



PROJET DE SOINS SOINS 2026-2030

Mai 2026



SOMMAIRE

1. ASSURER UNE PRISE EN CHARGE GLOBALE ET INDIVIDUALISÉE DES PATIENTS ET UN HAUT NIVEAU DE QUALITÉ ET DE SÉCURITÉ DES SOINS

- 1-1 : Développer la culture de la gestion des risques liés aux soins
- 1-2 : Développer le respect des bonnes pratiques
- 1-3 : Sécuriser et renforcer les actions pour améliorer la sécurisation du circuit du médicament
- 1-4 : Améliorer la qualité de la tenue du dossier de soins
- 1-5 : Promouvoir la juste prescription et la pertinence des soins
- 1-6 : Développer la bientraitance et la réflexion éthique dans les soins
- 1-7 : Associer le patient aux processus de soins et intégrer l'expérience patient dans l'organisation et la dispensation des soins

2. PRIORISER LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES CLINIQUES ET ACCOMPAGNER L'ÉVOLUTION DES MÉTIERS

- 2-1 : Accompagner et développer l'excellence paramédicale
- 2-2 : Construire une politique de formation pour développer la qualité du raisonnement clinique
- 2-3 : Développer une politique d'accueil et d'encadrement des étudiants et des nouveaux arrivants de toutes les filières paramédicales
- 2-4 : Accompagner les professionnels dans le développement des nouvelles compétences autorisées par les évolutions réglementaires
- 2-5 : Développer une stratégie prospective de développement de la pratique avancée et des protocoles de coopération basée sur l'évolution des besoins en santé et la démographie des pathologies chroniques
- 2-6 : Structurer l'accès à des fonctions d'encadrement et d'encadrement supérieur dans le respect du principe d'équité et les accompagner dans leur prise de fonction
- 2-7 : Permettre aux professionnels d'accéder à de nouvelles modalités de formation continue intégrant la simulation en santé

3. CONCILIER LE MANAGEMENT DES ÉQUIPES ET LE PILOTAGE DES ORGANISATIONS

- 3-1 : Renforcer les compétences managériales des cadres de santé et le recentrer sur leurs missions
- 3-2 : Faire évoluer nos organisations et intégrer plus d'innovation
- 3-3 : Doter les cadres de santé d'outils innovants véritables leviers managériaux

4. PROMOUVOIR LA RECHERCHE ET L'INNOVATION EN SANTÉ

- 4-1 : Renforcer le développement de l'innovation et de la recherche paramédicale
- 4-2 : Développer la formation des cadres et des équipes à la recherche clinique et managériale
- 4-3 : Favoriser le développement des recherches sur les outils numériques aux services des soignants
- 4-4 : Organiser et promouvoir le transfert des données issues de la recherche paramédicales dans l'évolution des pratiques cliniques

Dans un contexte de soins en constante évolution, l'APHP se projette vers l'avenir avec un projet de soins ambitieux qui est l'expression de l'ensemble des professionnels soignants, des filières aides-soignantes, infirmières, de rééducation et médicotechniques pour les années 2026-2030. Ce projet, véritable fil conducteur pour les professionnels de santé, s'inscrit dans un engagement pour la qualité et la sécurité, plaçant le patient au cœur de toutes les attentions.

Le projet de soins, partie intégrante du projet d'établissement et en cohérence avec le projet médical, le projet social et le projet qualité et sécurité des soins. Il s'appuie sur les valeurs professionnelles des soignants autour du prendre soin et de l'attention portée à autrui. Il affiche pour les 5 prochaines années la volonté de prendre soin des personnes soignées avec attention et bienveillance dans un souci de répondre aux besoins de la personne soignée et d'accompagnement vers la réhabilitation de la santé.

Pour cela, l'accent a été mis sur l'amélioration de la qualité et sécurité des soins, en accompagnant les professionnels dans le développement continu de nouvelles compétences pour s'adapter aux évolutions des prises en charge thérapeutiques et des attentes des usagers. La formation est un levier essentiel de l'excellence, du développement des compétences et de l'attractivité et aussi un facteur de réussite majeur dans les projets individuels et collectifs.

