



Centre hospitalier François Quesnay (78)



Centre médical de Bligny (91)



CHU Louis Mourier (92)

La lettre d'information du centre régional de ressources pour l'optimisation du management et des organisations des établissements de santé

EDITORIAL

Toute réforme bouscule les paradigmes, c'est d'ailleurs son intention.

Les réformes en cours dans le monde hospitalier changent les comportements de tous ceux qui en font partie et de tous ceux qui sont en lien avec lui. Il est très difficile, dans cette période de transition, de mesurer ce que produisent ces changements de comportement. Au plus près des soins, ils sont parfois mal vécus et assimilés à une perte identitaire voire une perte de sens. A un niveau plus agrégé, ils semblent trop lents. Et le patient, au centre du système, au cœur des réformes, qu'aurait-il à dire du résultat produit ? S'émerveiller de l'implication des personnes qu'il côtoie directement ? S'inquiéter du manque de coordination ? S'étonner des aberrations à l'épreuve de sa réalité quotidienne ?

L'incertitude oblige à retrouver, consolider et affûter ses repères personnels et d'autant plus s'il faut inventer ou se situer dans de nouveaux repères collectifs. Vous y aider est une des ambitions du C2R.

Marie-Pierre Ousset,
directrice du centre de ressources

Cinq nouveaux établissements rencontrés

Nous consacrons une nouvelle fois les pages centrales de ce numéro aux établissements qui ont accepté de nous rencontrer au cours de ces derniers mois pour faire part de leurs expériences et des outils qu'ils utilisent, et qui sont susceptibles d'être adaptés à votre environnement et de vous aider

au quotidien dans la mise en œuvre des réformes actuelles.

Vous retrouvez des fiches de synthèses de ces expériences, certains des outils mentionnés dans la rubrique « Les rencontres au sein des établissements » en page d'accueil de notre site internet : www.c2rsante.fr

Le C2R répond à vos attentes !

A l'occasion de la première mission de 3 ans du centre régional de ressources, il nous paraissait important de mieux connaître votre ressenti sur les actions menées par le C2R.

A cette fin, un questionnaire de connaissance et de satisfaction a été mis en ligne sur notre site internet en début d'année. Vous avez été un peu plus de 180 à y répondre et nous vous en remercions. Ce bilan est très positif. Il fait principalement ressortir les points suivants :

⇒ la grande majorité d'entre vous accède désormais au site internet du C2R directement via son adresse www.c2rsante.fr qui fait souvent partie de vos favoris ;

⇒ d'une manière générale, le C2R vous permet :

- de gagner du temps,
- de créer des liens nouveaux,
- de disposer d'outils méthodologiques, pragmatiques, synthétiques et facilement exploitables qui sont adaptés à vos problématiques locales,

- de vous comparer aux autres établissements de la région.

⇒ les fiches de partage d'expériences réalisées à la suite des rencontres au sein des établissements sont les documents les plus consultés ;

⇒ « la nouvelle gouvernance hospitalière » et « emploi et compétences » sont les deux thématiques sur lesquelles ont le plus porté vos recherches et sur lesquelles le C2R vous a été le plus bénéfique en vous proposant des outils concrets (tableau de bord, fiche d'évaluation...);

⇒ les lettres d'information papier et électronique correspondent globalement à vos attentes.

Vous êtes plus d'une personne sur deux à parler du C2R à votre entourage. C'est donc grâce à vous que le C2R se nourrit et nous espérons vous voir encore plus nombreux à partager et coopérer via le C2R !

L'innovation en action

Hôpital Goüin (92)

En 2003, l'hôpital Goüin s'est totalement restructuré en passant d'une activité de chirurgie à une activité de soins de suite spécialisés (digestif, alcoologie et polyvalent). Afin de fidéliser les médecins, l'hôpital a décidé de leur permettre de continuer à pratiquer des actes d'endoscopie dans des établissements partenaires. Ainsi, dans le cadre d'une convention, un échange de temps médical s'effectue avec 5 autres établissements permettant par exemple à l'hôpital de disposer de consultations d'un chirurgien viscéral ou de vacations d'un psychiatre.

