement de travail, de leur faciliter le quotidien, de leur permettre d'agir.

C'est afin de se poser collectivement la question du sens qu'une intervention du Pr DELASSUS, professeur agrégé, docteur en philosophie et membre du Groupe d'Aide d'Ethique de l'hôpital Jacques Cœur, a été demandée.




# Objectif 1

## Prendre soin des agents hospitaliers par la prévention et le bien-être




### ≡ Action 1

#### Etre à l'écoute des professionnels, mieux gérer leurs risques

- Mettre en œuvre une technique de management participatif dans chaque service afin de favoriser l'expression des professionnels sur leur quotidien
- Structurer la démarche d'évaluation et de suivi des charges de travail 
- Approfondir la politique de prévention des risques professionnels : risques psycho-sociaux, troubles musculo-squelettiques, violences sexuelles ou sexistes...
- Créer une instance de médiation interne à l'établissement pour la gestion des conflits interpersonnels, commun au personnel médical et non médical
- Mettre en place des cocons à sieste pour prévenir les risques psycho-sociaux et les risques d'endormissement au volant
- Créer un temps de diététicien pour le personnel
- Accompagner la mise en œuvre des mesures préconisées par la Commission Qualité de Vie et Conditions de Travail mise en place par la Présidence de la CME

### ≡ Action 2

#### Simplifier l'exercice professionnel au quotidien, favoriser le bien-être

- Recentrer les professionnels médicaux et paramédicaux sur leur cœur de métier : création de postes d'assistants de soins sur les secteurs à forte charge de travail, modernisation des outils, développement des protocoles de coopération, Infirmier.e à Pratique Avancée, recrutement de professionnels dans de nouveaux métiers 
- Simplifier les circuits pour le matériel du quotidien 
- Faciliter le stationnement des agents hospitaliers
- Mettre en place un système de relais-colis
- Développer des activités sportives pour le personnel en lien avec la Maison Sport-Santé et des activités de bien-être
- Mettre en place des livraisons de paniers circuit court et autres prestations de services 

### ≡ Action 3

#### Promouvoir la cohésion d'équipe


- Créer un lieu dédié, convivial pour le personnel hospitalier
- Réaménager la salle de restauration de Taillegrain
- Développer la participation à des événements fédérateurs sportifs ou associatifs : tournoi de foot, défi inter-entreprises, Foulées Roses...
- Renforcer le lien entre les équipes de jour et les équipes de nuit

## Objectif 2

### Accompagner l'évolution des professionnels et donner du sens au travail au quotidien


#### ≡ Action 1

##### Accompagner les évolutions professionnelles

- Créer un temps de conseiller en évolution professionnelle
- Simplifier, dématérialiser et accompagner les projets de carrière et démarches administratives des praticiens 
- Mieux communiquer sur les opportunités internes en voyant notamment le fonctionnement de la bourse à l'emploi


#### ≡ Action 2

##### Conforter le rôle des psychologues au sein de l'établissement

- Faciliter les conditions de travail au quotidien des psychologues, rendre plus visible leur activité, accompagner l'accueil de nouveaux collègues, disposer d'une dotation spécifique pour le matériel et outils thérapeutiques nécessaires (testothèque) 
- Créer un collège de psychologues pour évoquer l'ensemble des sujets organisationnels propres à leur métier avec la présence du DRH une fois par trimestre, faire circuler l'information
- Créer un lieu d'échanges et de ressources pour aborder entre pairs les situations cliniques afin d'approfondir les problématiques rencontrées
- Associer les psychologues aux projets de service et/ou de pôle, aux cellules de crise quand le volet prise en charge psychologique est abordé, identifier un médecin référent pour chaque secteur d'intervention


#### ≡ Action 3

##### Repenser l'offre de formation, valoriser nos compétences

- Repenser l'offre de formation pour mieux répondre aux besoins des professionnels et du Centre Hospitalier 
- Créer un plan de formation dédié aux médecins
- Valoriser nos compétences en permettant aux agents du Centre Hospitalier Jacques Coeur d'être formateurs (vers la certification QUALIOP1 et les démarches d'accréditation des équipes)

#### ≡ Action 4

##### Développer l'accompagnement des managers de proximité

- Proposer un éventail suffisamment large de formations au management pour les cadres et médecins en situation de gestion d'un service, d'un pôle
- Etablir un véritable parcours managérial pour les responsables médicaux
- Développer l'accompagnement des faisant fonction de cadres 
- Développer l'analyse de pratiques professionnelles sur le management (codéveloppement managérial)

#### ≡ Action 5

##### Soutenir les démarches collectives pour donner du sens

- Promouvoir l'organisation de temps informels dans les équipes
- Promouvoir la réalisation de staffs pluridisciplinaires et de réunions de service régulières
- Soutenir les expérimentations à l'initiative des équipes

## Objectif 3

### Fidéliser le personnel en poste et développer notre attractivité


#### ≡ Action 1

##### **Intégrer une politique de recrutement volontariste, ancrée sur son territoire**

- Développer un réseau RH avec les entreprises et les administrations publiques locales et régionales
- Renforcer la coopération avec les collectivités locales pour favoriser les installations et l'intégration des arrivants
- Développer l'apprentissage, les contrats d'allocation d'études
- Travailler sur la marque employeur du Centre Hospitalier Jacques Cœur
- Soutenir la création d'une première année de médecine à Bourges dans le cadre de l'universitarisation d'Orléans et le développement de l'offre de formation paramédicale
- Renforcer le lien avec les instituts de formation pour mieux accompagner les étudiants

#### ≡ Action 2





##### **Améliorer l'accueil et l'intégration des nouveaux arrivants**

- Relancer l'organisation des journées d'accueil conviviales
- Mettre en place un système de compagnonnage pour intégrer au mieux chaque nouvel arrivant 
- Diffuser un guide d'accueil
- Développer les trombinoscopes

- Mettre en place une check-list d'arrivée pour la mise à disposition de l'ensemble des outils, tenues...