C'est un projet qui souhaite aussi accentuer la prise en charge interdisciplinaire et renforcer les coopérations entre les professionnels pour favoriser la qualité du parcours du patient. Le travail en équipe et la prise en compte des attentes des patients et leurs implications dans l'activité de soins sont des éléments forts de cette qualité. Ainsi, le patient est un partenaire de l'équipe soignante et il est au cœur du projet de soins.

Le projet de soins porte aussi des actions qui confortent la politique d'attractivité et de fidélisation afin que l'ensemble des étudiants et professionnels soient pleinement engagés à nos côtés dans cette ambition d'excellence du soin. Une attention est portée aussi aux cadres de santé et à leurs équipes pour favoriser le dialogue et le soutien dans le management et la gestion des activités et des projets. Enfin, le projet de soins a aussi pour ambition de favoriser l'essor de la recherche et de l'innovation, impliquant tous les paramédicaux pour contribuer au développement de nouvelles pratiques de soins et des compétences cliniques des professionnels.

Le projet de soins comprend 4 axes :

- 1) Assurer une prise en charge globale et individualisée des patients et un haut niveau de qualité et sécurité des soins.
- 2) Prioriser le développement des compétences cliniques et accompagner l'évolution des métiers
- 3) Concilier la conduite des organisations et le management des équipes
- 4) Promouvoir la recherche et l'innovation en santé

1. Assurer une prise en charge globale et individualisée des patients et un haut niveau de qualité et de sécurité des soins :

Le renforcement de la qualité des pratiques professionnelles est un levier fort de pilotage des organisations et de management des équipes. Les enjeux sont de proposer aux patients, tout au long du parcours de soins, une prise en charge de qualité et une gestion des risques maîtrisée ainsi qu'une réponse individualisée à ses besoins de santé. Cela repose sur les recommandations, les référentiels mais aussi sur les valeurs professionnelles, l'éthique et la déontologie.

Cet objectif se décline en 7 actions principales :

1-1 Développer la culture de la gestion des risques liés aux soins :

- Promouvoir le management par la qualité et la sécurité auprès des cadres de santé et des équipes.
- Développer la culture qualité par le suivi d'indicateurs pertinents et l'analyse des prises en charge paramédicales
- Encourager la déclaration et l'analyse des événements indésirables et suivre les actions correctives et préventives
- Renforcer la coopération avec les équipes des Directions Qualité pour cartographier les pratiques à risques au sein des services et des parcours de soins.
- Développer les audits de pratiques et favoriser le partage d'expériences.

1-2 Développer le respect des bonnes pratiques :

- Développer des protocoles spécifiques et réfléchir aux processus de soins partagés avec les équipes médicales en favorisant l'harmonisation au sein de l'APHP :
 - Améliorer la prise en charge de la douleur : évaluation initiale et au cours du séjour, réajustements thérapeutiques, traçabilité.
 - Prévenir et repérer le risque suicidaire.
 - Prévenir le risque de fugue.
 - Prévenir les risques de chute.
 - Prévenir les risques allergiques.
 - Améliorer la gestion comportements à risques de violence.
 - Prendre en charge les déficiences sensorielles, le troubles de la communication et le handicap.
 - Prendre en charge les troubles nutritionnels et prévenir les risques de dénutrition et personnaliser la prestation repas grâce aux dispositifs institutionnels.
 - Prévenir le risque d'escarre.
 - Renforcer la qualité des pratiques soignantes en hygiène pour mieux gérer les risques d'infections associées aux soins :
 - Hygiène des mains
 - Désinfection des dispositifs médicaux
 - Techniques de bionettoyage
 - Voies d'abord avec la surveillance des cathéters
 - Sondages

- Gestion des plaies et pansements.
- Renforcer l'identitovigilance : pose systématique du bracelet d'identité, vérification de l'identité lors des soins, réalisation des mouvements en temps réel dans le système d'information.
- Maîtriser la prise en charge des urgences vitales :
 - Évaluation et actualisation des procédures de prise en charge de l'urgence vitale interne,
 - Diffusion et vérification de la connaissance de la procédure par les professionnels,
 - Tenue des chariots d'urgence,
 - Formation à la prise en charge de l'arrêt cardio-respiratoire.
 - Exercices de mise en situation.
- Veiller au repos et au sommeil des patients, notamment la nuit :
 - Prévention des nuisances sonores et lumineuses.
 - Horaires des administrations thérapeutiques et
 - Organisation des soins de favorisant la qualité du sommeil.

