



# PROJET D'ETABLISSEMENT

2022-2026

*Centre Hospitalier de la Haute Vallée  
de la Moselle*

## Sommaire

<b>Préambule</b> .....	<b>5</b>
Le mot du Directeur.....	5
Le mot du Président de CME .....	5
<b>Introduction</b> .....	<b>6</b>
1.1 Définition du projet d'établissement.....	6
1.2 Méthode d'élaboration du projet d'établissement.....	7
1.3 Valeurs portées par l'établissement.....	8
1.4 Présentation des différents volets du projet d'établissement .....	9
1.5 Modalités de pilotage du projet d'établissement .....	11
Fiche d'identité du territoire.....	12
Fiche d'identité de l'établissement .....	13
<b>Chapitre 1 : Le projet de vie, hôtelier, soignant et médical</b> .....	<b>14</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>15</b>
<b>Détail des orientations</b> .....	<b>17</b>
Orientation 1 : Mieux répondre aux besoins de la population.....	17
1.1 Pérenniser la mission sanitaire de l'établissement.....	17
1.2 Structurer un SSR polyvalent de proximité de 30 lits, dans le cadre de la FMIH SSR.....	17
1.3 Renforcer et diversifier les offres d'accueil de l'hôpital .....	18
Orientation 2 : Améliorer l'expérience résidents / patients .....	20
2.1 Renforcer la démarche humaniste.....	20
2.2 Faire de l'EHPAD un véritable lieu de vie.....	20
2.3 Moderniser et dynamiser le projet d'animation .....	21
2.4 Améliorer la communication avec l'utilisateur et ses proches.....	21
2.5 Améliorer les conditions matérielles d'accueil des patients / résidents et de leurs proches.....	22
Orientation 3 : S'intégrer au mieux au sein de son territoire .....	23
3.1 Consolider les liens avec les acteurs hospitaliers du territoire.....	23
3.2 Renforcer le lien avec les professionnels libéraux du territoire .....	23
3.3 Poursuivre l'ouverture de l'établissement sur l'extérieur .....	24
Orientation 4 : Améliorer la qualité de vie et des soins délivrés .....	25
4.1 Améliorer la réponse médicale apportée .....	25
4.2 Améliorer la transparence des soins.....	25
4.3 Améliorer la prise en soins .....	26
4.4 Améliorer la prise en charge médicamenteuse des résidents des sites de Bussang et du Thillot.....	26
4.5 Mieux prendre en compte le risque infectieux.....	27
<b>Chapitre 2 : Le projet social et managérial</b> .....	<b>28</b>

<b>Introduction .....</b>	<b>29</b>
<b>Détail des orientations .....</b>	<b>31</b>
<b>Orientation 1 : Renforcer l'attractivité professionnelle de l'établissement.....</b>	<b>31</b>
1.1 Améliorer les parcours de recrutement et l'accueil des nouveaux arrivants .....	31
1.2 Valoriser les facteurs d'attractivité de l'établissement .....	31
1.3 Favoriser la qualité de vie au travail des professionnels.....	32
1.4 Revaloriser le rôle des soignants.....	33
1.5 Favoriser la cohésion entre les équipes.....	33
<b>Orientation 2 : Développer les compétences et savoir-faire des professionnels.....</b>	<b>34</b>
2.1 Soutenir l'offre de formation .....	34
2.2 Donner les clés aux professionnels pour monter en autonomie .....	34
2.3 Donner les clés aux professionnels pour évoluer .....	35
<b>Orientation 3 : Améliorer les organisations de travail .....</b>	<b>36</b>
3.1 Améliorer la gestion des temps.....	36
3.2 Harmoniser les organisations de travail entre les différentes unités.....	36
3.3 Améliorer la gestion des remplacements .....	37
<b>Orientation 4 : Clarifier la gouvernance de l'établissement et préparer la direction commune .....</b>	<b>38</b>
4.1 Clarifier et mettre en place une gouvernance pérenne pour l'établissement.....	38
<b>Chapitre 3 : Le projet des fonctions supports.....</b>	<b>39</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>40</b>
<b>Détail des orientations .....</b>	<b>42</b>
<b>Orientation 1 : Conduire la restructuration de l'établissement .....</b>	<b>42</b>
1.1 Accompagner le déploiement du projet de restructuration de l'établissement.....	42
<b>Orientation 2 : Uniformiser les organisations des deux sites.....</b>	<b>43</b>
2.1 Uniformiser et actualiser la gestion documentaire.....	43
<b>Orientation 3 : Améliorer l'efficience des fonctions supports.....</b>	<b>44</b>
3.1 Améliorer l'organisation des équipes.....	44
3.2 Renforcer la dématérialisation .....	44
3.3 Améliorer le service rendu aux équipes .....	45
<b>Orientation 4 : Prendre en compte le développement durable dans le fonctionnement de l'établissement.....</b>	<b>46</b>
4.1 Déployer une approche sociale, économique et écologique au sein de l'établissement .....	46
<b>Annexe .....</b>	<b>47</b>
<b>Calendrier de déploiement du SDSI.....</b>	<b>47</b>



# Préambule

## Le mot du Directeur

Le Centre Hospitalier de la Haute Vallée de la Moselle (C2HVM) est composé de deux sites sur la commune de Bussang et Le Thillot. L'élaboration du nouveau projet d'établissement est un temps fort dans la vie du C2HVM.

C'est en effet un temps de réflexion sur ce que nous sommes et ce que nous faisons par l'interrogation de nos pratiques professionnelles, de nos missions et objectifs et de définir nos nouvelles orientations stratégiques dans le cadre d'un projet d'établissement pluriannuel. Il doit prendre en compte l'évolution constante des besoins des personnes accueillies et du cadre réglementaire qui nous est applicable.

Le projet d'établissement est donc un document dynamique qui intègre toutes les évolutions institutionnelles, démographiques et réglementaires.

Le projet d'établissement 2022 – 2026 est le produit d'une réflexion et d'une analyse communes qui ont permis de définir notre identité, de mettre en évidence les enjeux d'aujourd'hui et de demain et de fixer des objectifs pour y répondre le plus fidèlement possible.

La direction tient à saluer l'ensemble des élus, professionnels, résidents et familles, sans qui le projet d'établissement, tel qu'il est construit aujourd'hui, n'aurait pas vu le jour.

Monsieur Moussa FILALI, Directeur Délégué du C2HVM

## Le mot du Président de CME

La communauté médicale du C2HVM est représentée par le médecin coordonnateur et coordinateur, le médecin salarié et l'ensemble des médecins libéraux exerçant au sein de l'établissement.

Elle est pleinement mobilisée afin de vous apporter les meilleurs soins possibles.

Ce travail est rendu possible grâce à une meilleure collaboration avec les équipes soignantes et leurs encadrements respectifs.

Je souhaite un bon rétablissement à nos patients du service des soins de suite et un bon séjour à nos résidents.

Dr. Salmane BAH, Président de CME

## Introduction

### 1.1 Définition du projet d'établissement

Le projet d'établissement du Centre Hospitalier de la Haute Vallée de la Moselle (C2HVM) s'inscrit dans une démarche citoyenne, portée par les valeurs incarnées au sein des établissements de santé publique.

Il s'agit d'un document réglementaire, élaboré pour une durée maximale de cinq ans.

Soumis à l'article L6143-2 du Code de la Santé Publique qui définit son rayonnement et sa validité, le projet d'établissement permet au C2HVM de s'intégrer au sein de l'écosystème territorial. Ainsi, ce document est en accord avec les différents projets mis en place sur le territoire vosgien :

- Le schéma régional de santé de la région Grand-Est, qui détermine en cohérence avec la stratégie nationale de santé, les objectifs et les moyens de l'Agence Régionale de Santé (ARS) à déployer dans le cadre du pilotage de la santé au niveau régional ;
- Le projet médico-soignant partagé du GHT des Vosges, composé de 14 établissements dont le CHI Emile Durkheim d'Epinal est l'établissement support, qui a pour objectif de proposer une stratégie de prise en charge des patients commune et graduée ;
- Les différents projets et feuilles de route établis au sein du territoire entre les offreurs de santé hospitaliers et les professionnels libéraux.

Le projet d'établissement définit les objectifs de l'établissement en matière de coordination, de coopération et d'évaluation des activités et de la qualité des prestations. Il doit également fixer les modalités d'organisation et de fonctionnement de l'établissement. Il s'agit donc d'une stratégie pour l'avenir de l'établissement et d'une feuille de route à suivre pour les équipes.

## 1.2 Méthode d'élaboration du projet d'établissement

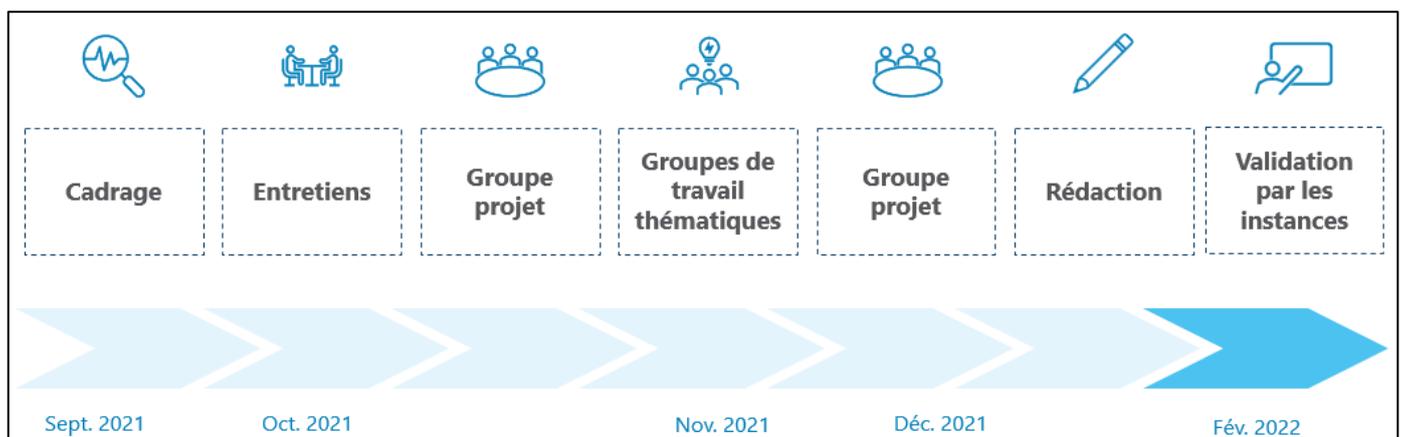
La démarche retenue pour l'élaboration du projet d'établissement du C2VM est fortement participative et pluridisciplinaire afin de veiller à souder les équipes autour de leurs projets, et en faire un véritable élan de motivation pour les cinq prochaines années. En effet, le projet n'a pas vocation à rester lettre morte mais doit s'incarner dans le quotidien des équipes (médicales, soignantes, administratives, supports).