#### ≡ Action 3

##### **Favoriser une meilleure adéquation entre vie professionnelle et vie personnelle**

- Développer les solutions de garde pour les enfants du personnel : places de crèche 
- Renforcer le suivi de la charge liée à la permanence des soins en lien avec la commission de l'organisation et de la permanence des soins
- Anticiper les plannings à plusieurs mois afin de donner de la visibilité pour l'organisation de sa vie personnelle 
- Mettre en place un logiciel de gestion des remplacements pour limiter les appels téléphoniques et faciliter le travail des cadres
- Développer le télétravail pour les métiers où cela est possible 
- Réinventer des organisations de travail et promouvoir une organisation agile répondant aux attentes des usagers et des professionnels 

# Agir pour la transition écologique

Réussir la transition écologique est un enjeu d'humanité et citoyen. La démarche de construction du projet d'établissement a permis d'identifier que les professionnels du Centre Hospitalier souhaitent s'investir et engager l'hôpital durablement dans les efforts restant à conduire pour mieux gérer les ressources et réduire l'empreinte de nos activités sur la planète.

Aussi, orienter la gestion de l'hôpital en prenant en compte les impacts environnementaux, adapter les organisations aux risques écologiques est un axe majeur et central du projet d'établissement.

De nouveaux partenariats restent également à créer.

S'inscrire dans cette démarche avec efficacité, pour

obtenir des résultats à la fois immédiats, au regard de l'urgence climatique, et durables nécessite de lui donner « sa juste dimension ».

Pour cela l'ensemble de la gestion de l'hôpital doit prendre en compte, embarquer et porter fermement les objectifs de la transition écologique :

- Management de l'établissement et portage institutionnel d'une culture écoresponsable
- Finances et achats, favoriser la qualité et durabilité des achats
- Technologie, recherche et innovation
- Attention portée à notre environnement de travail et à la nature
- Mobilisation de nos partenaires, recherche des partenaires locaux engagés





# Objectif 1

## Réduire l'empreinte carbone de nos activités

### ≡ Action 1

#### Réduire les consommations énergétiques en adaptant les bâtiments et les pratiques

- Mieux gérer l'eau : récupération et réutilisation
- Gérer les températures : isolation thermique, installation de dispositifs anti-chaleur, chauffage raisonné
- Réduire la consommation d'électricité : poursuite du déploiement de LED, installation de panneaux solaires, détecteurs de présence

### ≡ Action 2

#### Accompagner une mobilité respectueuse de l'environnement

- Optimiser la gestion du parc automobile
- Installer des bornes de recharge pour les véhicules des professionnels et parcs à vélo
- Proposer une plateforme de covoiturage

### ≡ Action 3

#### Végétaliser notre environnement de travail et respecter la nature, le vivant

# Objectif 2

## Promouvoir et valoriser les éco-gestes, créer une culture écoresponsable

### ≡ Action 1

#### Former, informer et impliquer les professionnels

- Promouvoir la démarche écoresponsable, éco-gestes
- Identifier des référents et correspondants
- Participer à la Semaine Européenne du Développement Durable

### ≡ Action 2

#### Réduire et maîtriser tous les types de gaspillages

- **Relatifs à l'alimentation et aux repas** : commande, distribution, consommation et gestion des éléments non consommés (accompagnement au plus près des services par des personnels dédiés et rappel des bonnes pratiques ; ajustement des commandes par les services au plus près des

besoins ; réflexion sur l'accompagnement à la prise des repas ; anticipation des souhaits des patients avant la distribution ; poursuite et renforcement des dispositifs attractifs ; étude sur le devenir des repas non consommés)

- **Relatifs aux produits et consommables** (révision des modalités de distribution des produits hôteliers ; recours aux produits et consommables à usage multiple et aux produits recyclés ; recours à la dématérialisation ; mise en place d'une recyclerie au sein de l'établissement.)

- **Relatifs aux produits médicamenteux** (bon usage des antibiotiques)

- **Développement et priorisation de la réutilisation et du réemploi**

### ≡ Action 3

#### Valoriser les filières de tri, le recyclage et le réemploi

- Optimiser les filières existantes et mettre en place de nouvelles
- Réviser les pratiques des professionnels

# Objectif 3

## Mieux piloter des ressources durables

### ≡ Action 1

#### Rechercher la qualité dans les achats pour réduire le gaspillage et les quantités inutilisées/mal-utilisées

- Adapter les commandes et les stocks
- Analyser la pertinence : associer des utilisateurs avant certains achats, les questionner sur les produits commandés, test des produits avant achat

### ≡ Action 2

#### Privilégier la mutualisation de certains équipements

### ≡ Action 3

#### S'appuyer sur des solutions innovantes, suivre de près le marché des produits écoresponsables





*Assurer la réponse aux  
besoins de santé publique*

**Ambition 2**

# Une vision inter-professionnelle et transversale du soin

Jusqu'à ce jour, projet de soins infirmiers, de rééducation et médicotechnique et projet médical étaient 2 composantes distinctes. Aujourd'hui, le Centre Hospitalier Jacques Coeur souhaite promouvoir une démarche holistique du soin, mettre en cohérence toutes les compétences et tous les moyens au service de la personne soignée et des accompagnants. C'est pourquoi, ces deux projets ne font plus qu'un : le projet médico-soignant !