1-3 Sécuriser et renforcer les actions pour améliorer la sécurisation du circuit du médicament :

La prise en charge médicamenteuse est un processus complexe, impliquant de multiples professionnels et comportant plusieurs étapes successives. Elle constitue un enjeu majeur de qualité et de sécurité des soins, car les erreurs médicamenteuses figurent parmi les principales causes d'événements indésirables à l'hôpital.

C'est un objectif décliné sur 6 axes :

- Optimiser le circuit du médicament et le respect des bonnes pratiques de stockage des médicaments dans les unités de soins, notamment des médicaments à risque, des stupéfiants et des traitements personnels des patients
- Développer les compétences des équipes dans l'usage sécurisé du médicament :
 - Améliorer la qualité de la traçabilité et de l'administration des médicaments
 - Respecter des bonnes pratiques de préparation des thérapeutiques : vérification des prescriptions, maîtrise des calculs de dose, prévention des interruptions de tâche
 - Respecter des bonnes pratiques d'administration, de traçabilité et de surveillance thérapeutique
 - Mener des évaluations de pratiques régulières pour mesurer les indicateurs de suivi

1-4 Améliorer la qualité de la tenue du dossier de soins :

La qualité de la tenue du dossier de soins constitue une obligation réglementaire et un enjeu essentiel de qualité et de sécurité des prises en soin, de continuité des prises en charge et de la coordination pluridisciplinaire. Il représente à la fois un outil de communication entre les professionnels, un support légal et un traceur de la qualité des pratiques soignantes. Les indicateurs de suivi issus des différents audits se sont améliorés ces dernières années.

Cependant, ils objectivent également la nécessité de poursuivre les efforts engagés. La traçabilité exhaustive de chaque activité des soins comme la rédaction des transmissions ciblées restent un objectif majeur dans un contexte où les parcours de soins se complexifient avec majoration du risque de rupture de transmission des informations nécessaires à la continuité des soins.

Cet objectif se décline en 11 actions principales :

- Assurer la formation et la montée en compétences des professionnels à la tenue du dossier de soins dont les cadres de santé
- Assurer la maîtrise, par l'ensemble des professionnels, de l'utilisation du Dossier Patient Informatisé Orbis et garantir la complétude et la qualité de la traçabilité dans le dossier de soins, du recueil d'informations à l'admission à la fiche de liaison de sortie
- Assurer la déclinaison des travaux de développement du dossier de soins numérique en corrélation avec les attentes des utilisateurs formalisées dans les recommandations de la mission Programme soins numériques
- Améliorer l'appropriation par les cadres de santé des résultats des évaluations et audits
- Engager une dynamique d'audits ciblés en complément des contrôles qualité assurés par chaque cadre de santé dans leur périmètre de responsabilité respectif
- Assurer l'information et la coordination des référents paramédicaux *Orbis* et actualiser en continu leur niveau d'expertise
- Développer l'offre de formation IDE et AS, la développer pour l'ensemble des métiers paramédicaux et pour les différents volets du DPI les concernant
- Former chaque nouveau cadre de santé recruté à l'utilisation du DPI
- Assurer la maîtrise par l'ensemble des soignants de la méthodologie des transmissions ciblées
- Former les référents paramédicaux *Orbis* à la méthodologie des transmissions ciblées pour leur permettre d'intégrer cette compétence métier dans les formations DPI
- Structurer un réseau institutionnel de cadres de santé référents animés par les cadres experts des directions de soins

1-5 Promouvoir la juste prescription et la pertinence des soins :

C'est un levier important d'amélioration des pratiques et de la qualité des soins. Les conséquences de cet engagement favorisent la transition écologique et une utilisation efficiente des ressources.