Dans ce cadre, un Groupe projet composé du Directeur du CHED et du CH de Remiremont, du Directeur délégué du site du C2HVM, du Président de CME, du médecin coordinateur SSR et EHPAD, et de la Cadre supérieure de santé a piloté la démarche globale de construction du projet d'établissement.

Outre les membres de ce Groupe projet, les acteurs clés de l'établissement ont été consultés au travers d'entretiens, notamment les maires de Bussang et du Thillot en leur qualité de Président et Vice-Président du Conseil de surveillance, les représentants des organisations syndicales, les représentants de l'encadrement soignant, les représentants des usagers, la représentante du service qualité, les responsables hygiéniste et d'animation, ainsi que les responsables des services techniques et de cuisine.

Enfin, le présent projet d'établissement a été présenté aux instances de gouvernance concernées : le Conseil de surveillance, la Commission médicale d'établissement, et la Commission des soins infirmiers, de rééducation et médico-technique.

La construction du projet d'établissement suit une méthodologie en plusieurs grandes étapes. Elle a débuté en octobre 2021 pour une présentation aux instances en début d'année 2022 selon le calendrier suivant :



### 1.3 Valeurs portées par l'établissement



Le C2HVM, en tant qu'établissement public de santé, a à cœur d'inscrire son action dans une démarche citoyenne. Le projet d'établissement, et en particulier son projet de vie, hôtelier, soignant et médical, doit dès lors porter les valeurs du service public hospitalier au service du territoire.

- **Un projet d'établissement tourné vers une qualité de vie et de soin des résidents et patients**

Le projet d'établissement permet en premier lieu d'assurer les missions de diagnostic, prévention, surveillance et de prise en charge de la santé de la population. Il soutient en outre une politique d'amélioration continue de l'accueil hôtelier des résidents. En effet, le bien-être des résidents doit être priorisé dans toute action afin que chacun d'eux s'estime chez lui au C2HVM. Enfin, le projet d'établissement est le garant d'une prise en charge qui assure le maintien de la liberté, de la dignité, et du respect des résidents.

- **Un projet d'établissement tourné vers un ancrage territorial important**

Le projet d'établissement donne également l'occasion aux établissements d'incarner un service public structuré en lien avec d'autres partenaires de santé, publics ou privés. Dans ce cadre, il décline les orientations stratégiques du projet médico-soignant partagé du GHT des Vosges, et participe à la coordination des soins en relation avec les professionnels de santé libéraux et les établissements et services médico-sociaux.

Il est tourné vers le déploiement de filières territoriales, et de parcours en lien avec les offres existantes mais aussi hors du territoire pour répondre aux besoins de la population sur l'ensemble des activités de soins EHPAD et SSR.

Cet ancrage territorial est indispensable pour assurer une offre de soins de proximité en adéquation avec les besoins en santé d'une population vieillissante.

- **Un projet d'établissement pour assurer une attractivité médicale et soignante**

Le projet d'établissement prend en compte la nécessité de dynamiser l'attractivité de l'établissement pour le personnel médical et le personnel soignant en valorisant l'offre de soins et les conditions d'exercice. En effet, il est primordial de consolider les équipes actuelles pour s'assurer de la qualité des soins dans de bonnes conditions de travail.

Ce projet est axé sur une communication auprès des professionnels, et la valorisation du travail réalisé. Il défend les valeurs portées par les équipes, en termes de prise en charge et de service rendu auprès de la population.

## 1.4 Présentation des différents volets du projet d'établissement

Soumis aux dispositions de l'article L.311-8 du code de l'action sociale et des familles, le projet d'établissement doit couvrir tous les volets de l'activité d'un hôpital : social, communication, stratégie partenariale, logistique, environnement, qualité, SI, offre et prise en charge, accueil et bien-être du résident, projet de vie et animation, enjeux organisationnels, ...

Pour clarifier au mieux l'articulation entre ces notions et les mettre en application dans les cinq années à venir, le projet d'établissement du C2HVM est structuré selon les trois chapitres suivants :



- Véritable pierre angulaire du projet d'établissement, **le projet de vie, hôtelier, soignant et médical** est un engagement de tous les intervenants envers chaque résident pour assurer le meilleur accueil possible, préserver et maintenir son autonomie, limiter la souffrance morale liée à la dépendance et mettre en œuvre des actions permettant de conserver une ouverture sur l'extérieur. Il définit les grandes orientations stratégiques de la prise en charge des patients sur le plan sanitaire et sur le plan médico-social.
- **Le projet social et managérial** vise à définir une politique sociale associant l'ensemble de la communauté hospitalière autour d'objectifs communs et de valeurs fortes et partagées, et vise également à définir la contribution de l'encadrement médical et non médical à la mise en œuvre du projet d'établissement et de favoriser l'implication de l'ensemble des personnels.
- Enfin, **le projet des fonctions supports** définit les objectifs généraux applicables à l'ensemble des fonctions supports de l'établissement, notamment les services de restauration, de logistique, de blanchisserie, de qualité, ainsi que les services techniques.

Pour chacun de ces trois chapitres, quatre grandes orientations ont été définies et indiquent les lignes directrices à respecter pour le C2HVM.

Ces orientations sont elles-mêmes divisées en une ou plusieurs actions. Certaines actions ont d'ores et déjà été identifiées à titre d'exemple, cependant, la première étape du projet d'établissement sera de détailler un plan d'action précis pour chaque objectif. Ainsi, une « fiche objectif » fera office de feuille de route, et décrira de façon exhaustive une liste d'actions à mener, avec pour chacune d'entre elles, l'identification d'un pilote, d'un calendrier et d'indicateurs de mise en œuvre.

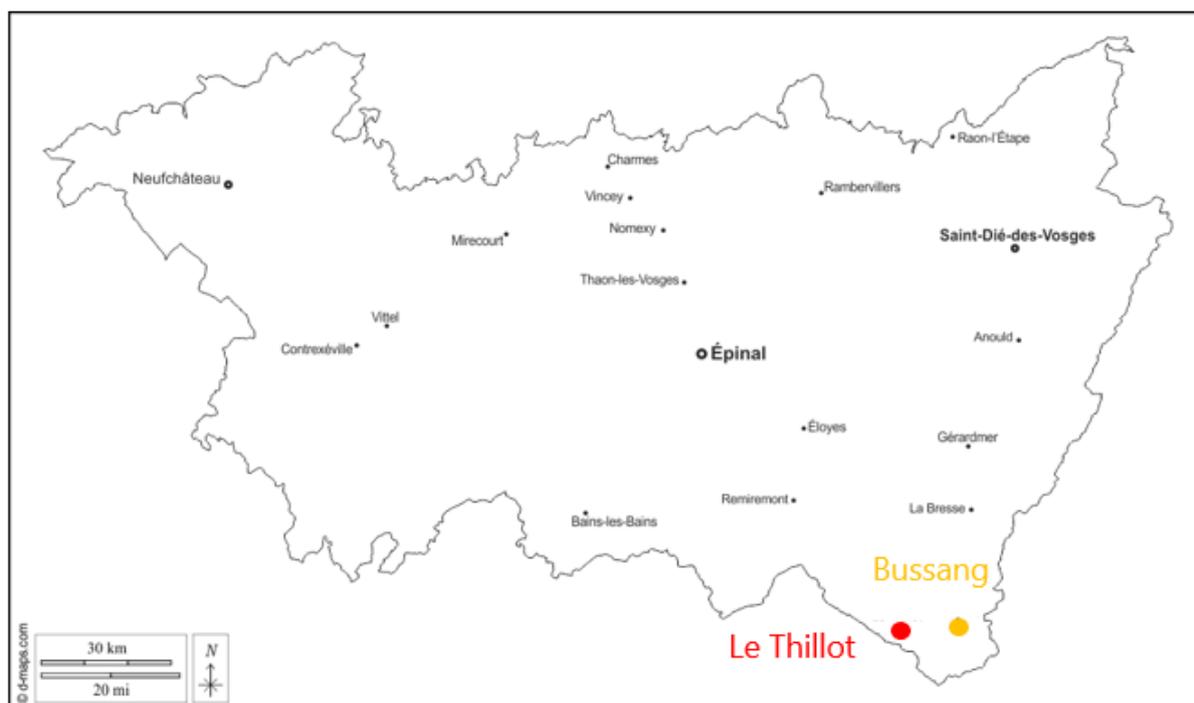
### 1.5 Modalités de pilotage du projet d'établissement

La définition des modalités de pilotage constitue un enjeu majeur en vue de la mise en œuvre du projet d'établissement. Il a donc été convenu de d'établir les modalités de pilotage préalablement au déploiement des actions. Toutefois, il convient de souligner que le suivi de mise en œuvre détaillé ci-après ne constitue qu'une ligne de conduite, et que celle-ci peut être amendée par le Groupe projet à tout moment au cours de cinq prochaines années en fonction de l'évolution des circonstances.