Afin de garantir le respect des normes alimentaires, l'hôpital Goüin s'est également engagé dans la restructuration de sa cuisine. Pour cela, il a fait le choix d'un projet « clé en main » associant reconstruction et prestations de restauration. Ainsi, l'établissement a réussi à mettre en place une prestation culinaire diététique adaptée à la prise en charge de patients en SSR spécialisés.

En 2000, une équipe opérationnelle d'hygiène inter-hospitalière (EOH) a été créée pour 6 établissements hospitaliers implantés au nord des Hauts-de-Seine. L'hôpital Goüin a été l'initiateur de cette mutualisation de compétences. Cela a permis à des petits établissements de réduire leurs coûts et leur a donné la possibilité d'avoir du personnel très bien formé. Une véritable démarche en matière de lutte contre les infections nosocomiales s'est mise en place dans chacun de ces établissements.

- **Direction :** Jean-Paul Bellon • **Statut :** PSPH
- **Activités :** Soins de Suite et de Réadaptation
- **Effectif :** 124 agents
- **Capacité :** 94 lits installés

CMC Ambroise Paré – Pierre Cherest (92)

Afin de sécuriser les accès au bloc opératoire, le centre chirurgical Ambroise Paré a décidé d'installer des lecteurs biométriques permettant l'accès par empreintes digitales. Cet équipement a l'intérêt de pouvoir moduler les accès au bloc par catégorie de personnel et en fonction de plages horaires prédéfinies.

L'utilisation de ces lecteurs pourra être étendue à d'autres lieux au sein de l'établissement.

Tous les examens d'imagerie sont archivés sur un support numérique. Cette solution d'archivage permet aux praticiens d'accéder rapidement aux examens des patients qu'ils consultent de n'importe quel ordinateur au sein et à l'extérieur de la clinique. Ils ont également la possibilité de retravailler si besoin les images d'un examen pendant 3 mois. Une connexion est possible avec le dossier patient informatisé et à l'avenir avec le DMP.

L'établissement est également un membre actif de COMPAQH (Coordination pour la Mesure de la Performance et l'Amélioration de la Qualité Hospitalière), projet qui développe des indicateurs de qualité des soins permettant notamment de se comparer à d'autres établissements participant aux différentes études. Les différentes évaluations réalisées ont permis de dégager des axes d'amélioration notamment sur la réorganisation du dossier patient ou encore sur la mise en place d'un nouveau type de formation pour la prise en charge de la douleur (e-learning).

- **Direction :** Dominique Boulangé
- **Statut :** privé • **Activités :** Médecine-Chirurgie
- **Effectif :** 650 agents • **Capacité :** 210 lits installés, 28 places d'hospitalisation de jour

Centre hospitalier François Quesnay (78)

Il était primordial de rapprocher le lieu de prise en charge des patients souffrant de pathologie mentale de leur lieu d'habitation. C'est dans cette dynamique que s'est effectué le transfert de la psychiatrie adulte (secteur 1 et 2) du CHI Meulan-les-Mureaux vers le centre hospitalier François Quesnay. Un nouveau bâtiment a donc ouvert ses portes le 1er avril 2008. Ce transfert a été possible grâce à un véritable travail de concertation depuis le début du projet avec les équipes de Meulan-les-Mureaux, allié à une grande disponibilité des acteurs.

L'établissement a mis en œuvre une coordination des vigilances afin de créer un véritable échange entre les six correspondants vigilance. Grâce à une grande implication de la cellule qualité, une harmonisation des pratiques a été engagée ce qui a permis de



Centre hospitalier François Quesnay (78)



Centre médical

dans les établissements franciliens.

mettre en place des outils méthodologiques communs. L'établissement a également fait le choix d'informatiser la gestion des risques améliorant ainsi la lisibilité des signalements ainsi que le suivi des événements indésirables déclarés en matière de vigilance.