Cet objectif se décline en 5 axes :

- Favoriser la diffusion des bonnes pratiques recommandées (médicaments, gestion des voies veineuses, prescription des examens de biologie)
- Intégrer l'éco-responsabilité dans les actes infirmiers, de rééducation et médicotechniques
- Participer à la dynamique d'éco-soins (comprend les analyses biologiques, les médicaments et produits de santé, les examens radiologiques, les dispositifs médicaux)
- S'assurer de la bonne maîtrise des stocks dans les services
- Mettre en place des évaluations des pratiques professionnelles

1-6 Développer la bientraitance et la réflexion éthique dans les soins :

Le juste respect des droits des patients constitue une obligation réglementaire et éthique. Il revient à chaque professionnel d'être attentif au respect du patient et de ses droits à toutes les étapes de la prise en charge. Cette démarche doit être réfléchie et partagée avec les représentants des usagers, les proches et les aidants dans un souci d'amélioration continue de la prise en charge et des processus de soins.

Cet objectif se décline en 8 points :

- Informer le patient avant tout acte de soin.
- Développer la prise en compte de la relation parent-enfant dans les soins.
- Développer la place des membres de la famille dans les prises en soins (coparent en maternité, aidant).
- Poursuivre les travaux engagés sur la limitation des mesures restrictives de liberté.
- Améliorer le confort des patients la nuit et la qualité du sommeil.
(Cf guide de recommandations 2026 du confort la nuit).
- Développer la présence des paramédicaux dans les dispositifs d'annonce.
- Garantir la bonne préparation du patient à la sortie en s'appuyant sur les différentes ressources et outils institutionnels.
- Lutter contre les situations de maltraitance ordinaire dans les soins :
 - Sensibiliser chaque nouveau professionnel recruté à la prévention de la maltraitance ordinaire.
 - Intégrer le risque de maltraitance ordinaire comme critère d'évaluation des compétences.
 - Inciter à la déclaration des situations de maltraitance ordinaire et gérer ces situations pour éviter la réitération.
 - Garantir une communication bienveillante et un haut niveau d'information au patient.
 - Proposer une action de formation relative à la communication bienveillante auprès des professionnels paramédicaux.
 - Organiser la transmission aux patients des informations relatives au déroulement de leur prise en charge.

1-7 Associer le patient aux processus de soins et intégrer l'expérience patient dans l'organisation et la dispensation des soins :

Cet objectif se décline en 12 séries d'actions :

- Prendre en compte l'expérience patient pour assurer des soins respectueux et adaptés à leurs besoins et valeurs individuelles et être attentifs à la qualité des échanges entre les patients, leurs proches et les professionnels de santé.
- Favoriser dans son quotidien l'expression des besoins des patients.
- Promouvoir une véritable culture commune dans laquelle chaque professionnel se sent responsable et acteur de la qualité et de la sécurité des soins. Cette culture s'appuie sur la transparence, le droit à l'erreur constructif et la valorisation des initiatives locales.
- Intégrer pleinement dans les pratiques les notions de consentement, de respect de l'intimité, de confidentialité et de personnalisation du projet de soins

- Garantir le respect de l'intimité et de la confidentialité et veiller à ce que ces critères soient considérés dans la gestion des projets (organisation des secteurs ambulatoires, choix des équipements et outils de communication).
- Solliciter les patients, les aidants, les proches pour recueillir son expérience et pour ajuster sa prise en charge tout au long du séjour afin de favoriser l'accueil, le confort et la qualité du séjour.
- Informer les patients de la présence des représentants des usagers.
- Intégrer les recommandations de la Commission Des Usagers de chaque site dans les plans d'amélioration qualité sécurité des soins des services.
- Développer le management qualité à partir des indicateurs recensés dans l'outil *Better world* et les questionnaires E-Satis.
- Mettre en place des actions de sensibilisation auprès des professionnels paramédicaux à la prise en compte de la temporalité des patients dans l'organisation des soins.
- Former les professionnels paramédicaux à l'éducation thérapeutique et développer le nombre de programmes.
- Participer au développement des directives anticipées dans les différents domaines d'activité dont la psychiatrie.

2- Prioriser le développement des compétences cliniques et accompagner l'évolution des métiers

La période du projet de soins 2021-2025 a été marquée par l'attention nécessaire portée aux processus d'attractivité, de fidélisation dans le recrutement des métiers paramédicaux. Aujourd'hui, nous devons rester mobilisés pour maintenir un recrutement de qualité adapté à nos justes besoins.