1. Chacun des trois chapitres est placé sous la responsabilité d'un chef de projet chargé d'en faire un bilan régulier :
  - Le projet de vie, hôtelier, soignant et médical est placé sous la supervision de la Cadre supérieure de soins, du Président de CME, et du Médecin coordinateur ;
  - Le projet social et managérial est placé sous la supervision de la Cadre supérieure de soins et du Directeur délégué du site ;
  - Le projet des fonctions supports est placé sous la supervision du Directeur délégué du site.
2. Un pilote sera désigné pour conduire chaque objectif. Le pilote sera désigné par le chef de projet responsable du chapitre.
3. Le chef de projet sera chargé de dresser un état des lieux du développement du chapitre qu'il supervise lors de réunions du Groupe projet
4. Enfin, une réunion plénière annuelle permettra de partager l'état d'avancement du projet d'établissement sur l'ensemble des trois chapitres.

## Fiche d'identité du territoire

	Bussang	Le Thillot
<b>Région</b>	Grand Est	Grand Est
<b>Département</b>	Vosges	Vosges
<b>Canton</b>	Le Thillot	Le Thillot
<b>GHT</b>	GHT des Vosges	GHT des Vosges
<b>Nombre d'habitants</b>	1 349	3 376
<b>Démographie</b>	<b>Une population en baisse</b> : une diminution de la population de 7% sur la communauté de communes entre 2007 et 2017 (en France, augmentation de la population de 5% sur la même période).	
	<b>Une population vieillissante</b> : 33,9% de la population de la communauté de communes a plus de 60 ans, contre 25,5% en France.	
	<b>Une mortalité prématurée importante</b> : un taux de mortalité prématuré pour les hommes et pour les femmes dans les Vosges supérieur à la moyenne nationale.	
	<b>Des indicateurs sociaux plutôt défavorables</b> : 16,7% de chômage à l'échelle de la communauté de communes, contre 13,4% en France	
<b>Offre de soins</b>	Un territoire <b>faiblement équipé en places de SSR</b>	
	Mais un territoire <b>bien équipé en lits et places d'EHPAD</b> : un taux d'équipement en lits et places pour les personnes âgées de 75 ans et plus supérieur à la moyenne nationale	



## Fiche d'identité de l'établissement

	Hôpital local de Bussang	Hôpital local du Thillot	EHPAD Les Tilleuls
<b>Activités</b>	EHPAD	SSR / EHPAD	EHPAD
<b>Statut</b>	Etablissement public de santé autonome		Etablissement public de santé autonome
<b>Adresse</b>	3, rue Lutembacher	60, rue Charles de Gaulle	
<b>Code postal</b>	88540	88160	
<b>Ville</b>	Bussang	Le Thillot	
<b>Numéro de téléphone</b>	03 29 61 50 40	03 29 25 00 79	
<b>Adresse électronique</b>	b-accueil@c2hvm.fr	t-accueil@c2hvm.fr	
<b>Numéro FINESS</b>	880007786		
<b>Président du Conseil de surveillance</b>	Monsieur Michel MOURROT		
<b>Président de la CME</b>	Docteur Salmane BAH		
<b>Directeur général</b>	Monsieur Dominique CHEVEAU		
<b>Directeur délégué</b>	Monsieur Moussa FILALI		

# CHAPITRE 1 : LE PROJET

## DE VIE, HOTELIER, SOIGNANT ET MEDICAL

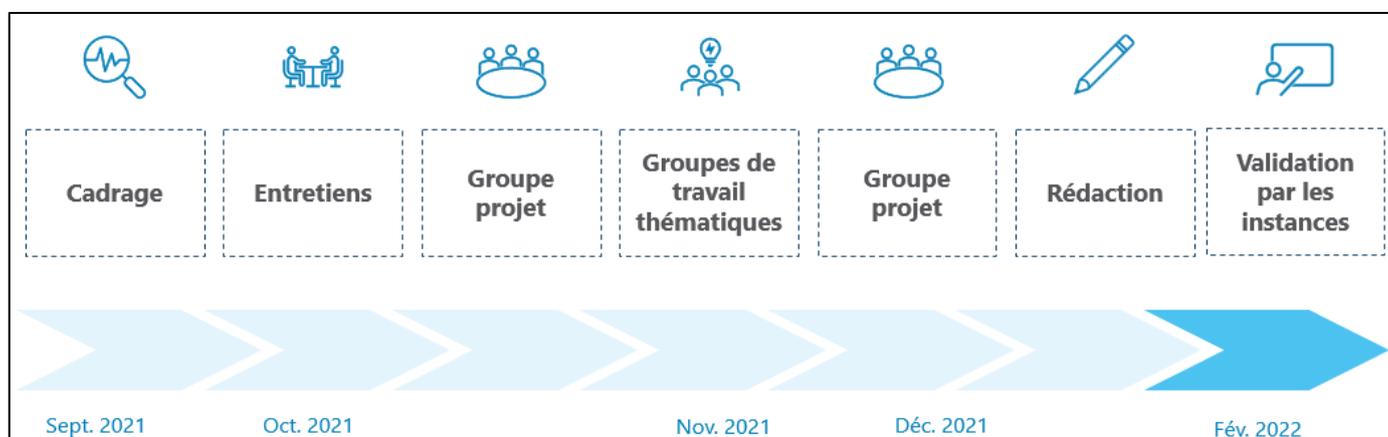
# Introduction

Le projet de vie est un engagement de tous les intervenants envers chaque résident pour assurer le meilleur accueil possible, préserver et maintenir son autonomie, limiter la souffrance morale liée à la dépendance et mettre en œuvre des actions permettant de conserver une ouverture sur l'extérieur. Le projet médico-soignant d'un hôpital définit quant à lui les grandes orientations stratégiques de la prise en charge des patients sur le plan sanitaire et sur le plan médico-social.

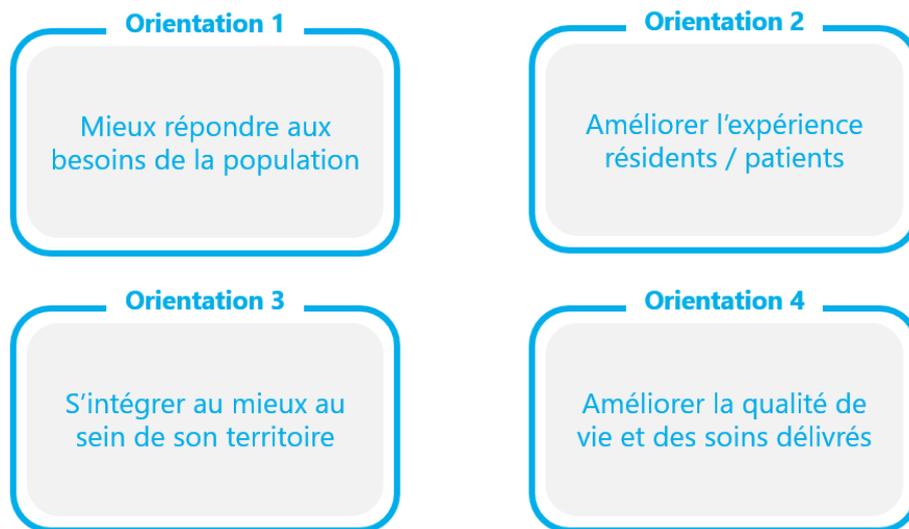
Le présent projet d'établissement regroupe ces trois volets en un chapitre unique dans une volonté de souligner la nécessaire coordination de ces trois dimensions entre elles au cours des cinq prochaines années. En outre, si le « projet de vie et hôtelier » est énoncé en premier, cela traduit une volonté forte d'en faire la pierre angulaire du projet d'établissement. Le C2HVM est avant tout un lieu de vie, le domicile des résidents, et l'ensemble des actions devront être conduites en prenant en compte cette spécificité.

La démarche retenue pour l'élaboration du projet est fortement participative et pluridisciplinaire afin de veiller à souder les équipes autour de leurs projets, réfléchir conjointement et en faire un véritable élan de motivation pour les cinq prochaines années. En effet, le projet est travaillé en collaboration avec les représentants de l'encadrement soignant, les représentants médicaux, les représentants des usagers, les maires de Bussang et du Thillot, la représentante du service qualité, les responsables hygiéniste et d'animation, ainsi que la Direction de l'établissement. L'objectif est d'inciter les services à s'approprier le projet dans leur quotidien. Plus les personnels seront impliqués et moteurs, plus le projet deviendra réalité.

Le projet d'établissement a été élaboré entre les mois de septembre 2021 et janvier 2022 selon le calendrier ci-dessous :



La contribution et la coopération de ces différents acteurs a permis d'aboutir à la structuration du projet de vie, hôtelier, soignant et médical selon les quatre orientations suivantes :



# Détail des orientations

## Orientation 1 : Mieux répondre aux besoins de la population

Il est de l'essence même d'un hôpital de répondre aux besoins de soins de la population. Pour y parvenir, chaque hôpital peut fixer des objectifs et s'appuyer sur différents leviers en fonction des spécificités de son territoire. Trois objectifs sont à prioriser pour le C2HVM.

### 1.1 Pérenniser la mission sanitaire de l'établissement

Le C2HVM est un établissement sanitaire dont les activités de soins sont réparties sur trois sites et sur les communes du Thillot et de Bussang. Les activités de soins exercées à l'hôpital sont des soins d'EHPAD, de SSIAD et de SSR. Ces activités sont installées de façon durable dans l'établissement.

Toutefois, il convient de pérenniser et d'approfondir ces activités pour poursuivre la mission sanitaire du C2HVM sur le territoire.

A ce titre, le catalogue sanitaire de l'établissement peut être précisé, par exemple en ce qui concerne les offres de soins de SSR ou la création d'une prise en charge en maison médicale au sein du C2HVM. L'offre de prise en charge en SSIAD peut également être complétée, en développant par exemple des temps d'ergothérapie et de psychothérapie. En outre, il peut aussi s'agir d'intégrer davantage l'offre de consultations des CH d'Epinal et de Remiremont et d'envisager la création de consultations avancées, notamment en gériatrie et en soins palliatifs.

L'hôpital peut également engager des travaux de communication pour clarifier le message des soins délivrés en créant des outils de communication dédiés comme une plaquette de communication, un site Internet, ou encore une signalétique appropriée sur les axes de circulation.

