

CH Robert Bisson LISIEUX



Projet d'établissement 2023-2027

Direction des affaires générales

16/05/2023-

Version

Synthèse projet d'établissement CH de Lisieux

En quoi consiste le Projet d'établissement ?

Le projet d'établissement est défini par le Code de la Santé Publique.

Il projette l'évolution du public accueilli, l'évolution des missions, des compétences, des coopérations et des organisations au sein de l'établissement en intégrant les moyens pour y parvenir.

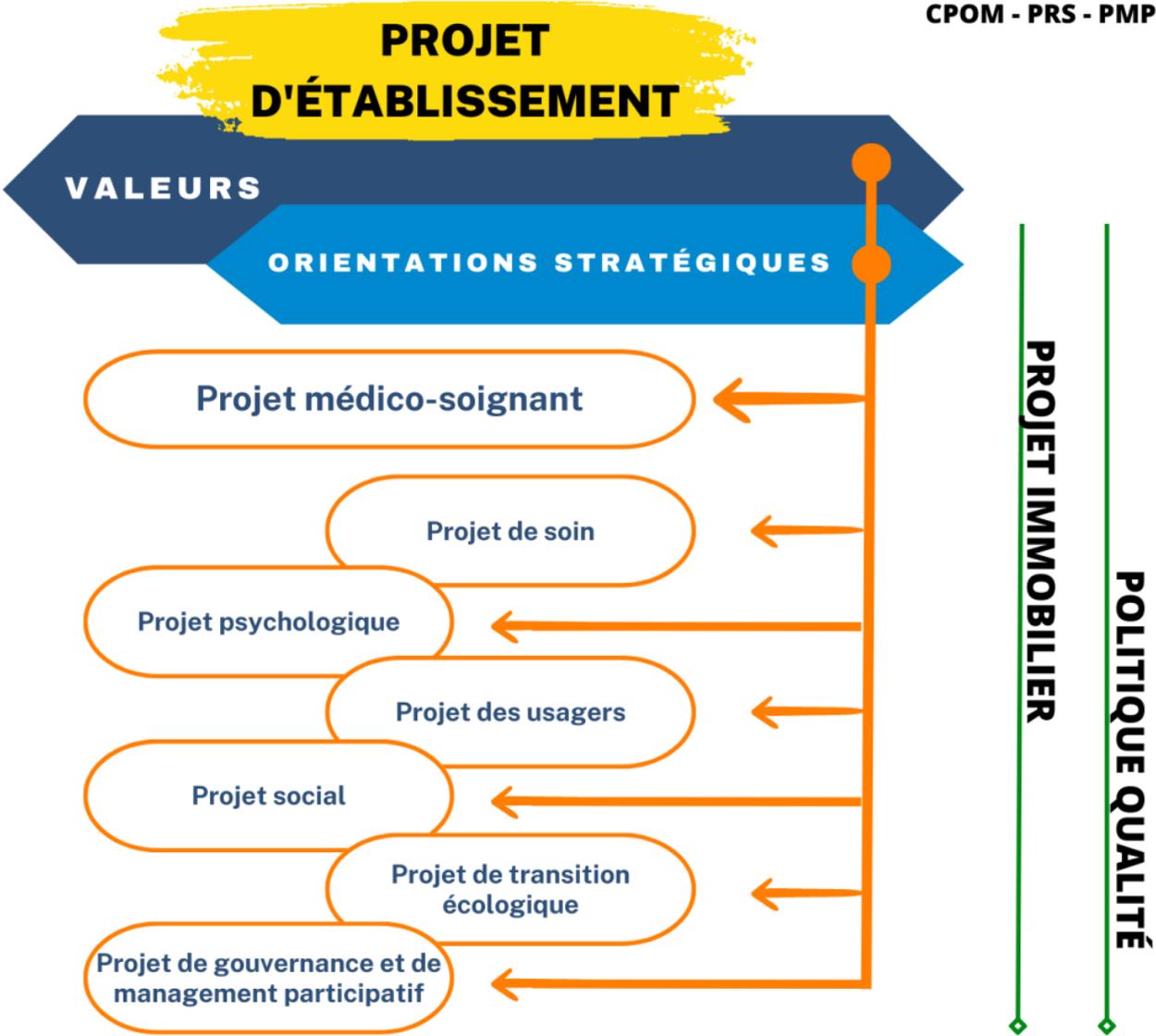
Il est composé de différentes parties obligatoires et facultatives.