Cependant, il est important d'avoir l'ambition de l'excellence dans la manière de prendre soin en misant sur le développement du niveau de compétences des professionnels, de leur permettre de s'adapter à l'évolution des technologies, des thérapeutiques et du système d'information. Ce développement des compétences et des expertises est un levier essentiel de la qualité des soins et de la valorisation des professionnels au sein de l'institution. De surcroît, il permet d'ouvrir de nouveaux parcours de formation vers de nouvelles expertises et l'évolution des métiers.

Cet objectif se décline en 7 actions principales :

2-1 Accompagner et développer l'excellence paramédicale :

- Accompagner le développement des compétences des professionnels paramédicaux en lien avec les parcours patient, les orientations du projet médical, les nouvelles stratégies thérapeutiques et modalités de prise en charge.
- Former les professionnels aux nouveaux modes d'exercice (santé mentale et psychiatrie, situations d'urgence, ...), nouvelles technologies (robotisation des blocs opératoires et de la pharmacie, radiologie interventionnelle avancée, ...).
- Favoriser le déploiement du « label service apprenant ».
- Favoriser la participation des professionnels aux congrès, séminaires, journées thématiques et la publication dans des revues professionnelles.
- Communiquer en interne par des retours d'expériences lors des réunions et instances.

- Organiser annuellement les entretiens de perspectives pour toutes les professions en tensions : cadres, MERM, IBODE.
- Promouvoir les métiers du soin des filières médicot techniques et de rééducation.

2-2 Construire une politique de formation pour développer la qualité du raisonnement clinique :

- Participer à l'élaboration d'un plan de formation continue pour développer le raisonnement clinique en sciences infirmières en intégrant les outils numériques de formation et la simulation en santé.
- Déployer les outils d'aide au raisonnement clinique et adapter le dossier de soins sur *Orbis* au regard des travaux engagés avec *Dedalus* sur le projet de soins numériques.
- Intégrer le temps d'analyse des pratiques dans l'organisation du temps de travail.
- Favoriser l'amélioration continue de la qualité relationnelle en s'appuyant sur les réflexions engagées et la formation.

2-3 Développer une politique d'accueil et d'encadrement des étudiants et des nouveaux arrivants de toutes les filières paramédicales :

- Développer une politique d'accueil et d'encadrement des étudiants et des nouveaux arrivants de toutes les filières paramédicales.
- Construire pour chaque étudiant un parcours de stage individualisé.
- Professionnaliser la fonction tutorale.
- Développer et entretenir le partenariat avec les instituts de formations et les universités.
- Formaliser une stratégie d'accueil-formation pour les nouveaux arrivants des filières paramédicales au regard des compétences attendues.
- Construire un parcours d'intégration individualisé à partir des compétences existantes du professionnel et dans l'objectif des compétences à développer pour le poste ou service.

2-4 Accompagner les professionnels dans le développement des nouvelles compétences autorisées par les évolutions réglementaires :

- Diffuser une information claire et accessible aux professionnels.
- Poursuivre la formation des AS au référentiel de 2021.
- Sensibiliser les professionnels au nouveau référentiel de formation IDE 2026 et aux modalités d'accueil des étudiants.
- Accompagner les IDE dans la mise en place de loi IDE de 2026 et notamment dans les domaines du diagnostic, de la consultation et de la prescription.
- Favoriser le développement du label apprenant.
- Développer les compétences numériques des professionnels (logiciels métiers ou collaboratifs).
- Interroger la place de l'IA dans l'organisation et la pratique des soins en lien avec les travaux menés par la DST.
- Développer l'expertise dans la prise en charge des patients porteurs de maladies chroniques est essentiel pour garantir des soins de qualité, prévenir les complications et améliorer la qualité de vie, le bien-être des patients tout en optimisant les ressources de santé.
- Accompagner les professionnels vers des parcours de soins novateurs intégrant le développement des molécules thérapeutiques innovantes.