Le CH François Quesnay est passé d'une sous-traitance partielle de la paye à une paye totalement gérée en interne. Ce choix permet d'en réduire les coûts et d'avoir une plus grande souplesse dans le suivi de la masse salariale. Grâce à des personnes ressources salariées performantes, le système de paye est totalement maîtrisé avec la mise en place d'une véritable veille réglementaire (analyse des textes, vérification des mises à jour en interne...).

- **Direction** : Henri Gosset • **Statut** : public
- **Activités** : Médecine-Chirurgie-Obstétrique, Soins de Suite et de Réadaptation, Soins de Longue Durée, Psychiatrie
- **Effectif** : 1600 agents • **Capacité** : 633 lits installés, 57 places d'hospitalisation de jour

Centre médical de Bligny (91)

L'adaptation à la tarification à l'activité (T2A) nécessitait une forte implication des médecins dans le fonctionnement de l'hôpital. Ils ont donc été sensibilisés à l'activité, au codage, aux dépenses pharmaceutiques, à la stratégie de l'établissement et récemment à l'anticipation à la T2A pour les Soins de Suite. Il existe donc au sein du centre médical une très forte mobilisation du corps médical dans les réflexions relatives à l'avenir de l'établissement. Ce partenariat a notamment été une des clés de réussite de l'équilibre financier de l'établissement.

Le centre médical de Bligny part du postulat que T2A et nouvelle gouvernance sont indissociables. Après mûres réflexions, l'établissement a donc décidé de mettre en place une « nouvelle gouvernance ». L'établissement a opté pour un modèle plus léger, du fait de sa structure de taille moyenne, que celui prévu par les textes s'appliquant aux établissements publics.

Afin de pallier les difficultés de recrutement rencontrées par l'établissement (absence de desserte par les moyens de transport), plusieurs solutions ont été trouvées. Il était primordial de

permettre aux salariés d'habiter sur place avec des loyers conventionnels attractifs. L'établissement a donc investi dans la rénovation de son parc de logements et dans la construction d'un nouveau bâtiment (budget 1,7 M€). D'autre part, le tarif et les conditions d'accueil de la garderie d'enfants sont particulièrement attractifs.

- **Direction** : Marc Pulik • **Statut** : PSPH • **Activités** : Médecine, Soins de Suite et de Réadaptation
- **Effectif** : 635 agents • **Capacité** : 363 lits installés, 22 places d'hospitalisation de jour

CHU Louis Mourier (92)

L'hôpital Louis Mourier est totalement organisé en pôles qui disposent notamment d'une délégation de gestion relative aux ressources humaines. Celle-ci a été définie dans le cadre d'un groupe de travail créé en mars 2006, conduit par le directeur des ressources humaines et composé de cadres supérieurs de santé, de cadres administratifs de pôles et de représentants du corps médical. Depuis mai 2007, la délégation de gestion est effective en matière de recrutements et de gestion budgétaire des charges de personnel (crédits d'intérim, heures supplémentaires, ...).

Depuis un an et demi, l'hôpital Louis Mourier a également réactivé une commission ayant pour objectif une gestion personnalisée des agents. Elle a pour mission d'accompagner les professionnels en difficulté ou qui sont inaptes à leur poste de travail. Plusieurs possibilités s'ouvrent à eux : soit ils sont orientés vers des postes plus adaptés dans d'autres pôles via des stages, soit vers de nouveaux métiers hors du champ de la santé en fonction de leur potentiel et de leur projet. Une évaluation qualitative montre une grande satisfaction et une bonne adaptation des agents à leur nouveau poste. L'établissement réfléchit à la définition de postes qui pourraient être pourvus par ces professionnels en difficulté.