Il est élaboré en lien avec les projets du Groupement hospitalier de Territoire (Normandie Centre) et notamment avec le PMP (Projet Médical Partagé). Il est également décliné en fonction du Projet Régional de Santé élaboré par l'Agence Régionale de Santé Normandie dont une déclinaison est traduite dans un Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens (signé entre l'établissement et l'ARS).

Le projet d'établissement est approuvé par le Conseil de Surveillance après avis des instances (Directoire, CME, CSIRMT, CSE, CDU).

A l'hôpital de Lisieux, nous avons recensé fin 2020 les valeurs auxquelles les agents étaient le plus attachés.

Le projet d'établissement est en lien fort avec la politique qualité de l'établissement. Le projet immobilier retenu par l'ARS et le Conseil Régional de Normandie constitue un élément clé de déclinaison du Projet d'Établissement.



1 Valeurs

Le Centre hospitalier de Lisieux place la sécurité et la qualité au cœur de son projet.

Le nouveau Projet d'Établissement a été conçu à partir de 2021 ; il est le fruit de multiples échanges, partages et concertations au sein de l'établissement en fonction des thématiques abordées. Il s'appuie largement sur les propositions et les orientations des pôles et des services de l'établissement.

Il s'appuie sur des valeurs :

Respect / Bienveillance / Solidarité / Adaptabilité / Rigueur
--

Il définit des orientations stratégiques.

Elles constituent le sens et les priorités de l'établissement en donnant de la lisibilité et en favorisant l'esprit d'équipe.

Définitions du dictionnaire de la langue française

Respect = Sentiment de considération envers quelqu'un, et qui porte à le traiter avec des égards particuliers.

Bienveillance = Disposition d'esprit inclinant à la compréhension, à l'indulgence envers autrui.

Solidarité = Relation entre personnes qui entraîne une obligation morale d'assistance mutuelle.

Adaptabilité = Capacité de s'ajuster à de nouveaux milieux ou à de nouvelles situations pour être approprié.

Rigueur = Caractère de quelqu'un, de quelque chose, qui se distingue par une exactitude, une logique, une précision.

2 Orientations stratégiques

Ce sont 5 axes stratégiques qui synthétisent les ambitions fortes du Centre hospitalier de Lisieux :

AXE 1. **Une modernisation numérique et immobilière au service des patients et des professionnels**

AXE 2. **Une offre de soins de proximité renforcée, confortée par des filières d'expertise**

AXE 3. **Un Hôpital, acteur de santé publique, promoteur dans l'accessibilité, l'inclusion, la prévention, le développement durable**

AXE 4. **Un patient autonomisé dans son parcours de soin**

AXE 5. **Un hôpital ouvert sur son territoire : coopérations renforcées avec le Groupement Hospitalier de Territoire, les professionnels de ville, les collectivités territoriales et les autres acteurs de prise en charge**

Ce projet veille à inscrire notre hôpital comme un acteur clé pour la population du territoire. Il vise à une amélioration continue de son rôle de service public hospitalier en l'inscrivant dans une **modernisation ambitieuse** (technologie, innovation, architecturale, soins, organisations...) à travers de multiples projets.

La reconnaissance de **la place de l'utilisateur** est un marqueur de ce projet avec le choix d'élaborer un projet des usagers.

Le Centre hospitalier fait également le choix d'un engagement résolu dans la **transition écologique**, traduit dans un des volets du projet, et en expérimentant une Commission Consultative de la Transition Ecologique.