Ce nouveau modèle de projet invite à une vision fédératrice, partagée, transversale du soin et une conception plus intégrée et coopérative du travail. Le décloisonnement et la recherche d'une meilleure coordination entre les acteurs autour d'un même projet seront de véritables atouts.

La méthode s'est concentrée sur la définition d'objectifs transversaux et des actions à conduire ensemble :

- l'amélioration des prises en soins et des parcours patient
- l'organisation des soins non programmés
- la coordination entre les acteurs
- l'innovation

Ces axes sont essentiellement transverses, non liés à une

spécialité médicale ou chirurgicale, il s'agit de quitter une « logique d'organes » pour tendre vers une « organisation centrée sur le parcours de soins ».

A ce titre, l'élaboration du projet médico-soignant a nécessité une forte adaptation des acteurs de l'hôpital. En effet, jusque-là, les projets médicaux et paramédicaux, distincts, se composaient de la juxtaposition des projets individuels des services et des pôles.

Il a fallu dépasser cet état initial pour répondre aux complexités et besoins de complémentarités inhérents au parcours du patient.

Ainsi, dans cette conception du projet et du « prendre soin », les soignants du Centre Hospitalier Jacques Coeur souhaitent se définir comme partenaires dans une grande équipe inter-professionnelle.

Le projet médico-soignant s'articule autour de deux axes :

- Valoriser la dimension holistique du soin : prise en soins et parcours patient
- Promouvoir l'expertise, l'innovation et la recherche




# Axe 1 : Valoriser la dimension holistique du soin : prise en soins et parcours patient

## Objectif 1

### Adapter l'offre de soins aux besoins et profils de la population

#### ≡ Action 1

##### Optimiser l'organisation des activités non programmées

- Restructurer le service des urgences et formaliser les avis des médecins ressources en son sein
- Créer une filière d'accueil des urgences pédiatriques et gériatriques
- Développer la pratique des consultations urgentes pour certaines spécialités médicales et chirurgicales
- Développer la cellule de gestion de lits
- Développer des téléconsultations non programmées 

#### ≡ Action 2

##### Améliorer la prise en soins des patients souffrant de maladies chroniques et de pathologies cancéreuses

- Créer et organiser une unité de prise en charge des « plaies chroniques »
- Développer une consultation pluridisciplinaire pour les personnes souffrant de troubles alimentaires et créer une unité transversale de nutrition
- Restructurer l'offre de soins de néphrologie - hémodialyse
- Structurer le parcours de soins du patient atteint d'insuffisance cardiaque chronique
- Poursuivre le déploiement des consultations d'annonce

#### ≡ Action 3

##### Augmenter nos capacités d'accueil sur certains secteurs

- Augmenter le capacitaire en lits de soins critiques, de gériatrie aiguë et d'ambulatoire
- Créer une unité d'odontologie

## Objectif 2

### Renforcer et fluidifier les parcours patients



#### ≡ Action 1

##### Développer la prise en soins en ambulatoire

- Pérenniser et développer l'hôpital de jour de cardiologie
- Créer un hôpital de jour médical à orientation endocrinologique-diabétologique-nutrition
- Augmenter le capacitaire de chirurgie ambulatoire
- Ouvrir un hôpital de jour gériatrique et développer la consultation mémoire
- Pérenniser l'organisation de l'hôpital de jour / hôpital de semaine en gynécologie chirurgicale
- Optimiser l'activité en neurologie avec planification en hôpital de jour et hôpital de semaine


#### ≡ Action 2

##### Faciliter la prise de rendez-vous et l'accès à l'hôpital

- Mettre en place des outils novateurs 
- Synchroniser les rendez-vous multiples 
- Garantir un mode de transport adéquat pour les patients en situation de fragilité, de vulnérabilité et en situation de précarité

#### ≡ Action 3

##### Formaliser et coordonner les parcours patients

- Poursuivre le déploiement du dispositif PRADO (Programme de Retour À DOmicile)
- Anticiper la sortie et ses modalités avec les acteurs en interne et externe dès la consultation, dès le 1<sup>er</sup> jour d'hospitalisation
- Développer les chemins cliniques : anesthésie / prélèvements sanguins, imagerie pré et post-opératoire, parcours d'orthogénie
- Optimiser le fonctionnement du bloc opératoire : planification, programmation, régulation
- Adapter le séjour en maternité (hôtellerie, chambres parentales, soins, promotion de l'allaitement)
- Recentrer toute la chirurgie pédiatrique en pédiatrie
- Mettre en place un service d'hébergement temporaire non médicalisé 
- Développer l'hébergement temporaire en EHPAD (alternance domicile/EHPAD)