- **Direction** : Erik Dusart • **Statut** : AP-HP
- **Activités** : Médecine-Chirurgie-Obstétrique, Soins de Suite et de Réadaptation, Psychiatrie
- **Effectif** : 1900 agents • **Capacité** : 569 lits installés, 14 places d'hospitalisation de jour



Centre Médical de Bligny (91)

CMC Ambroise Paré – Pierre Cherest (92)



Hôpital Gouïn (92)

Nouveauté 2008 : «Les matinales» du C2R, dans un café parisien

A partir de septembre, le C2R organisera 2 ou 3 matinales qui vous permettront de prendre part à un débat libre autour d'un des thèmes de travail du C2R.

Les sujets qui pourraient être abordés sont :

- ⇒ Sens et efficacité
- ⇒ Ethique et gestion
- ⇒ Quelles sont nos valeurs communes ?
- ⇒ Le conflit : à éviter ou à dépasser ?
- ⇒ Les objectifs et la finalité

Vous retrouverez tous les éléments de cette nouvelle forme de partage d'expériences sur notre site internet dès qu'ils seront finalisés.

Demi-journée d'information sur la VAE (Validation des Acquis de l'Expérience)

La Mission VAE du Pôle Régional d'Information Conseil en VAE et le CRIPP/ARHIF-DRASSIF-CRIF (Centre Régional pour l'Information sur les Professions Paramédicales) s'associent afin de proposer aux établissements de santé une action conjointe de communication concernant la VAE.

La Mission VAE du Pôle Régional, intervient dans la production, la mise en forme, la diffusion de l'information sur la VAE, ainsi que dans l'animation et la professionnalisation du réseau des antennes d'information conseil en VAE. Le CRIPP cherche à renforcer l'attractivité des formations et des professions paramédicales déficitaires en direction des candidats potentiels, mais aussi auprès des salariés et des personnes en reconversion.

Pour aider les professionnels dans leur parcours VAE et avoir un regard sur le dispositif mis en place dans notre secteur depuis 2005, les deux centres proposent aux « informateurs relais » (responsables d'établissements, responsables des ressources humaines, responsables de la formation continue, directeurs des soins...) **une demi-journée d'information sur les principes de la VAE, les droits des salariés, une synthèse de l'existant sur les VAE SANTE et leur évolution probable.**

Pour vous inscrire à cette demi-journée, il vous suffit de vous connecter sur le site du C2R : www.c2rsante.fr

CONTACT

Marie-Pierre Ousset, directrice, mariepierre.ousset@c2rsante.fr
 Alexandra Turbellier, chargée de mission, alexandra.turbellier@c2rsante.fr
 tél : 01.40.05.23.99 - web : c2rsante.fr
 C2R Santé • ARHIF • 21-23 rue des Ardennes 75019 Paris

Enquête Nouvelle Gouvernance Hospitalière

En articulation avec la cinquième édition du tableau de bord de suivi de la nouvelle gouvernance mené par le C2R, la DHOS a souhaité disposer d'une vision nationale traduisant les efforts de montée en charge réalisés par les établissements de santé. A cette fin, le questionnaire du tableau de bord a été envoyé à tous les établissements concernés par cette réforme intégrant les items de l'enquête nationale :

- *les premiers items de l'enquête s'attachent aux aspects de mise en œuvre institutionnelle. Par comparaison avec les résultats précédents, il sera possible de mesurer le chemin accompli en un an.*
- *les autres items doivent permettre d'évaluer si la nouvelle gouvernance est perçue ou non par les établissements comme l'opportunité donnée aux hôpitaux de modifier leur organisation interne et de développer leurs outils de pilotage (en cohérence avec les changements des dernières années : passage à la T2A, démarche d'optimisation des dépenses, et accentuation de la contrainte budgétaire...).*

Les établissements ayant répondu à cette enquête disposeront des premiers résultats en juin 2008 ; une enquête qualitative réalisée par la DHOS sous forme de monographies de 15 établissements la complètera.

ARHIF
 Agence Régionale
 de l'Hospitalisation
 d'Ile-de-France