PROJET D'ETABLISSEMENT

EN 7 TABLEAUX

Lignes directrices médico-soignantes

- **Ligne 1.** Adapter et enrichir l'**offre de soin** au plus près des besoins et des attentes de la population
- **Ligne 2.** Déployer une expertise, une offre de qualité et des actions de santé publique en favorisant les partenariats sur le **territoire**
- **Ligne 3.** Favoriser l'**autonomie** du patient, acteur de sa prise en charge dans un parcours de soins coordonné
- **Ligne 4.** Réorganiser les **circuits** pour optimiser les flux, en modernisant l'architecture des locaux et en mutualisant les moyens
- **Ligne 5.** Accompagner les **usagers** en diversifiant et en adaptant les dispositifs à l'évolution sociétale
- **Ligne 6.** Favoriser le **recrutement** et la fidélisation de futurs professionnels par l'attractivité, l'accueil, la formation
- **Ligne 7.** Adapter les pratiques et renforcer les compétences des professionnels pour viser l'**excellence**
- **Ligne 8.** Adapter l'hôpital à la prise en charge des **populations spécifiques**
 - Adolescents
 - Personnes âgées
 - Usagers porteurs d'un handicap
 - Patients nécessitant des soins palliatifs
- **Ligne 9.** Renforcer la **sécurité** et la **qualité** des prises en charge
- **Ligne 10.** Promouvoir l'innovation, la **recherche** clinique et les nouvelles technologies au service du patient

6 projets de pôle

Des enjeux communs

- Sécurité et qualité
- Parcours / filières
- Autonomisation du patient
- Evolution de l'offre de prise en charge
- Nouvelles activités
- Coopérations / territoire
- Expertise
- Permanence des soins
- Attractivité
- Accueil et formation des internes

- **Axe 1. Accessibilité** : mieux partager l'information dans la prise en charge des patients
- **Axe 2.** Favoriser l'**accueil** des internes et l'implantation de nouveaux praticiens
- **Axe 3.** Projets **communs**, partage d'expériences et de connaissances

Médecine de ville

PROJET MÉDICAL ET SOIGNANT

CH Lisieux
2023-2026

Volet soin

- Promouvoir l'adaptabilité nécessaire à la transformation hospitalière, en favorisant la participation et l'adhésion des équipes
- Favoriser le développement des compétences nécessaires au déploiement des projets médicaux, en tenant compte de la démographie médicale tout en valorisant les métiers de soins
- Impulser le numérique dans les pratiques de soins et de management, source de sécurisation, d'attractivité et d'amélioration de la performance
- Sécuriser les parcours professionnels, les pratiques de soins et managériales
- Faire évoluer nos pratiques au regard des besoins et attentes des usagers et de ceux des professionnels

OBJECTIFS VISES

- Améliorer nos prestations de soins au service des usagers,
- Moderniser et sécuriser les pratiques soignantes,
- Répondre aux attentes des soignés et des soignants,
- S'inscrire dans une volonté de décloisonnement,
- Questionner le sens de nos actions et leur adaptation aux exigences réglementaires, environnementales et sociétales,
- Impulser une dynamique managériale et guider le changement,
- Veiller à la qualité de vie au travail.

AXES DEFINIS

- Moderniser les pratiques de soins en développant l'utilisation du numérique
- Accompagner le déploiement des projets médicaux en développant les compétences adéquates, en faisant évoluer nos pratiques de soins, en conformité avec les attentes et besoins des usagers, et en veillant à la valorisation des métiers du soin
- Sécuriser les parcours professionnels,
- Sécuriser les pratiques managériales

ENGAGEMENT

Fruit d'un travail collectif et concerté renforçant le dialogue et la communication

Coordonné avec le projet médical et intégrant les évolutions sanitaires nationales, territoriales et locales.