#### ≡ Action 4

### **Adapter les parcours et les prises en soins des patients fragiles, relevant de « populations spécifiques »**

- Distinguer l'activité spécifique du service de médecine polyvalente au bénéfice des patients les plus fragiles
- Anticiper et coordonner spécifiquement les parcours des patients les plus fragiles
- Former les professionnels à l'identification de patients relevant de populations spécifiques
- Adapter les circuits de la personne âgée démente dès son admission
- Optimiser les parcours relatifs aux soins palliatifs

## Objectif 3

### **Mieux coordonner nos actions en interne et sur le territoire**

#### ≡ Action 1

#### **Renforcer les coordinations inter-services**

- Renforcer la coopération entre la pharmacie et les unités de soins
- Centraliser les activités d'endoscopie : création d'un centre thérapeutique interventionnel
- Diffuser et valoriser l'expertise en hygiène hospitalière au sein des unités de soins

#### ≡ Action 2

#### **Optimiser la coordination en réseau sur le territoire**

- Développer les réseaux et les partenariats avec les acteurs de santé du territoire
- Renforcer la coopération avec les associations
- Travailler en commun sur le territoire pour les activités de la pharmacie hospitalière et d'anatomopathologie
- Progresser en harmonisation dans le cadre du département d'information médicale de territoire

#### ≡ Action 3

#### **Optimiser les ressources transversales médicotéchniques**

- Créer une entité « prestataire » au sein de l'établissement regroupant les ressources médicotéchniques (bionettoyage, chambre mortuaire, brancardage) autour d'un projet commun, dans un pôle commun

## Objectif 4

### **Développer les prises en charge psychologiques**

#### ≡ Action 1

#### **Approfondir les échanges professionnels avec la psychiatrie de liaison**

#### ≡ Action 2

**Développer des missions de prévention** : violences conjugales, harcèlement scolaire, agressions sexuelles en lien avec l'Unité Médico-judiciaire...

#### ≡ Action 3

**Participer aux activités de la CUMP (Cellule d'Urgence Médico-Psychologique) existante dans le département du Cher**

#### ≡ Action 4

**Améliorer l'accompagnement au deuil périnatal et les conditions d'accueil des parents** : livret de conseils aux parents endeuillés...

#### ≡ Action 5

**Participer aux commissions d'admission, visites de pré-admission en EHPAD / USLD**, préparation au changement de lieu de vie, projet de vie et besoins et demandes du résident

#### ≡ Action 6

**Participer aux projets de consultations post-traitement**, contribuer au projet de consultations post-traitement en oncologie et post-chirurgie dans le cadre de la mise en place d'une stomie


# Axe 2 : Promouvoir l'expertise, l'innovation et la recherche

## Objectif 1

### Promouvoir l'expérience et l'expertise

#### ≡ Action 1

##### Développer l'activité des imageurs

- Développer le potentiel de l'établissement au bénéfice des patients : IRM GIE 3 Tesla, échographie ostéo-articulaire, imagerie cœur, développement de l'intelligence artificielle pour l'interprétation
- Poursuivre notre engagement dans le projet régional d'un plateau d'imagerie médicale mutualisée 


#### ≡ Action 2

##### S'enrichir de l'expérience patient et accompagnants

- S'appuyer sur le savoir expérientiel des patients : déploiement de patients partenaires voire de patients experts
- Recueillir la parole des aidants dans le cadre de la démarche d'amélioration continue de la qualité des soins

#### ≡ Action 3

##### Recentrer les professionnels sur leur cœur de métier

- Limiter la charge de travail administratif et logistique des soignants via le déploiement de logisticiens de soins 
- Développer la pharmacie clinique : conciliation médicamenteuse, entretiens pharmaceutiques
- Identifier des préparateurs en pharmacie hospitalière en soutien à la gestion pharmaceutique des unités de soins ; dispensation hebdomadaire individuelle et nominative

#### ≡ Action 4

##### Promouvoir les actions de santé publique

- Renforcer les actions de prévention et de dépistage auprès des publics
- Renforcer les actions et les programmes d'Education Thérapeutique du Patient

## Objectif 2

### Améliorer les conditions d'accueil des patients et résidents

#### ≡ Action 1

##### Des locaux au service de la qualité des soins et du mieux-vivre à l'hôpital

- Construire l'EHPAD de demain

- Favoriser le lien intergénérationnel en réaménageant certains espaces au sein de l'EHPAD
- Augmenter les possibilités d'accueil en chambre seule
- Aménager la salle nature pour favoriser la prise en charge physiologique des accouchements
- Améliorer l'environnement dédié aux enfants : salle de jeux thérapeutiques, patio terrasse
- Proposer plus de chambres parent/enfant

#### ≡ Action 2


##### Optimiser l'organisation des consultations

## Objectif 3

### Valoriser la recherche et l'innovation


#### ≡ Action 1

##### Encourager la recherche médico-soignante

- Initier et structurer la politique de recherche médico-soignante
- Former les professionnels à la méthodologie de recherche
- Pour les équipes de psychologues, développer des missions de recherche universitaires en sciences humaines (accueil d'étudiants de 3<sup>ème</sup> cycle)
- Accroître la visibilité en interne des travaux menés et des résultats des études cliniques
- Communiquer sur les travaux, publier des articles pour des revues scientifiques et professionnelles 