### 1.2 Structurer un SSR polyvalent de proximité de 30 lits, dans le cadre de la FMiH SSR

Les acteurs du monde hospitalier doivent s'organiser pour répondre aux besoins d'une population française vieillissante dont la demande de soins est annoncée en augmentation, et dont les besoins de prise en charge sont de plus en plus lourds. Cela se traduit notamment par une future croissance du besoin de soins d'EHPAD et de SSR. Dans ce contexte et pour

répondre aux nombreuses sollicitations, le C2HVM souhaite engager une restructuration pour augmenter son offre en SSR à 30 lits contre 18 aujourd'hui.

L'enjeu est de structurer durablement cette nouvelle offre de SSR polyvalent de proximité de 30 lits. Pour cela, il semble judicieux de s'appuyer sur les outils contractuels existants, notamment sur le développement de la fédération médicale inter-hospitalière (FMIH), un protocole signé entre plusieurs établissements sanitaires qui vise à établir une coopération des activités médicales entre centres hospitaliers.

Diverses actions sont à mener au cours des cinq années à venir, et doivent permettre d'atteindre cet objectif. Une réflexion est par exemple à engager pour mettre en œuvre une amélioration et une structuration des filières de soins autour de ce nouvel SSR. De plus, les nouvelles offres de soins qui en découlent doivent faire l'objet d'une communication abondante auprès de la population, à travers par exemple la poursuite et la mise à jour des livrets d'accueil du C2HVM.

*Exemple de livret  
d'accueil pour le  
SSIAD du C2HVM*



Par ailleurs, le renforcement des équipes médicales et soignantes, notamment à travers le recrutement d'un poste de praticien hospitalier, apparaît également nécessaire à la structuration de ce SSR polyvalent.

### 1.3 Renforcer et diversifier les offres d'accueil de l'hôpital

Le C2HVM est un établissement de taille moyenne qui doit faire face à une patientèle grandissante. Les besoins de soins sont de plus en plus diversifiés, les prises en charge plus lourdes, les attentes plus modernes. Ces évolutions requièrent de nouvelles variétés de prises en charge.

C'est pourquoi l'hôpital doit enrichir son offre d'accueil, particulièrement en ce qui concerne la variété des soins proposés, et la diversifier.

Ainsi, le C2HVM pourrait approfondir et pérenniser le PASA actuellement en phase expérimentale, avec par exemple la rédaction d'un projet de service dédié. Le déploiement de formations à destination des personnels sur les actions spécifiques en PASA est aussi une piste de réflexion à envisager pour pérenniser le PASA.

Enfin, le renforcement de l'offre en UVP peut permettre de diversifier l'offre d'accueil de l'hôpital, et doit également faire l'objet d'une réflexion au cours des cinq années à venir.

## Orientation 2 : Améliorer l'expérience résidents / patients

L'entrée en EHPAD constitue un changement de vie majeur pour les résidents et leur famille. C'est pourquoi l'expérience de vie et de séjour des patients doit être la plus qualitative possible. Cinq objectifs sont à prioriser pour cela.

### 2.1 Renforcer la démarche humaniste

Les soins d'EHPAD accompagnent la fin de vie des résidents. Celle-ci doit être la plus agréable et la plus douce possible. C'est pourquoi il est nécessaire de fournir une offre de soins qui répond aux exigences de respect du résident dans ce qu'il est comme être autonome, responsable, capable de prendre ses décisions. Dans une telle organisation, aucun résident ne doit ni se sentir négligé, ni souffrir seul, ni mourir seul.

Cela requiert un engagement professionnel de tous les moments et de tous les intervenants et un renforcement permanent de la démarche humaniste.

Il s'agit par exemple de donner aux soignants les outils pour leur permettre d'améliorer les démarches d'accompagnement des résidents, ou encore de développer les démarches d'analyse des pratiques. Il peut également s'agir de préserver la confiance des résidents en leurs capacités grâce à l'amélioration de la coordination et de la cohésion entre les équipes soignantes, les équipes d'animation mais aussi les paramédicaux, les services logistiques et les services restauration ou accueil pour éviter la mise en échec des résidents.

### 2.2 Faire de l'EHPAD un véritable lieu de vie

Un EHPAD ne peut pas se borner à n'être qu'un établissement sanitaire. Par définition, il s'agit également un établissement d'hébergement, qui doit proposer une expérience de vie singulière et attractive à ses résidents. Il s'agit certes d'offrir des soins de haute qualité, mais également de divertir les résidents, et de leur proposer une offre d'animation la plus riche possible.

L'enjeu est donc de transformer l'EHPAD du C2HVM, un établissement de soins, en un lieu de vie, un *lieu d'envies*.

Trois types d'actions sont identifiées pour cela. Il s'agit d'une part de faire venir l'extérieur à l'intérieur de l'établissement, c'est-à-dire de favoriser les interventions d'acteurs externes pour organiser des activités, notamment offrir des spectacles de danse, de chant, de musique, etc.

Il s'agit d'autre part de sortir l'intérieur de l'établissement vers l'extérieur, c'est-à-dire organiser des sorties à l'extérieur de l'établissement pour les résidents, par exemple à travers l'organisation de sorties mutualisées avec les associations du territoire comme les Gentianes Bleues, ou de sorties thématiques au cinéma ou au supermarché.

Enfin, il s'agit de réaménager les espaces intérieurs pour créer des lieux davantage conviviaux, que ce soit pour accueillir les visiteurs comme pour améliorer le quotidien des résidents. Cela peut prendre la forme de salons de convivialité pour les réceptions, de salles de restauration plus accueillantes, ou encore d'une salle de tiers-lieu dédiée aux diverses animations.

De façon plus générale, il convient de mettre le résident au cœur de l'EHPAD, comme acteur de son lieu de vie et de favoriser par exemple sa participation dans les instances de gouvernance.

### 2.3 Moderniser et dynamiser le projet d'animation

Comme l'ensemble des activités du pays, les animations en EHPAD ont été négativement affectées par la crise sanitaire du Covid 19. Toutes les animations ont été suspendues pour éviter les risques de contamination et protéger les populations d'EHPAD, particulièrement vulnérables au Sars-CoV-2. Cependant, si dans d'autres milieux les animations et loisirs n'occupent qu'une place accessoire, elles occupent une place prépondérante dans les journées de résidents d'EHPAD, et leur interruption entraîne de lourdes conséquences sur la qualité de séjour des résidents.

C'est pourquoi il apparaît essentiel de garantir la pérennité des temps d'animation, par exemple en recrutant des professionnels et en anticipant les départs, mais aussi de relancer l'offre d'animations au cours des cinq prochaines années et de remettre en place la dynamique d'avant crise sanitaire. La mutualisation des sorties extérieures avec le site de Bussang par exemple, est une piste de réflexion pour redynamiser le projet d'animation.

Enfin, si les nouvelles technologies semblent difficiles d'accès pour les personnes âgées, il est tout de même essentiel de moderniser les animations, et d'inclure une dimension *high-tech* dans le projet d'animation du C2HVM.

### 2.4 Améliorer la communication avec l'utilisateur et ses proches

De nombreuses personnes âgées font face à un isolement croissant. La lourdeur des soins, les difficultés de visites dans les établissements hospitaliers, en termes d'horaires par exemple,

la perte d'autonomie, ou encore la mise en place d'animations sont autant de facteurs qui peuvent mener à une distanciation des liens entre les résidents d'EHPAD et leurs proches. Ces derniers peuvent en effet avoir tendance à penser que leurs aînés sont pleinement pris en charge au sein de l'hôpital, et ainsi parfois à les délaisser.

Dans ce contexte, il convient de renforcer les liens entre les résidents et leurs proches, aussi bien en ce qui concerne l'amélioration de la communication que la participation active des résidents et de leurs proches dans la vie de l'établissement.

Par exemple, outre l'encouragement aux visites et aux visioconférences, la communication avec les proches peut passer par le développement du site Internet de l'établissement et le partage d'actualités. L'installation prochaine du logiciel Familizz doit également servir d'appui à l'amélioration de la communication.

**Familizz** 

Quant au renforcement de la participation des proches dans la vie de l'établissement, ceux-ci doivent être encouragés à prendre part aux moments de convivialité organisés, comme les moments festifs (anniversaires, fêtes de fin d'année, etc.), voire à être associés à l'organisation d'événements au sein de l'EHPAD.

## **2.5 Améliorer les conditions matérielles d'accueil des patients / résidents et de leurs proches**

Le changement de cadre de vie peut être perçu douloureusement lorsqu'il n'est pas choisi, en particulier l'entrée en EHPAD, un lieu médico-social *à priori* inadapté à la vie quotidienne. Les conditions d'accueil des résidents jouent donc un rôle prépondérant sur leur adaptation à ce nouveau cadre de vie, et à plus long terme, sur leur santé.

Pour faciliter l'entrée et l'adaptation en EHPAD, il est donc essentiel de maximiser la qualité des conditions matérielles d'accueil des patients / résidents et de leurs proches.

A cette fin, l'amélioration de la qualité hôtelière est une piste à prioriser. Il s'agit dès lors d'engager une démarche active d'amélioration du confort du matériel hôtelier d'une part, par exemple à travers l'installation de chambres individuelles, et d'améliorer les conditions d'accès d'autre part, en repensant les espaces de stationnement des visiteurs par exemple.

### Orientation 3 : S'intégrer au mieux au sein de son territoire

Une offre médico-soignante isolée ne peut être efficace. Pour maximiser la fluidité des parcours, il convient de se coordonner et de collaborer avec les autres acteurs du territoire. Trois objectifs sont à prioriser pour intégrer au mieux le C2HVM au sein de son territoire.

#### 3.1 Consolider les liens avec les acteurs hospitaliers du territoire

Le C2HVM appartient à un territoire médical en pleine mutation. Alors que le Groupement Hospitalier de Territoire (GHT) des Vosges se structure autour des établissements alentours, une gouvernance commune entre les Centres Hospitaliers d'Epinal et de Remiremont se dessine.