Diagnostic de l'existant

- Rencontres avec les pôles, la Direction, le PCME et la DSIRMT
- Identification des projets prioritaires et structurants au sein des pôles
- Travail en ateliers autour de la méthode SWOT
- Travail d'analyse et de rédaction

METHODE D'ELABORATION

5 thématiques

- Prise en charge du patient et parcours de soins : en intra, lien inter/service ou en extrahospitalier,
- Recrutement, intégration et compétences des personnels paramédicaux tant en service de soins qu'en secteurs spécialisés,
- Pratiques de soins : rôle propre, rôle prescrit, gestion des risques à priori et à postériori, protocoles de soins, démarche qualité,
- Pratiques managériales et positionnement dans l'institution
- Conduite du changement, adaptabilité, communication,
- Qualité de Vie au Travail et conditions d'exercice professionnel des paramédicaux



VALEURS

RESPECT

BIENVEILLANCE

COMMUNICATION

RECONNAISSANCE

- Développement de parcours de soins coordonnés
- Amélioration de la politique de suppléance
- Accompagnement de l'exercice managérial
- Optimisation des schémas organisationnels

FICHES ACTION DEVELOPPEES

- Déploiement DPI
- Développement de la télésurveillance / télésoin
- Développement de la simulation en santé
- Promotion du télétravail des cadres
- Déploiement des IPA, de la RAAC
- Maintien de la dynamique de prise en charge de la douleur et des soins palliatifs
- Promotion du respect des droits, des usagers
- Promotion de la bientraitance
- Intégration et montée en compétence des professionnels (soignants et cadres)
- Développement de la culture qualité et GDR
- Priorisation sur la continuité et la permanence des soins

CHAMPS D'EXERCICE

Les pôles d'intervention

- Pôle médecine
 - Unité d'addictologie 100%
 - Soins de support en psycho-oncologie 50%
 - Centre mémoire 200%
 - Neurologie & Unité neuro-vasculaire 90%
- Pôle Mère-Enfant
 - Pédiatrie 150%
 - Maternité, gynécologie, néonatalogie 80%
- Pôle gériatrique
 - UCC 80%
 - SSR 20%
 - CEG Hôpital de jour 50%
 - Accueil de jour 50%
 - Ehpad 150%
 - Soins palliatifs 80%
 - Unité Douleur 50%

EXERCICE PARTAGE

Déjà mis en place

- Participation aux staffs
- Consultation conjointes avec les médecins
- Soutien et étayage des équipes
- Transmissions soignantes
- Liens interprofessionnels
- Participations aux groupes de travail
- Participation aux réunions de réseaux

Actions à développer ou à initier

- Participer de manière plus importantes aux réunions des équipes soignantes
- Formaliser la rédaction d'appels à projets communs
- Renforcer les liens avec les établissement extra-hospitaliers
- Staffs d'harmonisation des pratiques
- Démarches conjointes interservices sur des problématiques communes
- Rechercher les moyens d'échanger de manière pluridisciplinaire en toutes circonstances

ORGANISATION

Déjà mis en place

- Un exercice dans les services, au sein des 6 pôles, une réunion dans un collège.

Actions d'amélioration

- Favoriser la connaissance par l'ensemble des professionnels de santé de l'existence des psychologues et des spécialités de chacune d'entre-elles par service
- Impliquer les psychologues dans les démarches institutionnelles
- Créer une communication bienveillante lors de changements d'outils
- Impliquer les psychologues au sein de leur pôle et les faire participer aux projets
- Conforter l'existant en termes de moyens

PROJET PSYCHOLOGIQUE CH Lisieux 2023

ACCUEIL ET ACCOMPAGNEMENT

Déjà mis en place

- Patient et entourage
- Prise en charge somatique
- Prise en charge des maladies chroniques
- Bilans neuro-psychologiques
- Consultations externes
- Projets de vie personnalisés

Actions à entreprendre ou finaliser

- Renforcer le lien avec les familles
- Réinvestir les projets d'éducation thérapeutique
- Améliorer les actions en lien avec les techniques non médicamenteuses
- Développer toutes les actions pour prévenir et accompagner les addictions
- Améliorer la diffusion et l'information sur les soins palliatifs
- Détection précoce des besoins des patients

VALEURS

Déjà mis en place

- Code de déontologie
- Réflexion éthique
- Respect des patients et de leur entourage
- Réflexion et échanges pluridisciplinaires