#### ≡ Action 2

##### Développer de nouvelles technologies pour soutenir de nouvelles prises en charge spécialisées

- Déployer l'innovation et les nouvelles technologies : robotisation de la chirurgie, intelligence artificielle, simulation en santé, grand champ en ophtalmologie, équipements en rythmologie 
- Mettre en œuvre 2 projets de service spécifiques : mise en place d'infusion d'insuline boucle fermée en diabétologie ; activité nouvelle d'endoscopie des voies biliaires

#### ≡ Action 3

##### Ancrer la télémédecine

- Intégrer la téléconsultation, la télésurveillance, la télémagerie dans les pratiques quotidiennes
- Accompagner « le patient connecté »

# Au-delà de l'acte de soin, prendre soin

La qualité des soins demeure une valeur fondatrice de l'ensemble des acteurs hospitaliers. Elle s'apprécie tant par la technicité et les capacités relationnelles des soignants dans les soins qu'ils prodiguent, que par l'adhésion du patient dans son processus de soins.

De l'écoute de sa parole, l'expertise patient devient nécessaire à l'évaluation et l'évolution des parcours de prise en soins.

Le Centre Hospitalier Jacques Cœur souhaite ancrer sa démarche qualité dans un travail conjoint avec les

patients afin qu'ils nous aident à toujours progresser dans les prises en charge et l'environnement hospitalier proposés.

La démarche qualité ne se limite pas à une évolution des pratiques de soins mais conduit les professionnels hospitaliers à une remise en cause permanente de leur mode de fonctionnement. 🌿

Le Centre Hospitalier Jacques Cœur tient à soutenir et accompagner tous les acteurs dans la conduite de ces changements. 🌿





# Objectif 1

## Manager une démarche qualité à partir de l'expérience des services et des patients

### ≡ Action 1

#### Structurer un accompagnement des services au plus près des professionnels

- S'appuyer sur les professionnels de terrain formés à la démarche qualité

### ≡ Action 2

#### Proposer un plan de formation adapté aux besoins des professionnels et à leurs attentes

### ≡ Action 3

#### Déployer une stratégie de communication et de mobilisation

### ≡ Action 4

#### Faciliter la déclaration d'événements indésirables

- Simplifier les modalités de signalement, en informant sur les actions concrètes mises en place

### ≡ Action 5

#### Promouvoir l'expertise patient dans la démarche de la qualité de soins, par exemple dans le cadre de focus-groupe en lien avec la Commission Des Usagers

# Objectif 2

## Faciliter l'information relative aux prises en charge non programmées

### ≡ Action 1

#### Déployer une communication dédiée aux soins non programmés, préalablement à la venue des patients et destinée tant aux usagers qu'aux partenaires libéraux

- Décrire les filières existantes, les modalités de recours

### ≡ Action 2

#### Expliquer et fiabiliser les indicateurs de parcours au Service d'Accueil des Urgences

- Afficher de façon lisible les délais moyens d'attente avant prise en charge et le nombre de patients présents

### ≡ Action 3

#### Faciliter la compréhension des différents parcours, des temps incompressibles dans la prise en soins

- Renforcer spécifiquement l'information des usagers à leur arrivée au Service d'Accueil des Urgences

# Objectif 3

## Optimiser la qualité de l'information médicale et institutionnelle au bénéfice du patient

### ≡ Action 1

#### Sensibiliser les praticiens sur les droits des patients en matière d'information


### ≡ Action 2

#### Réaffirmer la place du chef de service dans l'organisation du service en matière d'accès à l'information

- Identifier des temps dans les services dédiés à la transmission de l'information au patient, aux accompagnants

### ≡ Action 3

#### Développer l'information automatisée dans le cadre du Dossier Patient Informatisé

- Produire des documents nécessaires : lettre de liaison, conseil pharmaceutique, précautions maladies chroniques, ... 

### ≡ Action 4

#### Faciliter l'accès à l'information des patients

- Utiliser les outils numériques : podcast, vidéo 

# Objectif 4

## Renforcer la coordination et la communication interservices autour du patient

### ≡ Action 1

#### Améliorer la coordination des prises en charge avec les partenaires identifiés

- Développer l'interprofessionnalité entre équipes
- Délivrer des soins centrés sur le patient

### ≡ Action 2

#### Structurer des temps d'échanges interdisciplinaires, inter-services

- Favoriser la connaissance mutuelle individuelle et collective

### ≡ Action 3

#### S'appuyer sur des outils numériques et de communication pour mieux se connaître

- Mettre à disposition des outils de communication interactifs et dynamiques



Promouvoir  
un hôpital moderne

Ambition 3


# Allier modernité et hospitalité

Le parc immobilier du Centre Hospitalier Jacques Coeur a un impact à la fois sur la prise en charge des usagers, mais également sur les conditions de travail des professionnels.

La question des locaux, de leur disponibilité et de leur affectation, de leur entretien et de leur maintenance ou encore de leur création ou de leur mutabilité apparaît dans l'ensemble des volets du projet d'établissement. Il est également nécessaire de souligner le lien majeur entre le volet immobilier et le volet éco-responsable de ce projet, la réflexion relative à l'immobilier incluant toujours une dimension développement durable.