L'intégration du CH2VM dans son territoire est donc un enjeu majeur pour son développement dans les cinq années à venir, intégration qui nécessite de consolider les liens qui l'unissent aux autres acteurs hospitaliers du territoire.

A ce titre, le C2HVM doit poursuivre les coopérations déjà existantes, notamment celles avec les services de ressources humaines, de DIM, de systèmes d'information, de PUI et d'assistance sociale du Centre Hospitalier de Remiremont, ainsi qu'avec l'Etablissement Public de Santé Mentale.

#### 3.2 Renforcer le lien avec les professionnels libéraux du territoire

Le C2HVM est certes convenablement implanté au sein de son territoire, mais il fait face à un manque de ressources médicales. En effet, de nombreux professionnels optent pour un exercice de la médecine libérale plutôt que de rejoindre le système hospitalier, et ne priorisent pas la patientèle du C2HVM. Par conséquent, les liens avec les professionnels libéraux sont aujourd'hui relativement distendus. Cela apparaît préjudiciable pour le C2HVM, qui doit pourtant augmenter ses ressources médicales pour atteindre l'objectif de déployer l'activité d'EHPAD à 30 lits,

Il apparaît dès lors nécessaire de créer des liens, et de renforcer les liens existants avec les professionnels libéraux du territoire vosgien. Cette coopération doit servir à encourager l'intervention des médecins libéraux dans le parcours de soin du C2HVM, aussi bien de façon ponctuelle que de façon plus régulière.

Une telle coopération peut prendre différentes formes. Il peut s'agir de renforcer les liens avec les professionnels libéraux dans le cadre de la communauté professionnelle territoriale de

santé (CPTS), ou encore d'organiser des temps partagés entre l'exercice de la médecine libérale et l'exercice de la médecine hospitalière au sein du C2HVM.

### 3.3 Poursuivre l'ouverture de l'établissement sur l'extérieur

Le C2HVM jouit d'une solide réputation dans les villes de Bussang et du Thillot, ainsi que dans les communes de forte proximité géographique. Toutefois, l'offre de soins dispensés est parfois méconnue dans les zones de moindre proximité géographique. La zone de rayonnement du CH2VM s'en trouve ainsi réduite. Cela pose des difficultés pour l'établissement : le C2HVM peine à recruter des personnels médicaux et soignants, et les patients y demandent parfois des soins qui n'y sont en réalité pas délivrés.

Pour toutes ces raisons, il convient de poursuivre l'ouverture de l'établissement sur l'extérieur et de promouvoir les activités de l'établissement dans une zone géographique étendue.

Par exemple, les actualités de l'hôpital peuvent faire l'objet de publications dans la presse locale et régionale en fonction du type d'information partagée. Les informations concernant les animations organisées seront plutôt relayées dans la presse locale, alors que les informations de plus grande ampleur, l'ouverture du recrutement d'un poste de praticien hospitalier par exemple, feront l'objet d'articles dans la presse régionale.



*Le journal local du Thillot pourrait servir de  
relai de communication pour le C2HVM*

Enfin, la démarche de création d'un site Internet sera poursuivie jusqu'à la mise en service opérationnelle du nouveau site.

## Orientation 4 : Améliorer la qualité de vie et des soins délivrés

La mission première de l'hôpital est d'apporter la qualité de soins la plus élevée possible, en fonction du développement des connaissances, de l'apparition de nouvelles maladies ou encore des spécificités du territoire sur lequel il est installé. L'amélioration de la qualité des soins est donc un enjeu permanent, que le C2HVM ne peut ignorer. Cinq objectifs sont à prioriser pour améliorer la qualité des soins au C2HVM.

### 4.1 Améliorer la réponse médicale apportée

L'entrée en EHPAD est un choix difficile pour les résidents et leur famille. S'ils décident de rejoindre un EHPAD, c'est en premier lieu pour bénéficier d'une offre de soins variée et de qualité. La prise en charge médicale en devient un enjeu majeur pour l'attractivité de l'hôpital, aussi bien en termes de disponibilité des soins, que de leur qualité.

Ainsi, il convient de mettre en œuvre tous les moyens disponibles et de saisir toutes les opportunités pour améliorer la réponse médicale apportée aux résidents, tout au long du cycle du présent projet d'établissement.

Le premier type d'action structurante à mettre en place serait le renforcement de la présence médicale, à travers le recrutement d'un poste de praticien hospitalier, ou l'augmentation de l'implication des médecins libéraux à l'hôpital sous la forme de temps partagés. Cela induirait des conséquences positives sur l'ensemble de la réponse médicale apportée et mènerait à la mise en place d'autres actions structurantes, comme l'organisation d'une évaluation gériatrique, ou d'une consultation, voire un suivi, psychologique à l'entrée pour les résidents et/ou les familles qui le souhaitent. L'entrée en EHPAD s'en trouverait dédramatisée.

### 4.2 Améliorer la transparence des soins

La multiplication des soins et des traitements peut paraître inquiétante pour le bénéficiaire qui n'en connaît pas les finalités. Pourtant, des résidents ou familles de résidents du CH2VM sont parfois surpris de ne pas recevoir d'explications quant aux traitements administrés. Ils émettent alors des inquiétudes sur d'éventuelles nouvelles pathologies détectées et dont ils ne seraient pas informés.

Pour y remédier, il convient d'améliorer la transparence des soins prescrits.

Les équipes médico-soignantes du C2HVM doivent ainsi s'efforcer de fournir des explications à chaque résident sur les projets thérapeutique et d'accompagnement déployés. Cela inclue par exemple des explications sur les pathologies diagnostiquées, les différents traitements existants et la justification de celui retenu, les effets secondaires éventuels, ou encore les bénéfices attendus.

### 4.3 Améliorer la prise en soins

Outre la qualité de la prise en charge médicale, la réponse soignante est également un facteur d'influence dans le choix de rejoindre un EHPAD. Or, les équipes soignantes font face à un manque de ressources humaines et matérielles qui complique la prise en soins. La lourdeur grandissante de certains patients y contribue également.

De ce fait, il s'agit de trouver les solutions et de les mettre en œuvre pour améliorer la prise en soins sur tous les sites du C2HVM.

Diverses pistes de réflexions sont à engager pour cela. Il s'agit par exemple d'améliorer la communication entre les équipes, intra et inter-service, pour assurer le même niveau d'informations pour tous les personnels soignants, et ainsi fluidifier la prise en soins des résidents. Une autre piste de réflexion serait d'installer des rails dans les chambres pour faire face à la lourdeur grandissante des résidents. Enfin, il peut également s'agir d'améliorer le confort de vie et de prise en charge des résidents en renforçant les douches au lit.

### 4.4 Améliorer la prise en charge médicamenteuse des résidents des sites de Bussang et du Thillot

La majorité des résidents d'EHPAD suivent des traitements médicamenteux quotidiens importants. Cela est également le cas au C2HVM. Par son rôle central dans le parcours de soins, la prise en charge médicamenteuse des résidents nécessite d'être améliorée et actualisée régulièrement.

De ce fait, il convient de mettre en place des mesures d'amélioration de la prise en charge médicamenteuse des résidents des sites de Bussang et du Thillot dans les cinq prochaines années.

Cela peut être fait par la mise en place d'une préparation des doses à administrer (PDA) manuelle pour tous les résidents des sites de Bussang et du Thillot. Ce projet en cours de construction s'inscrit dans le cadre de la fusion des PUI du CH de Remiremont et des PUI du Thillot et Bussang (C2HVM).

La PDA manuelle se fera dans le respect du décret n°2019-489 du 21 mai 2019 relatif aux pharmacies à usage intérieur et de l'arrêté du 06 avril relatif au management de la qualité de la prise en charge médicamenteuse et aux médicaments dans les établissements de santé.

Cette PDA manuelle qui sera réalisée dans un environnement pharmaceutique (mutualisation des moyens pharmaceutiques : pharmaciens et préparateurs) adéquat et conformément aux bonnes pratiques de pharmacie hospitalière améliorera de façon considérable la qualité de la prise en charge médicamenteuse des résidents du C2HVM.

L'amélioration de la prise en charge médicamenteuse peut également être atteinte à travers un renforcement de la sécurité de la distribution, que ce soit lors de la prescription, de la préparation, de la prise, ou encore de la traçabilité. La distribution doit en effet être effectuée selon les règles de bonnes pratiques par les IDE et les soignants qu'il s'agisse de la dispensation au lit, ou à tout autre endroit où se trouve le résident.

#### 4.5 Mieux prendre en compte le risque infectieux

Comme le contexte sanitaire des deux dernières années l'a montré, les épidémies peuvent entraîner des conséquences dramatiques pour les personnes vulnérables. La crise sanitaire du Covid a en effet démontré qu'il ne fallait pas sous-estimer les risques infectieux, et qu'il était nécessaire de rester vigilant à l'apparition de nouvelles maladies.



De ce fait, il convient d'améliorer la gestion des épidémies et la prévention du risque infectieux au cours des années d'application du présent projet d'établissement.

Cette prise en compte du risque infectieux peut se concentrer sur la pérennisation des nombreux processus d'audits déjà existants, notamment sur les précautions standards et complémentaires, l'hygiène des mains, ou encore l'entretien des locaux. Le résultat de ces audits pourra mener à des formations pour corriger les gestes mal effectués. La lutte contre l'antibiorésistance apparaît également comme une piste à développer, en s'appuyant par exemple sur l'expertise du service de pharmacie. Le bionettoyage, et particulièrement le bon équipement des équipes dédiées, sera également une garantie apportée par le C2HVM. A plus long terme, les dispositifs invasifs pourront faire l'objet d'une évaluation, et éventuellement d'une formation. Enfin, il convient d'approfondir les actions de sensibilisation à la vaccination pour les personnels.

# CHAPITRE 2 : LE PROJET SOCIAL ET MANAGERIAL

# Introduction

Le projet social "définit les objectifs généraux de la politique sociale de l'établissement ainsi que les mesures permettant la réalisation de ces objectifs. Il porte notamment sur la formation, le dialogue interne au sein des pôles dont le droit d'expression des personnels et sa prise en compte, l'amélioration des conditions de travail, la gestion prévisionnelle et prospective des emplois et des qualifications et la valorisation des acquis professionnels" (article L 6143-2-1 du Code de la Santé Publique).

