

Séminaire *Oikeïosis* des 1^{er} et 2 février 2018

Compte rendu

La démarche *Oikeïosis* a été lancée en 2017 pour définir, partager et s'approprier collectivement la dynamique de transformation de l'AP-HP. Elle associe aux réflexions un collectif, composé des membres du directoire, de représentants de la CME, des présidents de CMEL, des doyens, des membres du comité de direction générale, des directeurs de groupes hospitaliers et de représentants de la commission des soins infirmiers. À compter du 3^{ème} séminaire, ont été invités à rejoindre le collectif des représentants des organisations syndicales représentées au CTE central, Sud et la CFDT y ont participé.

Les deux premiers séminaires *Oikeïosis* se sont tenus les 24 et 25 mars puis les 6 et 7 juillet 2017. Le troisième séminaire s'est tenu les 1^{er} et 2 février 2018.

1. Objectifs, enjeux et actions identifiées

L'objectif du 3^{ème} séminaire n'est pas le même que celui des deux précédents : après le lancement de la démarche (1^{er} séminaire) et la définition d'actions prioritaires de transformation (2^{ème} séminaire)¹, l'enjeu est d'approfondir et de travailler à la mise en œuvre de ces priorités, avec cinq objectifs :

- continuer à élaborer et à porter en commun les principales transformations de l'AP-HP ;
- partir des orientations prises au 2^{ème} séminaire et faire avancer celles qui n'ont pas suffisamment avancé ;
- renforcer et concrétiser ce qui relève du « faire équipe » (qualité de vie au travail ; « *new deal* managerial ») ;
- tenir compte du bilan de l'activité 2017 et du cadrage du nouvel ÉPRD et de la construction du prochain PGFP ;
- tenir compte des opportunités nouvelles (expérimentation de nouveaux modes de tarification) et continuer à susciter des évolutions notamment réglementaires permettant de mener à bien nos projets.

Le séminaire a dans ce cadre été organisé autour de cinq séquences :

- 1 – Lever les freins à l'activité – donner une réalité au « réflexe AP-HP ».
- 2 – Construire aphp.5 et aphp.6. Faire évoluer nos gouvernances.
- 3 – Développer les relations ville – hôpital et l'ambulatoire.
- 4 – Tirer pleinement profit de la transformation numérique.
- 5 – Faire équipe. Qualité de vie au travail et « *new deal* managerial ».

Nicolas Revel, directeur général de la CNAMTS, est intervenu au cours du séminaire, avec des échanges principalement autour de l'expérimentation de nouveaux modes de tarification (article 51 de la loi de financement pour la sécurité sociale pour 2018).

¹ 23 actions ont été identifiées autour de cinq axes : conduire la transformation de nos organisations médicales ; réussir le *new deal* managérial ; accélérer les chantiers numériques et la digitalisation ; s'engager pour les patients et avec la médecine de ville ; adapter le pilotage pour réussir les chantiers *Oikeïosis*.

Les échanges ont permis d'identifier un certain nombre d'actions à mettre en œuvre :

- travailler nos leviers d'activité, identifier des disciplines prioritaires pour des filières intra-AP-HP structurées et réfléchir à des organisations adaptées pour ces filières ;
- travailler à la perspective de fusion des groupes hospitaliers concernés par aphp.5 et aphp.6, et en tirer les conséquences en terme de gouvernance (relations avec le siège, évolution de celui-ci, articulation CME-CMEL) ;
- faire de la réforme du siège un des thèmes majeurs du 4^{ème} séminaire *Oikeiosis* ;
- structurer, à l'aide d'une équipe dédiée, les projets d'expérimentations « article 51 », sur la base des projets médicaux identifiés et d'une analyse médico-économique, pour que l'AP-HP présente des projets d'ampleur incluant des nouveaux modes de tarification ;
- en terme de relations ville – hôpital, instruire la faisabilité d'un groupement de coopération sanitaire permettant un partage des ressources humaines entre l'AP-HP et des centres de santé ;
- mettre en cohérence l'ensemble des projets de transformation numérique, avec une logique d'évolution des organisations et une implication forte de la communauté médicale ;
- faire avancer les protocoles de coopération et les pratiques avancées ;
- engager la démarche de label « qualité de vie au travail », à la fois en menant une démarche globale et en capitalisant sur les actions locales en la matière.