Depuis 1994, le Centre Hospitalier Jacques Coeur a poursuivi une politique immobilière visant à répondre aux besoins en santé et aux exigences de sécurité. Plusieurs programmes de rénovation et de construction ont été conduits.

Les besoins en santé et parallèlement l'offre de soins requièrent régulièrement des mutations. Il apparaît nécessaire que l'hôpital puisse adapter ses infrastructures en proposant une politique immobilière évolutive et adaptable au service des grands enjeux :

- Accueil et confort des patients, des résidents et des accompagnants
- Prise en compte des vulnérabilités et des besoins spécifiques des personnes âgées
- Fluidité des parcours dans l'établissement
- Soutien à la qualité de vie au travail des professionnels
- Eco-responsabilité 
- Sécurité



# Objectif 1

## Accompagner l'évolution des activités et l'accueil des patients et des résidents

### ≡ Action 1

#### Améliorer la qualité des prises en charge en adaptant les locaux dédiés à certaines activités

- Relocaliser l'hémodialyse sur le site du Centre Hospitalier
- Créer un service de médecine infectieuse
- Regrouper les lits de réanimation et de soins continus de chirurgie
- Relocaliser l'hôpital de jour chirurgical
- Reconstruire un EHPAD sur le site de Taillegrain
- Créer une salle de jeux à visée thérapeutique, en partenariat avec l'association La Fabrique à Sourires

### ≡ Action 2

#### Adapter les infrastructures au développement des activités de soins nouvelles

- Créer un service d'odontologie
- Créer une unité de soins palliatifs
- Accueillir un SSR locomoteur et neurologique, en partenariat avec l'UGECAM (Union pour la Gestion des Établissements des Caisses de l'Assurance Maladie)

### ≡ Action 3

#### Répondre aux besoins d'infrastructures liées aux soins non programmés et/ou urgents

- Relocaliser et redimensionner l'Unité d'Hospitalisation de Très Courte Durée
- Restructurer et étendre le service des urgences
- Étudier la relocalisation de l'hélicoptère

# Objectif 2

## Garantir la sécurité de l'ensemble des sites du Centre Hospitalier


### ≡ Action 1

#### Renforcer les dispositifs de sécurité et de gestion de crise

- Déployer progressivement le contrôle d'accès physique
- Étendre la vidéo-surveillance
- Renforcer les infrastructures informatiques
- Créer une salle dédiée à la gestion de crise

### ≡ Action 2

#### Poursuivre la maintenance active des bâtiments et des installations techniques critiques


- Renforcer la maintenance des bâtiments et des composants : installations électriques, ascenseurs, système d'appel malade
- Désamianter les locaux techniques et les toitures du Centre Hospitalier Jacques Coeur et du site des Gadeaux 

# Objectif 3

## Faire de l'hôpital un lieu plus confortable et accessible

### ≡ Action 1

#### Améliorer l'accès à l'hôpital pour les usagers et les professionnels

- Réfléchir au réaménagement du parking et la création de places de stationnement pour toutes les mobilités 
- Homogénéiser la signalétique
- Créer une maison des usagers ou une maison des familles

### ≡ Action 2

#### Améliorer les conditions de travail et d'accueil des professionnels

- Créer un vestiaire centralisé
- Créer une zone de stockage
- Réfléchir à la création d'une zone logistique modernisée, à l'échelle du Groupement Hospitalier de Territoire
- Développer une offre supplémentaire de logement pour les professionnels

### ≡ Action 3

#### Étudier les possibilités de réaffectation des locaux libérés par la mise en œuvre de projets

- Affecter les locaux libérés progressivement sur les trois sites du Centre Hospitalier Jacques Coeur
- Rechercher la cohérence entre les services et les affectations de locaux

# Valoriser les équipes et promouvoir l'hôpital

Promouvoir l'hôpital auprès des nombreux publics qui sont en relation directe et quotidienne avec lui (usagers, professionnels ou futurs professionnels, autorités, médias...) est primordial pour mieux faire connaître les activités et reconnaître les compétences des professionnels du Centre Hospitalier Jacques Cœur.

Donner accès à des informations fiables et adaptées est alors indispensable pour accompagner chacun vers une meilleure connaissance de l'établissement, pour permettre à tous de donner de la visibilité aux atouts du Centre Hospitalier.

L'établissement sait pouvoir compter sur ses professionnels pour l'accompagner dans son développement, ces derniers jouant un rôle majeur d'ambassadeur de leur structure.

Valoriser l'hôpital, c'est donc (et surtout) valoriser tous ceux qui s'investissent quotidiennement pour améliorer le service public. La communication de l'hôpital se doit d'être tournée aussi bien vers les acteurs extérieurs que vers les publics internes et ce, en vue d'atteindre un objectif commun : mieux informer pour mieux accompagner et recruter.




## Objectif 1

### Faciliter l'accès à l'information pour tous les professionnels

#### ≡ Action 1

##### Mettre à disposition des outils accessibles à tous

- Créer des outils accessibles depuis son smartphone : application mobile
- Moderniser le site intranet
- Moderniser la diffusion du mensuel Hôpital Infos 

#### ≡ Action 2

##### Redéfinir une politique d'affichage interne

## Objectif 2

### Développer la communication autour du recrutement et de la marque employeur

#### ≡ Action 1

##### Instituer des événements publics

- Favoriser le recrutement de nouveaux professionnels : forums de recrutement
- Soutenir les professionnels dans la communication de leurs projets : semaine mondiale de l'allaitement maternel, ...
- Mettre en avant leurs expertises : colloques, journées portes ouvertes, organisation d'événements dans le hall, ...