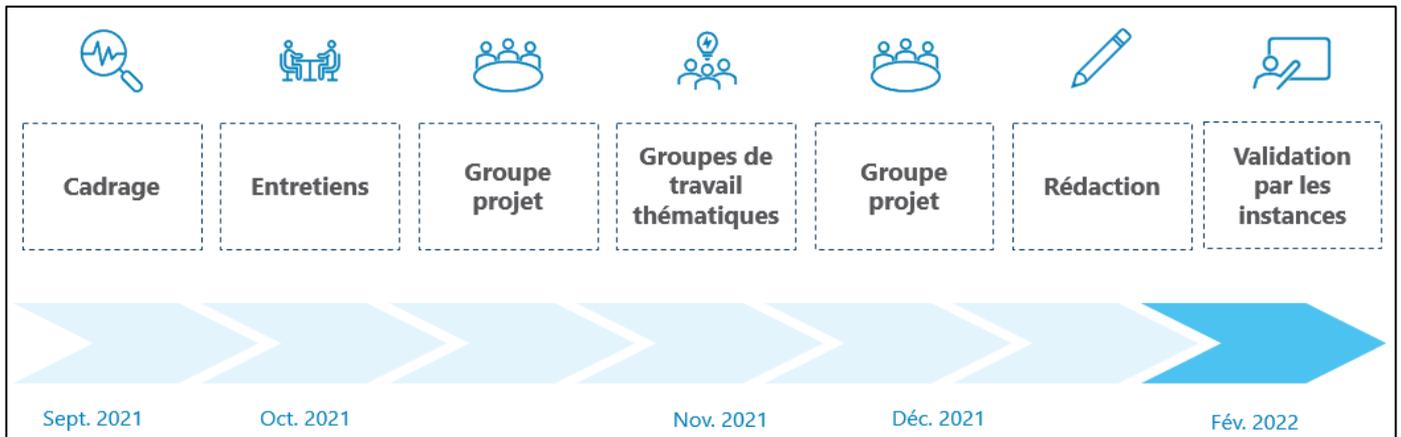
Au-delà de son caractère réglementaire, le projet social vise à définir une politique sociale associant l'ensemble de la communauté hospitalière autour d'objectifs communs et de valeurs fortes et partagées. Il en devient le porteur, mais aussi le garant de ces valeurs et doit ainsi traduire la politique sociale de l'établissement. Si le projet de vie, hôtelier, soignant et médical vise à une prise en charge globale du patient, le projet social doit prendre en compte les personnels dans leurs globalités et accompagner le développement d'objectifs stratégiques pour les cinq ans à venir.

Le projet managérial a quant à lui pour objet de définir la contribution de l'encadrement médical et non médical à la mise en œuvre du projet d'établissement et de favoriser l'implication de l'ensemble des personnels.

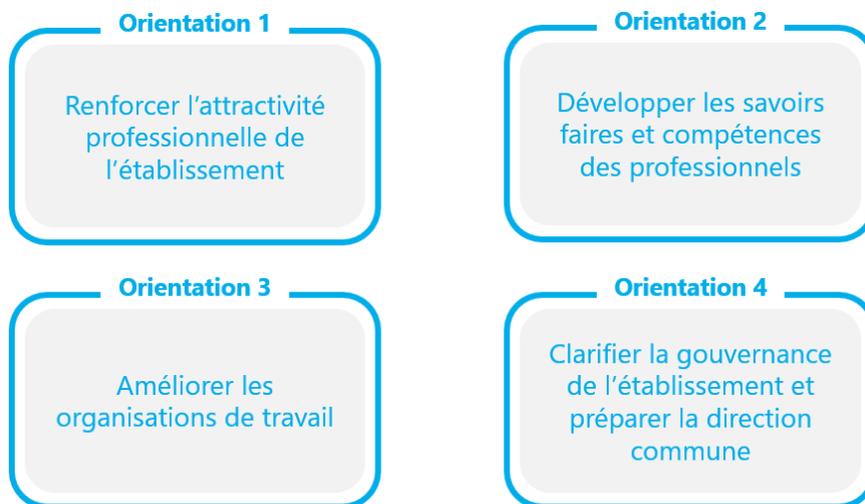
Le présent projet d'établissement regroupe ces deux volets en un projet social et managérial unique dans une volonté de souligner l'importance accordée par le C2HVM au bien-être de ses agents et de son souhait de les accompagner tout au long de leurs carrières.

La démarche retenue pour l'élaboration du projet est fortement participative et pluridisciplinaire afin de remplir l'ambition de mobiliser les compétences et les expertises de tous les professionnels médicaux et non médicaux tout au long des cinq prochaines années. En effet, le projet est travaillé en collaboration avec les représentants de l'encadrement soignant, les représentants des organisations syndicales, et les responsables des services techniques et de cuisine. L'objectif est d'inciter les services à s'approprier le projet dans leur quotidien.

Le projet d'établissement a été élaboré entre les mois de septembre 2021 et janvier 2022 selon le calendrier ci-dessous :



La contribution et la coopération de ces différents acteurs a permis d'aboutir à la structuration du projet social et managérial selon les quatre orientations suivantes :



# Détail des orientations

## Orientation 1 : Renforcer l'attractivité professionnelle de l'établissement

La qualité d'un établissement dépend en partie de professionnels qui y travaillent et le font vivre. Pour cette raison, le renforcement de l'attractivité professionnelle devient un enjeu majeur à développer dans les cinq prochaines années pour le C2HVM. Cinq objectifs sont ainsi à prioriser.

### 1.1 Améliorer les parcours de recrutement et l'accueil des nouveaux arrivants

Les parcours de recrutement et l'accueil des nouveaux arrivants jouent un rôle prépondérant dans l'attractivité professionnelle d'une structure, qu'il s'agisse d'un établissement de soins ou non. En effet, un parcours de recrutement désagréable ou un accueil hostile peuvent conduire une personne nouvellement embauchée ou en passe de l'être de refuser l'embauche.

De ce fait, il apparaît pertinent de fluidifier les parcours d'embauche, et d'accueillir du mieux possible les nouveaux arrivants.

Les parcours de recrutement peuvent être améliorés à travers une politique active de recrutement en continu, par exemple avec la publication systématique de fiches de poste, et l'anticipation des remplacements des départs à la retraite. En outre, les facteurs de refus d'embauche pourront être analysés pour comprendre ce qui motive ou freine les professionnels à choisir le C2HVM.

En ce qui concerne l'accueil des nouveaux arrivants, celui-ci peut prendre diverses formes, allant de la mobilité inter-service des stagiaires à l'engagement d'une réflexion sur le développement d'une offre de logements, en passant par la remise aux nouveaux arrivants d'une pochette d'accueil avec les documents utiles de l'hôpital.

### 1.2 Valoriser les facteurs d'attractivité de l'établissement

La consommation de soins en France et dans les Vosges est croissante, ce qui induit une concurrence accrue pour les établissements de soins souhaitant recruter du personnel. Les professionnels disposent en effet d'un choix important de structures dans lesquelles travailler, et peuvent parfois préférer de rejoindre des établissements plus faciles d'accès que le C2HVM.

Dans cette optique, le C2HVM doit valoriser les facteurs d'attractivité de l'établissement pour attirer et conserver les meilleurs profils, et ainsi assurer la meilleure prise en charge des résidents.

Le C2HVM peut d'une part s'appuyer sur le développement de la marque « Vosges » par le Conseil Départemental. L'ancrage territorial fort dont jouit le C2HVM doit lui permettre de se positionner comme un acteur intégré, et de renforcer son attractivité.

D'autre part, le C2HVM peut développer une communication locale et régionale sur les nombreuses forces qui le caractérisent, comme la cohésion entre les équipes, ou la mise à disposition des professionnels d'un matériel de qualité. Cette communication peut être développée à travers la presse locale par exemple.

### 1.3 Favoriser la qualité de vie au travail des professionnels

Outre les parcours de recrutement, l'attractivité professionnelle d'un établissement dépend également de la qualité de vie et des conditions de travail qui y règnent. Des conditions de travail qui empêchent le bon équilibre avec la vie privée et nuisent au bien-être des personnels peuvent mener à des situations de malaise, voire des situations départ anticipé des professionnels, ce qui ternit inévitablement l'attractivité d'un établissement.

Pour éviter une telle situation, le C2HVM doit poursuivre ses efforts pour favoriser la qualité de vie au travail des professionnels.

L'éventuelle réorganisation des rythmes de travail est une piste de réflexion prioritaire dans la stratégie du C2HVM. Pour mener une telle réorganisation, un questionnaire de satisfaction pourra être proposé aux professionnels afin de recueillir leurs impressions sur l'organisation actuelle, et les possibles modifications, notamment en termes de limitation des horaires coupés.

Les risques professionnels feront également l'objet d'une attention particulière au cours des cinq années à venir, notamment en ce qui concerne la lutte contre les troubles musculo-squelettiques (TMS).

Enfin, il s'agit de poursuivre l'entretien et la mise à disposition de matériel de qualité aux professionnels pour accomplir leurs tâches.

## 1.4 Revaloriser le rôle des soignants

Les soignants sont en contact direct avec les résidents de l'hôpital. Leur bien-être en devient essentiel pour assurer la prise en charge la plus humaine possible, et accompagner les résidents dans leur séjour.

De ce fait, il est judicieux de promouvoir une revalorisation systématique du rôle des soignants, notamment en favorisant la considération et la reconnaissance de leurs pairs.

Cela peut par exemple prendre la forme d'une plus forte intégration des soignants dans la prise de décision concernant le patient / résident. En effet, ce sont eux qui partagent le plus de temps avec les résidents, et dès lors qui les connaissent le mieux.

## 1.5 Favoriser la cohésion entre les équipes

Si le C2HVM est un établissement de taille moyenne, il n'en demeure pas moins vrai que de nombreuses équipes différentes s'y côtoient quotidiennement, chacune constituée de plusieurs professionnels chargés de tâches spécifiques mais complémentaires, avec une finalité commune : la prise en charge des résidents.