Actions à renforcer

- Activité de formation et de recherche

OBJECTIFS

Elements retenus

- Est articulé avec les différents projets de l'établissement et peut contribuer à les alimenter
- Contribue à la stratégie de l'établissement
- Se veut un appui au partenariat existant entre usagers/professionnels/direction
- S'appuie sur les rapports d'activité de la CDU et sur les autres bilans disponibles de l'institution (notamment IQSS, E-satis et questionnaires de satisfaction)
- Implique l'ensemble des représentants des usagers, bénévoles le cas échéant, les représentants de la CME, de la CSIRMT, de la direction
- Se veut appui à l'amélioration de la qualité de la prise en charge

PLAN D' ACTIONS

Les orientations retenues

- La politique d'accueil : accessibilité du public et information
- Le respect des droits des patients, information et accompagnement des usagers aux soins et aux droits (internet, livret d'accueil, affichage)
- L'amélioration de la qualité des soins et de la sécurité des soins par l'intervention d'associations de patients bénévoles (entraide, soutien des personnes concernées, formation des malades et des familles)

- L'organisation des parcours des patients et la fluidité des parcours en lien avec les associations de patients bénévoles (préconisations et conseils en vue du retour à domicile)
- La lutte contre la maltraitance et la promotion de la bienveillance / bientraitance et le respect de la dignité
- Favoriser la qualité des relations d'aide et de soutien patients / famille par les équipes professionnelles

PROJET DES USAGERS

CH Lisieux 2023

VALORISATION ET EVALUATION

Communication

- La communication interne :
 - Au sein des instances
 - Dans la gestion documentaire
 - Dans la lettre d'information des professionnels
- La communication externe :
 - Sur le site internet
 - Aux autorités de tutelle au moment de l'envoi du projet d'établissement

Evaluation

- L'avancement des différentes actions retenues dans le projet des usagers sera présenté en CDU à minima une fois par an et discuté avec les représentants des usagers.

DEMARCHE

Actions à entreprendre ou finaliser

- Validation du principe de création d'un projet des usagers en CDU
- Proposition d'une trame par la Direction générale
- Réflexion conjointe direction/usagers/professionnels sur le contenu du projet
- Validation par la CDU
- Présentation dans les autres instances
- Suivi annuel

DEFINITION

Une innovation en matière de démocratie sanitaire

- L'opportunité de renforcer et afficher le partenariat entre les représentants des usagers et les acteurs du Centre Hospitalier
- L'engagement dans un mouvement d'évolution sociale où le patient devient acteur de sa santé
- Se donner les moyens de sécuriser les parcours et les soins

Faire de la transition Ecologique un des axes stratégiques de l'action de l'établissement

LA GOUVERNANCE

Déjà mis en place

- Volet eco-reponsable du projet d'établissement adopté
- 1 direction en charge directe de la thématique
- Comité de pilotage opérationnel désigné
4 membres : Noémie Le Clech / Thomas Péron / Noémie Adèle / Jeanne-Elise Eudier
- 1 commission consultative de la transition écologique (CCTE)

Actions à entreprendre ou finaliser

- Faire vivre les recommandations et avis de la CCTE
- Inscrire la transition écologique dans la décision hospitalière : directoire, CODIR, Commissions, directions fonctionnelles
- Alignement territorial de nos ambitions environnementales et bas carbone au sein des établissements en direction commune

LA COMMUNICATION

Déjà mis en place

- Encart transition écologique dans le bulletin bi-mensuel de l'établissement à destination des professionnels

Actions à entreprendre ou finaliser

- Création d'une newsletter spécifique dédiée aux transitions au CH
- Promotion de la démarche vers les étudiants de l'IFPS et les internes
- Campagne dynamique et impactante sur les éco-gestes du quotidien : utilisation de l'eau, de l'électricité, des ascenseurs et des climatisations

LA FORMATION

Déjà mis en place

- Thématique inscrite au PF 2023 vers l'encadrement

- **Actions à entreprendre ou finaliser**
• Séminaire annuel 2023 dédié à la Transition Ecologique