#### ≡ Action 2

##### Valoriser la diversité des métiers et les compétences des

##### professionnels

- Proposer des vidéo-témoignages des acteurs concernés
- Identifier des ambassadeurs-métiers

#### ≡ Action 3

##### Renforcer la coopération avec les acteurs territoriaux (élus, associations, clubs sportifs...)

- Valoriser le territoire et les offres qu'il propose

## Objectif 3

### Promouvoir à l'extérieur la qualité de l'offre, la diversité des activités et les innovations de l'hôpital

#### ≡ Action 1

##### Soutenir notre présence sur les réseaux sociaux

- Renforcer l'utilisation de l'existant : Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube
- Utiliser de nouveaux canaux : Instagram, Tik Tok

#### ≡ Action 2

##### Promouvoir les parcours de soins

- Renforcer nos liens avec les professionnels libéraux
- S'appuyer sur l'expérience, les témoignages et retours des usagers pour proposer de nouveaux contenus

#### ≡ Action 3

##### Renforcer les relations avec la presse (locale, nationale, spécialisée)

- Valoriser nos activités en touchant un public le plus large possible


# Le système d'information : un levier de transformation essentiel

Le déploiement d'un système d'information performant et sécurisé s'inscrit dans un cadre réglementaire européen exigeant (règlement européen sur la protection des données) et dans un contexte international porteur de menaces (rançonnage, vols et détournement de données de santé) qui impliquent de se préparer au cyber-risque, tout en protégeant au quotidien les droits des patients :

- Accès et continuité des soins, accès aux données de santé, confidentialité
- Droit à l'information, libre choix dans le parcours de santé
- Expression sur les soins et l'accueil

En réponse à ces enjeux multiples, complexes à concilier, le Centre Hospitalier fait le choix de poursuivre des priorités claires : généralisation du Dossier Patient Informatisé

Hôpital Manager sur le territoire du GHT, évolution des systèmes d'information des plateaux techniques, soutien au partage des données de santé dans un cadre sécurisé afin de permettre une continuité de prise en charge, dématérialisation de la prise de rendez-vous (sans que ce recours soit exclusif d'autres modalités), préparation opérationnelle au cyber-risque et sensibilisation de la communauté hospitalière.

En termes sociétaux, la digitalisation / numérisation des échanges et des services est une donnée, un « fait », qui permet de faciliter les services quotidiens. Le Centre Hospitalier souhaite s'inscrire dans son temps et offrir aux professionnels des outils de travail modernes, qui facilitent leur quotidien et l'exercice effectif de leur cœur de métier, le soin apporté aux patients. 






## Objectif 1

**Informatiser la production de soins et les plateaux techniques**

### ≡ Action 1

**Généraliser et enrichir le Dossier Patient Informatisé et interopérable dans le cadre de la convergence des systèmes d'information du GHT, et poursuivre l'informatisation des services**

### ≡ Action 2

**Faire évoluer le système d'information des plateaux techniques** : SAMU (géolocalisation, régulation déportée..), imagerie, biologie, pharmacie/stérilisation, plateforme pour les transports sanitaires... 


## Objectif 2

**Faciliter le continuum d'accès avec la médecine de ville, les Centres Hospitaliers de territoire et le patient**

### ≡ Action 1

**Favoriser les échanges et la communication avec les professionnels de santé du territoire notamment les professionnels de santé libéraux** : Dossier Médical Partagé, Messagerie Sécurisée de Santé, télémédecine, e-parcours

### ≡ Action 2

**Faciliter l'accès aux patients pour les rendre acteurs de leur parcours** : Dossier Médical Partagé, Messagerie Sécurisée Citoyenne (Mon Espace Santé), prise de rendez-vous à distance, préadmission en ligne... 

## Objectif 3

**Equiper les fonctions support de solutions performantes, contribuer à la performance des organisations**


### ≡ Action 1

**Poursuivre les actions de dématérialisation** 

- Renouveler les logiciels et applicatifs obsolètes
- Utiliser GLPI (Gestionnaire Libre de Parc Informatique) pour l'assistance informatique

### ≡ Action 2

**Moderniser la communication interne**

- Généraliser la messagerie individuelle nominative
- Accompagner le développement du télétravail 

### ≡ Action 3

**Elargir la convergence de GHT aux fonctions support** : finances, facturation, RH, achats, qualité/gestion des risques...