- Encourager les professionnels à enrichir leurs connaissances et compétences lors de formations en présentiel ou distanciel, à travailler en interdisciplinarité.
- Identifier les patients « partenaires » (levier 24 - action 31) et favoriser leur intégration dans les prises en soins notamment les activités d'éducation thérapeutique (ETP) en partenariat avec les UTEP.

2-5 Développer une stratégie prospective de développement de la pratique avancée et des protocoles de coopération basée sur l'évolution des besoins en santé et la démographie des pathologies chroniques :

- Poursuivre la pédagogie et les actions de communication pour une maîtrise par tous du sujet et susciter l'émergence des projets au sein des DMU et services.
- Soutenir le développement des protocoles de coopération et en favoriser la diffusion auprès des équipes.
- Consolider le processus de financement de la formation IPA et du poste pour assurer la mise en place réussie du projet :
 - Associer les médecins en amont des projets pour garantir la pertinence du projet et l'offre de soins proposée aux patients.
 - Évaluer les chartes de coordination à un rythme régulier pour assurer le développement des activités en cohérence avec l'ensemble des acteurs associés sur le parcours de soins.
 - Mettre en place un comité de suivi stratégique au niveau du siège avec une déclinaison par GHU pour le déploiement de la pratique avancée.
 - Organiser la veille réglementaire et développer la pratique avancée dans les nouveaux domaines autorisés et aux autres métiers concernés.

2-6 Structurer l'accès à des fonctions d'encadrement et d'encadrement supérieur dans le respect du principe d'équité et les accompagner dans leur prise de fonction :

- Sensibiliser l'encadrement au repérage des talents et des potentiels
- Systématiser les comités de sélection (cadres juniors et cadres supérieurs de santé) à l'échelle du GH
- Formaliser les parcours d'intégration générique aux nouveaux managers de proximité (services et sites) et garantir un parcours d'intégration personnalisé pour chaque nouveau manager.
- Organiser des rencontres spécifiques cadres juniors (services et sites).
- Structurer le tutorat pour les cadres juniors et le mentorat pour les nouveaux CSS.
- Professionnaliser la fonction tutorale et développer le mentorat.

2-7 Permettre aux professionnels d'accéder à de nouvelles modalités de formation continue intégrant la simulation en santé :

La simulation en sante s'impose comme un levier majeur de formation et de développement de compétences tant sur le plan individuel que collectif. Son déploiement, en lien avec la politique menée par la DRH doit permettre de poursuivre 3 objectifs :

- Déployer la simulation managériale (animation de réunion, entretien individuel, gestion de conflit, respect de la laïcité) pour répondre aux besoins et aux attentes des cadres de santé.

- Reproduire des situations cliniques et organisationnelles dans un environnement contrôlé sans risque pour le patient (fonctionnement en bloc opératoire, en imagerie ou plateau technique) afin d'améliorer la coopération et coordination interprofessionnelle.
- Favoriser l'utilisation des mannequins pour l'entraînement aux gestes techniques complexes.

3- Concilier la conduite des organisations et le management des équipes

Les actions en faveur de l'attractivité et du recrutement ont permis de reconstituer les effectifs de nos équipes paramédicales et de retrouver la plénitude du capacitaire pour consolider l'offre de soins sur les territoires couverts par l'APHP. Les enjeux pour la période du projet de soins 2026 – 2030 :

- Conforter nos organisations médico-soignantes en faveur de la continuité, la qualité, la sécurité et la fluidité des soins.
- Garantir le respect des bonnes pratiques de transmission des informations pour éviter les ruptures de prise en charge.
- Participer au développement de parcours de soins, parcours de soins complexes structurés et coordonnés avec la ville.
- Développer l'interprofessionnalité, la concordance des temps et les compétences dans le domaine la coordination des parcours.
- Développer l'innovation organisationnelle.