- Inscription de la thématique dans le plan de formation soignants

LES THEMATIQUES

Déjà mis en place

Organisation du plan d'action par thématiques transversales identifiées :

- DECHETS : tri, valorisation, baisse des volumes
- ACHATS : sobriété & achats responsables
- SCHEMA DIRECTEUR IMMOBILIER ET ENERGETIQUE : cap sur la réhabilitation performante des surfaces et réduction des consommations d'eau
- BIODIVERSITE : gestion des espaces vert, présence animale et forestière
- ECO-SOINS : diminution des consommations lors des soins, santé environnementale, alimentation décarbonée et préservation de la ressource en eau

- MOBILITES : promotion et facilitation modes doux et d'autopartage, aménagement des parking autour des mobilités "douces", électrification du parc automobile

Actions à entreprendre ou à finaliser

- Développer et constituer les groupes de travail de la thématique Eco-soins
- Intégrer les systèmes d'information :
 - Gestion durable des SI
 - Levier d'action pour aller vers plus de sobriété et de services

LES OUTILS

Déjà mis en place

- Bilan d'émissions Gaz à effet de serre
- Audit énergétique bâtiments
- PAQ - thématique DD
- Conseillers en transition énergétique du GHT

Actions à entreprendre ou finaliser

- Un schéma directeur immobilier sobre
- Un réseau de référents DD dans chaque pôle
- Alimenter l'espace développement durable du site intranet pour faciliter l'échange documentaire vers les agents du CH



AXE 1 : Développer la marque employeur public du CHRB (attractivité et fidélisation)

Plan d'actions :

- Développer l'attractivité du CHRB :
 - Modernisation des processus de recrutement
 - Amélioration des procédures d'accueil
- Promouvoir le développement professionnel :
 - Promotion du e-learning
 - Instaurer des entretiens de "carrière"
 - Promotion des spécialisations
 - Mise en place de journées découvertes
- Jouer pleinement notre rôle d'acteur social responsable :
 - Favoriser l'accès au statut
 - Promouvoir l'égalité professionnelle
- Renforcer le sens du collectif :
 - Promotion de l'établissement, des services et des actions qui y sont menées en interne et en externe
 - Institutionnaliser l'organisation de réunions de service
 - Développement du dispositif de tutorat
 - Mise en place d'un système permettant aux agents de soumettre des idées ou des thèmes d'actions institutionnelles
- Mieux valoriser les filières administratives, techniques, socio-éducatives, et logistiques :
 - Mise en adéquation grade/fonction
 - Valorisation de l'importance de ces métiers
 - Encourager les demandes de formations

AXE 2 : Développer la marque employeur public du CHRB (attractivité et fidélisation)

Plan d'actions :

- Soutien institutionnel fort aux projets QVT
 - Actions de prévention (sommeil, bien manger, tabac)
 - Protocole télétravail
 - Développement activités institutionnelles (salle de repos, sport...)
 - Favoriser l'adéquation vie personnelle/vie professionnelle
- Mieux adapter la DRH aux besoins des agents et des services
 - Digitalisation des RH
 - Ateliers de formation/information à destination des agents
 - Développer les supports d'information

AXE 5 : Donner une dimension éco-responsable à la gestion des ressources humaines

Plan d'actions :

- Mise en œuvre de la prime de mobilité durable destinées aux agents utilisant le covoiturage ou des moyens de transport non-thermiques
- Promotion du covoiturage
- Développement d'outils ou d'installation favorisant l'utilisation de transport non polluants ou moins polluants
- Actions de sensibilisation à un comportement professionnel éco-responsable

AXE 4 : Accompagner l'ensemble des managers, médicaux et non-médicaux, de l'établissement

Plan d'actions :

- Création d'un catalogue de formation à destination des nouveaux cadres
- Création d'un catalogue de formation pour actualisation des connaissances à destination des cadres en poste
- Mise en place de formation au management à destination des médecins
- Mise en place d'un plan d'actions visant à recentrer les cadres sur leur cœur de métier (animation d'équipe et amélioration des conditions de travail)