### ≡ Action 4

**Informatiser la Gestion du Temps de Travail médical, renouveler la GTT non-médical**

## Objectif 4

### **Moderniser les infrastructures techniques, sécuriser le SI.**


Réduire les risques d'indisponibilité des systèmes d'information (pannes, cyberattaques,...), de confidentialité et d'intégrité

#### **Action 1**

##### **Piloter la sécurité SI conformément aux obligations spécifiques opposables au Centre Hospitalier**

- Décliner la politique de sécurité
- Sensibiliser les professionnels
- Suivre les indicateurs de performance et de sécurité SI en continu
- Renforcer la veille technologique et juridique et les audits de conformité

#### **Action 2**

**Investir, renouveler le matériel et les infrastructures :** postes de travail, serveurs, éléments actifs du réseau, plateformes de stockage et sauvegarde, création d'une deuxième salle serveur 

#### **Action 3**

**Mieux archiver les données, images médicales produites par les dispositifs biomédicaux**

#### **Action 4**

**Mettre en conformité les registres de traitements, sensibiliser les utilisateurs à la protection des données personnelles et de santé**

#### **Action 5**

**Se préparer ensemble à la gestion d'une cyber-attaque**

- Former les acteurs
- Déployer des exercices Plan Blanc cyber-attaque et des campagnes d'information

## Objectif 5

### **Accompagner les professionnels de santé à l'utilisation du système d'information**

#### **Action 1**

##### **Développer une politique spécifique de formation aux outils informatiques**

- Former aux nouveaux logiciels et aux nouvelles fonctionnalités des logiciels existants

#### **Action 2**

**Adapter le plan de formation aux informaticiens**

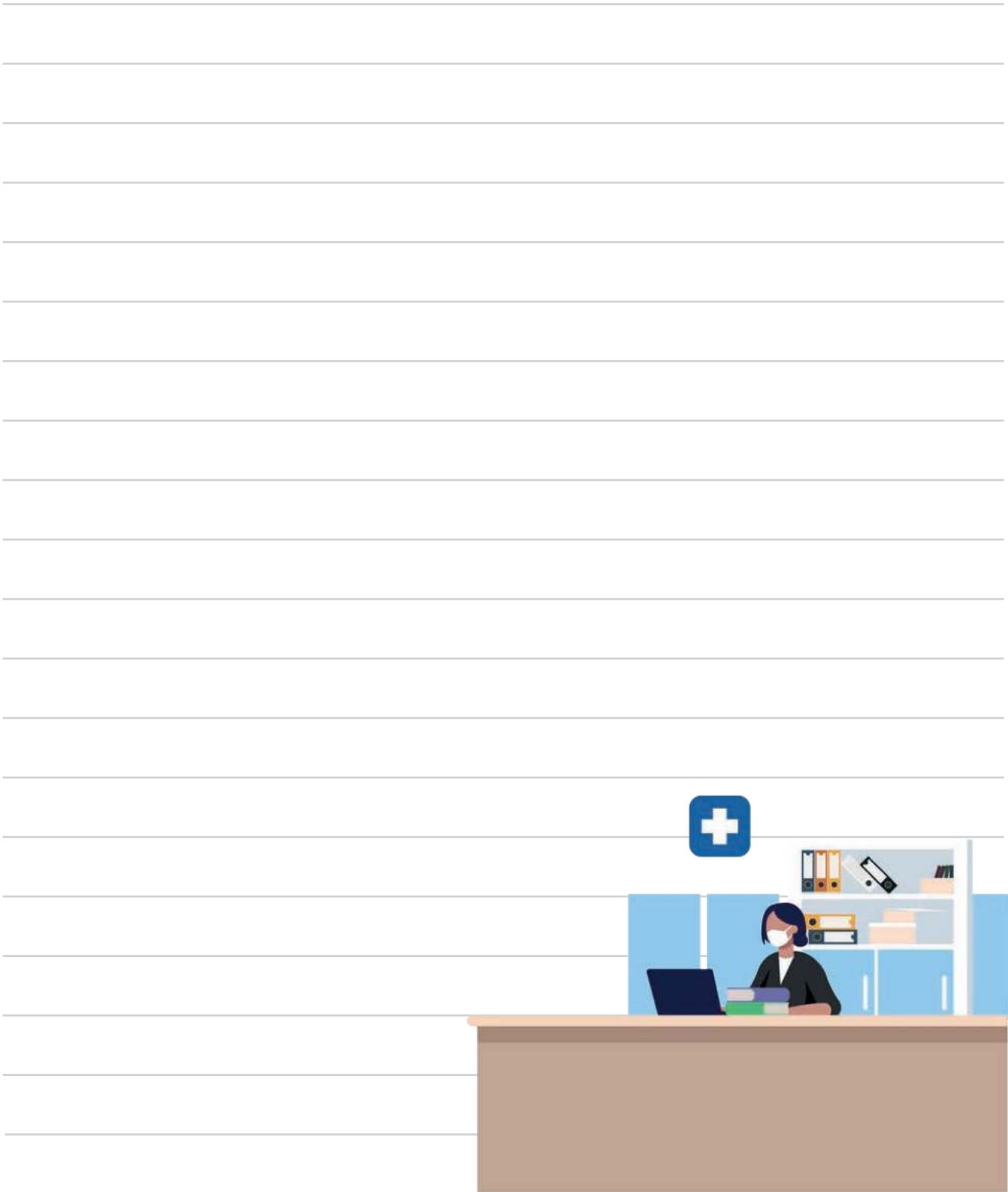
#### **Action 3**

**Favoriser le e-learning** 

## Objectif 6

### **Structurer la Direction du Système d'Information du GHT**

# Notes





**Centre Hospitalier Jacques Coeur**  
145 avenue François Mitterrand - CS 30 010  
18 020 Bourges Cedex

02 48 48 48 48  
[www.ch-bourges.fr](http://www.ch-bourges.fr)