De ce fait, afin de remplir cette finalité et de renforcer l'attractivité de l'établissement, il convient de favoriser la cohésion entre les équipes au cours des cinq années à venir.

Pour cela, des points d'avancement réguliers entre les équipes peuvent être instaurés et/ou pérennisés selon les équipes. En effet, cette démarche permet de favoriser les dialogues nécessaires au bon fonctionnement des équipes.

En outre, si la fusion de plusieurs établissements au sein du C2HVM a été actée, sa mise en œuvre effective peut se révéler inachevée par certains aspects. La cohésion entre les deux sites de l'établissements doit ainsi également être recherchée pour les cinq prochaines années.

## Orientation 2 : Développer les compétences et savoir-faire des professionnels

La montée en compétences des professionnels leur permet d'une part de progresser et d'évoluer, mais permet également à l'établissement dans lequel ils travaillent de rayonner en tant qu'employeur et offreur de soins. Le développement des compétences et des savoir-faire des professionnels devient donc une orientation majeure dans le projet social et managérial du C2HVM. Trois objectifs sont à prioriser.

### 2.1 Soutenir l'offre de formation

Qu'elles soient théoriques ou pratiques, les formations font partie intégrante de la vie des professionnels, et constituent l'un des moyens les plus efficaces pour progresser et monter en compétences.

Si de nombreuses formations sont déjà proposées aux personnels du C2HVM, il convient de soutenir cette offre de formations en la renforçant et en la diversifiant.

Par exemple, les formations thématiques déjà existantes (humanité, démence, ...) pourront faire l'objet d'un suivi au travers de groupes de travail approfondi et de partage. De nouvelles formations thématiques pourront être proposées, notamment sur les soins grabataires et palliatifs, mais aussi sur la prévention des risques infectieux (formations à destination des nouveaux arrivants, gestion des dispositifs invasifs, formations régionales, ...). L'offre de formations managériales pourra également être complétée afin d'améliorer la gestion des équipes et des personnes, et favoriser l'application du présent projet.

Enfin, les formations internes entre professionnels de l'établissement pourront être développées et leur pratique favorisée.

### 2.2 Donner les clés aux professionnels pour monter en autonomie

Le développement des compétences et des savoir-faire peut également être atteint grâce à davantage de responsabilités et d'autonomie accordées aux professionnels dans l'exercice de leurs fonctions. En effet, l'autonomie permet aux personnels de saisir l'enjeu de leurs missions, et ainsi de l'accomplir de la façon la plus consciencieuse possible.

Il s'agit donc de favoriser la montée en autonomie des professionnels, et de leur donner les clés pour y parvenir.

Pour cela, différentes actions structurantes peuvent être menées. Par exemple, davantage d'autonomie sur la gestion des tâches administrative pourrait être accordée aux personnels, notamment à travers une diminution des obligations administratives, ce qui permettrait par ailleurs de libérer du temps pour la qualité des soins.

Les professionnels pourraient en outre être encouragés à développer des pratiques de travail d'équipe et de mise en place de nouveaux projets internes.

### **2.3 Donner les clés aux professionnels pour évoluer**

Complémentaire aux formations et à la montée en autonomie, l'évolution professionnelle des personnels constitue un aspect central du développement des compétences. En effet, les opportunités d'évolution induisent une implication renforcée, une fidélité, et une projection qui permet d'installer les équipes sur la durée.

L'évolution des professionnels en devient ainsi un véritable objectif à rechercher pour le C2HVM dans les années à venir.

Cet encouragement à l'évolution peut par exemple prendre la forme d'un accompagnement à la mise en place d'une IPA. Il peut également prendre la forme de procédures pour repérer les profils à haut potentiel, ou il peut encore s'agir de renforcer les liens entre les professionnels et les responsables des Ressources Humaines sur ces thématiques.

### Orientation 3 : Améliorer les organisations de travail

L'efficacité d'une structure repose en partie sur les organisations de travail qui y sont installées. En effet l'organisation de travail permet non seulement de réaliser les missions de l'établissement dans les conditions de temporalité et de qualité fixées, mais participe également à la satisfaction et à l'épanouissement des personnels. Trois objectifs sont à prioriser dans ce cadre.

#### 3.1 Améliorer la gestion des temps

L'organisation de travail est indissociable de la gestion des temps. En effet, toute tâche nécessite un certain temps pour la remplir, et doit être accomplie dans un délai imparti. Les pertes de temps sont des freins à la bonne réalisation des missions d'une organisation, ce qui se traduit dans un hôpital par des carences de soins des patients.

Pour éviter une telle situation, le C2HVM doit réactualiser la gestion des temps de travail et la moderniser au cours des cinq années à venir.

Dans cette optique, les temps de transmission pourront être repensés et optimisés, aussi bien sur le site de Bussang que sur celui du Thillot pour éviter leur concomitance avec les temps alloués aux soins.

En outre, il convient de prendre davantage en compte les effets des postes aménagés dans la répartition des charges de travail. En effet ce type de postes peut entraîner une charge de travail plus lourde pour certains personnels, charge qu'il convient de prendre en compte et d'adapter.

#### 3.2 Harmoniser les organisations de travail entre les différentes unités

Plusieurs services et unités travaillent en parallèle au sein du C2HVM pour assurer la prise en charge des résidents. Pour être efficaces, les unités doivent mettre en place une véritable collaboration entre elles, le travail de chaque unité étant spécifique mais complémentaire.

Pour cette raison il convient de développer des mesures d'harmonisation des organisations de travail entre les différentes unités.

Diverses pistes d'actions existent pour cela, mais la plus prioritaire concerne l'harmonisation des temps de travail entre les unités. Le renforcement des liens entre les fonctions supports et les équipes soignantes doit permettre cette harmonisation.

### 3.3 Améliorer la gestion des remplacements

Pour qu'une équipe fonctionne le plus efficacement possible, il est nécessaire de la pourvoir en effectifs suffisants, et cela de façon permanente et continue. Un empêchement de travail pour des raisons de santé, un départ à la retraite, ou encore des périodes d'absence pour tout autre motif doivent être anticipées pour maintenir la continuité des effectifs.

Ainsi, il devient prioritaire d'améliorer la gestion des remplacements au C2HVM au cours de la période d'autorité du présent projet.

Si de nombreuses mesures et actions sont disponibles, l'une d'entre elles serait d'envisager la création d'un pôle de remplacement. De telles ressources disponibles permettraient de réagir de façon adaptée et rapide à d'éventuelles absences. Une réflexion sur les possibilités d'entraide entre les équipes soignantes peut aussi être menée pour pallier les absences.

## **Orientation 4 : Clarifier la gouvernance de l'établissement et préparer la direction commune**

De nombreuses évolutions de gestion sont en cours dans les établissements sanitaires des Vosges. Des bouleversements de gouvernance et des projets de restructuration des établissements et de l'offre sont sur le point d'aboutir. Dans ce contexte, il convient de clarifier la gouvernance de l'établissement et préparer la direction commune.

### **4.1 Clarifier et mettre en place une gouvernance pérenne pour l'établissement**

De nombreuses évolutions de gestion sont en cours de déploiement dans les hôpitaux vosgiens ces dernières années. En ce qui concerne le C2HVM, une démarche de réorganisation de la gouvernance est en cours pour répondre notamment à des enjeux de pérennisation de la gouvernance. Cette démarche repose également sur une volonté de mutualiser des compétences professionnelles ciblées et devenues relativement rares sur le territoire. La mutualisation doit ainsi permettre aux établissements de bénéficier de compétences fortes et hautement recherchées.

De ce fait, il devient essentiel pour le C2HVM de clarifier et de mettre en place une gouvernance pérenne pour l'établissement.

Pour cela, il apparaît essentiel d'une part de clarifier la situation actuelle par une direction générale commune et une direction déléguée d'établissement, mais aussi de poursuivre la coopération et l'intégration des directions partagées avec les autres établissements du GHT Vosges, notamment pour les directions SI et Achats.

En ce qui concerne les autres directions, certaines pourront faire l'objet d'une intégration avec d'autres établissements du GHT Vosges – CH Epinal, Remiremont, Ouest Vosgien, Val du Madon – sous la forme de directions partagées, comme les directions Qualité ou Contrôle de gestion. D'autres directions resteront toutefois propres au C2HVM, comme la direction des Soins, mais une attention particulière sera portée à leur coordination avec les autres établissements du GHT Vosges.

# CHAPITRE 3 : LE PROJET DES FONCTIONS SUPPORTS

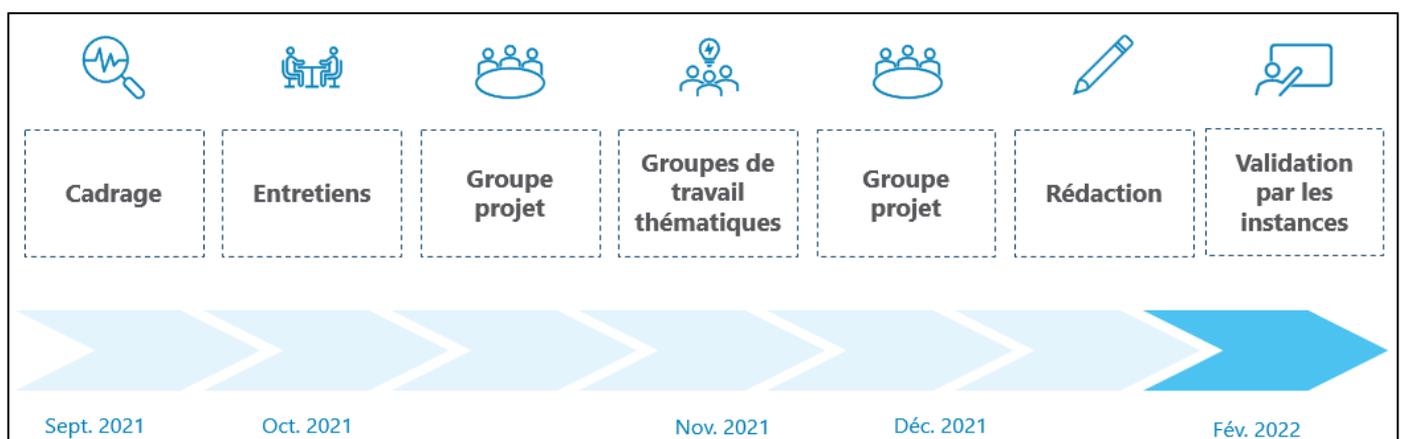
# Introduction

Le projet des fonctions supports définit les objectifs généraux applicables à l'ensemble des fonctions supports de l'établissement, notamment les services de restauration, de logistique, de blanchisserie, de qualité, ainsi que les services techniques. Si ces services ne délivrent pas de soins, il n'en demeure pas moins qu'ils sont essentiels à la bonne administration des soins par les personnels médico-soignants. En effet, le projet de vie, hôtelier, soignant et médical, ainsi que le projet social et managérial ne pourraient être mis en œuvre sans l'aide de fonctions supports efficaces.