AXE 3 : Maintenir dans l'emploi les personnes ayant des restrictions physiques ou un handicap et accompagner les séniors

Plan d'actions :

- Création d'une commission visant à développer la politique "handicap et maintien dans l'emploi"
- Actualiser la cartographie des postes prioritairement accessibles aux agents en situation de handicap ou ayant des restrictions médicale

Déjà mis en place

- Charte de gouvernance
- Réunions institutionnelles
- Commissions permanentes (investissement hôtelier, biomédical, système d'information), Costrat système d'information, cellule de gestion de parcours patient, Costrat Qualité gestion des risques, Commission Consultative de la Transition Ecologique
- Directoire élargi aux chefs de pôle
- Cadres invités au directoire / CSE / CSIRMT au cas par cas
- CME à la CSE et CSIRMT
- Binôme de pôle défini la gouvernance de pôle
- Direction des projets
- Intégration des usagers

COMMUNICATION

Déjà mis en place

- Communication externe vers les usagers, les partenaires

Actions à entreprendre ou finaliser

- Modes de communication interne entre professionnels réfléchis : transmissions ciblées, outils numériques, ...
- Promotion de l'établissement vers les étudiants
- Communiquer sur :
 - Dynamiques de l'établissement
 - Procédures de projets
 - Missions, articulation et composition des instances
 - Missions, compétences des acteurs des directions fonctionnelles et processus décisionnels
 - Tableau guide des interactions entre pôles, services et directions fonctionnelles

GOVERNANCE

Actions à entreprendre ou finaliser

- Soutien de la synchronisation des temps médicaux et non médicaux (entraide intra et inter-pôles)
- Politique de délégation aux pôles et services de soin pour les remplacements de personnel
- Référent Egalité femmes / hommes
- Circuit d'informations ascendantes et descendantes défini au sein du pôle
- ODJ CSE et CSIRMT envoyés aux chefs de pôle

MANAGEMENT PARTICIPATIF

Déjà mis en place

- Réunions de service : modalités définies par le binôme de service
- Délégation de tâches et de responsabilités dès que cela est possible
- Démarches intégrées aux projets
- Accompagner les démarches QVT
 - Autonomie des équipes dans la programmation des tâches et missions

- Processus de médiation de la gestion de conflits

Actions à entreprendre ou finaliser

- Espaces collectifs / démarches participatives soutenus (débrieftings, groupes de travail, brainstormings, quick staffs, ...) dans les services
- Temps banalisé pour l'ensemble des cadres pour favoriser les échanges et le partage d'informations
- Proposition aux internes et étudiants d'intégrer des démarches de projet
- Valorisation des référents de compétences par identification
- Démarches de gestion prévisionnelle des moyens et compétences
- Formalisation des modalités d'échanges et de rencontres entre binôme de pôle et entre binôme de service

PROJET DE GOVERNANCE ET DE MANAGEMENT PARTICIPATIF

CH Lisieux 2023

ACCUEIL ET ACCOMPAGNEMENT

Actions à entreprendre ou finaliser

- Séminaire annuel pour l'encadrement avec une dimension managériale
- Modules de formation management & gestion de projets pour les cadres / management pour les responsables médicaux
- Journée d'accueil nouvel arrivant
- Développement des stages étudiants (pré-pro IDE, nb étudiants par service)
- Démarches de retour d'expérience sur les conditions d'accueil des étudiants

Déjà mis en place

- Uniformisation des modalités d'accueil des salariés et des étudiants
- Tutorat à la prise de poste
- Journée d'accueil des internes
- Séminaire annuel d'accueil et d'intégration des cadres

OUTILS

Déjà mis en place

- Charte de gouvernance
- Charte de management
- Aide-mémoire qualité
- Livret d'accueil nouvel arrivant

Actions à entreprendre ou finaliser

- Boîte à outils du cadre
- Outils numériques (ex Nextcloud)
- Outils méthodologie gestion de projets