2. Suites du séminaire : continuer à porter collectivement *Oikeiosis* dans la durée

Les différents séminaires *Oikeiosis* et les travaux intermédiaires sur les chantiers de transformation ont conduit à proposer une structuration du plan de transformation de l'AP-HP en huit axes, eux-mêmes déclinés en projets :

- **Axe 1 – conduire les nouvelles opérations majeures d'évolution des structures et de l'organisation de l'AP-HP** : aphp.5, aphp.6, complémentarité des projets HN1 et HN2, restructuration Avicenne – Jean Verdier, reconstruction de l'hôpital de Garches sur le site de l'hôpital Ambroise Paré, passer à trois grands sites de transplantation hépatique adultes, optimiser les plateaux médico-techniques , évolution des unités de soins de longue durée, transformer le siège...
- **Axe 2 - adapter l'AP-HP aux évolutions des modes de prise en charge** : accélérer la bascule ambulatoire, tant en médecine qu'en chirurgie, optimiser la réduction capacitaire, conduire la démarche d'adéquation du personnel au capacitaire et à l'activité, disposer d'une gestion des lits efficace et permettant les adaptations en continu, renforcer l'intégration de l'hospitalisation à domicile AP-HP aux parcours de soins...
- **Axe 3 – regagner en attractivité vis-à-vis des patients et des territoires** : travailler sur les filières sur lesquelles l'AP-HP doit se (re)mobiliser, améliorer profondément les liens ville – hôpital, notamment en étant pionnier dans les expérimentations « article 51 »...
- **Axe 4 – renforcer le travail en équipe et la gestion des ressources humaines** : s'inscrire dans une démarche de labellisation « qualité de vie au travail » ; développer massivement les protocoles de coopération et de pratique avancée...
- **Axe 5 - accélérer la transformation numérique** : développer les nouveaux services numériques aux patients et aux professionnels (reconnaissance vocale, prise de rendez-vous en ligne, standards, zéro papier), revoir nos processus et adapter les métiers en conséquence, améliorer de manière structurelle, grâce aux nouveaux outils informatiques et

numériques, la facturation, innover dans nos techniques de codage par l'intelligence artificielle...

- **Axe 6 – renforcer la maîtrise des dépenses de produits de santé** : renforcer les actions de bon usage et de juste prescription par une démarche plus contraignante et suivie en termes financiers...
- **Axe 7 – sécuriser, développer et diversifier nos recettes** : tarification des chambres particulières, développer nos ressources complémentaires, optimiser la gestion du parc locatif, développer le mécénat, valoriser la propriété intellectuelle...
- **Axe 8 – optimiser les filières achat et logistique.**

Dans cette période, nous devons réussir à mener de front à la fois le redressement des comptes, qui demande un effort considérable, et le plan ambitieux de transformation *Oikeiosis*, qui demande aussi un effort considérable, sans que l'un se fasse au détriment de l'autre, pour assurer le court, le moyen et le long terme. Nous devons et nous pouvons réussir les deux.

S'agissant de la mise en œuvre d'*Oikeiosis*, l'enjeu est désormais de transformer l'essai, avec un portage collectif. Dans ce cadre, quatre actions doivent être concrétisées rapidement et menées sur les prochains mois :

- identifier à la fois des chefs de projet et des membres de la communauté médicale porteurs des actions de transformation *Oikeiosis* ;
- assurer une dynamique collective entre chaque séminaire *Oikeiosis*, avec notamment des points d'étape réguliers dans les différentes instances centrales, notamment le directoire et la CME ;
- décliner et porter les actions de transformation dans chaque groupe hospitalier, pour que la démarche soit à la fois portée au niveau de l'ensemble de l'AP-HP et dans chaque groupe hospitalier ;
- communiquer sur la démarche auprès des cadres, des médecins et des personnels pour embarquer le plus grand nombre dans la dynamique de transformation.

Le 4^{ème} séminaire *Oikeiosis* aura lieu les 9 et 10 juillet 2018.