Le C2HVM souhaite mettre en lumière le travail quotidien des fonctions supports, ce qui explique qu'un chapitre propre leur soit dédié dans la stratégie de l'hôpital pour les cinq années à venir. Cela souligne l'importance de leur rôle dans la délivrance des soins, et *in fine* dans l'expérience de vie des résidents.

La démarche retenue pour l'élaboration du projet est fortement participative et pluridisciplinaire afin de remplir l'ambition de mobiliser tous les professionnels des fonctions supports tout au long des cinq prochaines années, mais aussi de renforcer leur rôle et leur implication, et de mettre en valeur leur travail. En effet, le projet est travaillé en collaboration avec les responsables des services techniques et de cuisine, la responsable du service qualité, la direction de l'établissement, les représentants de l'encadrement soignant, et les représentants de l'encadrement médical. L'objectif est de parvenir à davantage de reconnaissance du travail des fonctions supports

Le projet d'établissement a été élaboré entre les mois de septembre 2021 et janvier 2022 selon le calendrier ci-dessous :



La contribution et la coopération de ces différents acteurs a permis d'aboutir à la structuration du projet des fonctions supports selon les quatre orientations suivantes :



# Détail des orientations

## Orientation 1 : Conduire la restructuration de l'établissement

Le C2HVM a engagé un projet de restructuration, actuellement à l'étude par les organes consultatifs et décisionnaires concernés. Ce projet propose trois scénarii alternatifs : la restructuration du CH2VM sur un site unique au Thillot, la mise aux normes du site de Bussang et la restructuration du Thillot, ou bien un statu quo sans modifications majeures autres que la remise aux normes du site de Bussang. Il s'agit dès lors de conduire la restructuration de l'établissement. Un objectif est identifié pour cela, mais d'autres pourraient apparaître au cours des cinq années à venir.

### 1.1 Accompagner le déploiement du projet de restructuration de l'établissement

Le projet de restructuration du C2HVM est à l'étude par l'ensemble des parties prenantes. Trois scénarii décrits ci-dessus sont étudiés.

Toutefois, quel que soit le scénario retenu, une restructuration sera menée dans les cinq prochaines années au C2HVM, et il est prioritaire d'accompagner son déploiement et d'y associer pleinement les acteurs concernés.

Au vu de l'importance que revêt ce projet, il convient effectivement d'y impliquer un maximum d'acteurs possibles. Dans cette optique, un échange avec l'Agence Régionale de Santé doit être mené pour identifier clairement les attentes de l'ARS sur le sujet, et éventuellement partager les informations sur d'autres projets de restructuration en cours dans la région. Il est également envisageable d'organiser des groupes de travail interdisciplinaires avec les personnels soignants pour renforcer leur rôle et leur implication dans ce projet.

Enfin, il convient de soumettre pour avis le projet aux organes consultatifs, notamment au Conseil de surveillance, puis dans un second temps, de soumettre la proposition retenue au vote des instances.

## Orientation 2 : Uniformiser les organisations des deux sites

Le C2HVM existe sur deux sites distincts, dans deux communes distinctes : Bussang, et le Thillot. Si leur récente fusion a permis de fluidifier les prises en charge sur le territoire, et de structurer davantage l'offre de soins, des modes de fonctionnement parallèles et non-coordonnés sont encore à déplorer sur certains aspects. Pour y remédier, il convient d'uniformiser les organisations des deux sites. Un objectif est identifié pour cela, mais d'autres pourraient apparaître au cours des cinq années à venir.

### 2.1 Uniformiser et actualiser la gestion documentaire

Parmi les fonctionnements parallèles à uniformiser, la gestion documentaire soulève de nombreuses difficultés. En effet, avant la fusion au sein du C2HVM, chacun des deux sites fonctionnait avec une démarche qualité et fonds documentaire qui lui étaient propres. Si des travaux d'uniformisation ont été engagés au cours des années passées, il existe toujours des protocoles dans les fonds documentaires initiaux qui doivent être revus.

De ce fait, il devient prioritaire de poursuivre ces efforts d'uniformisation et d'actualisation de la gestion documentaire au global sur l'établissement au cours des années à venir.

Diverses pistes existent pour cela. Il convient par exemple de repenser et de restructurer la gestion documentaire pour la rendre moins dense et plus opérationnelle. Certains documents pourront dès lors être abrogés, ce qui permettra d'alléger le volume des documents.

Il convient également d'harmoniser la gestion documentaire sur l'ensemble des documents dans tous les services des deux sites (services de soins, administratifs et supports) pour être conforme aux bonnes pratiques professionnelles.

Enfin, l'intégration du service de blanchisserie dans la gestion documentaire devra être effectuée dans les cinq prochaines années.

### Orientation 3 : Améliorer l'efficacité des fonctions supports

Pour faciliter la fluidité de l'exercice des soins, il est nécessaire d'appuyer les personnels médicaux et soignants avec des fonctions supports organisées. L'amélioration de l'efficacité des fonctions supports devra ainsi sans cesse être recherchée au cours des cinq prochaines années. Dans ce cadre, deux objectifs sont à prioriser.

#### 3.1 Améliorer l'organisation des équipes

Les fonctions supports sont réparties en plusieurs équipes, chacune étant assignée à une ou plusieurs tâches qui lui sont propres. L'efficacité générale des fonctions supports dépend en partie de leur habileté à travailler ensemble, de façon coordonnée et complémentaire.

De ce fait, il est essentiel de mettre en œuvre tous les moyens à disposition pour améliorer l'efficacité des fonctions supports tous au long des cinq années à venir.

L'un des moyens disponibles serait l'acquisition de nouvelles solutions informatiques dans le cadre du déploiement du Schéma Directeur des SI du GHT. Cette démarche sera effectuée selon le calendrier de déploiement du SDSI (en annexe).

Des réunions de concertation entre les équipes peuvent également être instaurées pour engager des réflexions sur l'amélioration de l'organisation.

#### 3.2 Renforcer la dématérialisation

Si la dématérialisation fait aujourd'hui partie de la vie quotidienne des entreprises, elle est encore trop peu appliquée dans de nombreux établissements publics, dont le C2HVM. Or, la dématérialisation permet de gagner du temps dans l'exécution des tâches, et de fluidifier le partage de documents.

C'est pourquoi il apparaît judicieux de renforcer la dématérialisation des travaux au C2HVM.

Diverses actions peuvent être menées pour renforcer la dématérialisation. Il s'agit par exemple de dématérialiser les fiches de paie, qui sont à l'heure actuelle en format papier. Plus généralement, il s'agit d'équiper l'ensemble des services avec des outils adaptés.

Toutefois, il convient de souligner que cette dématérialisation doit suivre une démarche écologique comme fil conducteur, et notamment mener à une limitation des impressions.

### 3.3 Améliorer le service rendu aux équipes

Les fonctions supports d'un établissement de soins ont pour mission de mettre les équipes médicales et soignantes dans les meilleures conditions pour délivrer les soins et prendre en charge les résidents. En ce sens, leur rôle est d'assister les équipes médicales et soignantes. Leur mission s'en trouve dès lors centrale dans l'établissement. Or, certaines activités supports ne sont pas encore clairement définies et méritent d'être clarifiées.

Dans cette optique, il convient de clarifier les fonctions supports pour améliorer le service rendu aux équipes au cours des cinq années à venir.

Divers axes d'amélioration existent pour cela. Les activités de logistique, par exemple, peuvent être améliorées et professionnalisées pour un meilleur appui auprès des équipes.

Une autre piste d'amélioration serait la clarification des relais en matière de système d'information mais également le renforcement de l'appui de la DSI auprès des équipes.

## **Orientation 4 : Prendre en compte le développement durable dans le fonctionnement de l'établissement**

S'ils font partie du débat depuis désormais près de 25 ans, les enjeux de développement durable sont de plus en plus prépondérants dans le fonctionnement des organisations, et s'imposent aujourd'hui comme des éléments incontournables à intégrer dans toute démarche stratégique. Le C2HVM doit dès lors s'assurer de prendre en compte ces enjeux de façon transverse dans l'ensemble des actions menées au cours des cinq années à venir.

### **4.1 Déployer une approche sociale, économique et écologique au sein de l'établissement**

La notion de « développement durable » est souvent utilisée pour accompagner un projet, sans qu'elle ne soit réellement développée dans son intégralité. Il convient donc de rappeler que cette notion s'applique à travers trois dimensions : une dimension sociale, une dimension économique, et une dimension écologique. Ces trois aspects sont complémentaires et indissociables les uns des autres pour réellement mettre en place une approche durable.

Ainsi, le C2HVM doit mener de front une approche sociale, une approche économique, et une approche écologique qui seront portées dans tous les projets de l'établissement.

Par exemple, il convient de s'assurer que les projets soient conduits dans le respect de l'environnement, dans le respect des personnes, ainsi que dans le respect d'une logique économique réaliste.

# ANNEXE

## Calendrier de déploiement du SDSI