3-1 Renforcer les compétences managériales des cadres de santé et le recentrer sur leurs missions :

En coordination avec les médecins chefs de service, l'encadrement paramédical constitue un élément majeur pour le pilotage de ces organisations soignantes. Dans la continuité des actions déjà engagées avec le projet des 30 leviers pour agir ensemble, le projet de soins 2026-2030 veillera à conforter plus encore le soutien à la ligne managériale paramédicale au travers de 11 actions :

- Développer une dynamique managériale favorisant le travail en équipe, la communication et le partage d'expérience.
- Réinventer les temps collectifs à l'heure des évolutions sociétales et du numérique.
- Systématiser les espaces de discussions sur le travail (EDT) entre cadres des services de soins et des secteurs transversaux (cadres de nuit, service diététique, chambre mortuaire, suppléance, pharmacie et stérilisation, brancardage, logistique et approvisionnements...).
- Adapter les moyens de communication et de collaboration avec les équipes selon le contexte et l'objectif fixé.
- Adapter les modalités pédagogiques et d'accompagnement aux besoins des cadres de santé (analyse des pratiques professionnelles, simulation managériale, coaching, co-développement, accompagnement RH...).
- Généraliser les rapports d'étonnement et en faire un outil d'amélioration continue pour le cadre et les organisations.
- Accompagner les cadres de santé vers plus d'autonomie et favoriser la coopération avec les équipes médicales.

- Favoriser le binôme managérial cadre de santé / responsable médical : formation, présentation à 2 voix des projets de services.
- Soutenir les cadres dans l'exercice de leurs fonctions par un étayage structuré et solide, notamment avec les ambassadeurs du temps de travail.
- Faciliter et favoriser la création de communautés de pratiques managériales.
- Poursuivre les séminaires d'encadrement supérieur de santé et d'encadrement paramédical de DMU.

3-2 Faire évoluer nos organisations et intégrer plus d'innovation :

Aujourd'hui il apparait essentiel de poursuivre la réflexion engagée sur les organisations et de Favoriser l'engagement des professionnels au service d'une dynamique collective centrée sur la réponse aux besoins des patients.

Cet engagement se décline en 14 actions :

- Participer à la définition des parcours de soins en assurant un haut niveau de collaboration avec les acteurs institutionnels impliqués dans la définition des parcours de soins complexes, notamment les responsables médicaux, la direction des opérations et la direction de la territorialité.
- Favoriser la coordination pluri professionnelle des différents services de soins concernés pour chaque parcours, notamment pour ceux issus de DMU différents.
- Favoriser et organiser la coordination des parcours de soins complexes et améliorer le pilotage de la fonction d'infirmière de coordination (IDEC) pour une plus grande efficacité dans la prise en charge du patient.
- Organiser la transmission des informations entre équipes de structures différentes impliquées dans un parcours de soins complexe.
- Faciliter la mise en œuvre de l'innovation dans l'organisation des services de soins et aussi dans la manière de prendre soin en valorisant les initiatives et les réussites.
- Développer, évaluer et réajuster si nécessaire le JO et la RAAC, notamment lors des opérations de restructuration (plateau technique interventionnel, NGAP).
- Évaluer l'organisation des services impliqués dans un schéma horaire innovant et développer les expérimentations pertinentes, à iso-ressource humaine.
- Développer le télé soin : cartographier les activités compatibles, inciter les acteurs concernés à développer l'activité, en assurer le suivi et l'évaluation.
- Adapter les parcours des patients et favoriser la coordination avec la ville.
- Promouvoir une dynamique managériale favorisant le travail en équipe pluriprofessionnelle, la communication et le partage des compétences.
- Favoriser l'équilibre entre vie personnelle, vie professionnelle et une offre de soins qualitative en misant sur le dialogue au sein des équipes avec le développement des EDT et horaires innovants.
- Poursuivre les expérimentations initiées avec le projet d'évaluation de la charge de travail ACTOS.
- Mobiliser les équipes sur le développement de la qualité de vie au travail.
- Développer et étendre les travaux engagés sur l'étude de la charge de travail avec le projet ACTOS testé sur le GHU Sorbonne Université.

3-3 Doter les cadres de santé d'outils innovants véritables leviers managériaux

Aujourd'hui, les cadres de santé aspirent à être dotés de nouveaux outils de gestion et pilotage afin de gagner en ergonomie et simplification pour mieux maîtriser le pilotage des missions qui leur sont confiées.

Cet objectif se décline en 5 actions principales :

- Accompagner les cadres de santé dans l'utilisation d'outils de pilotage RH (élaboration de plannings, gestion des moyens alloués) et d'activité au sein des services de soins.
- Mettre à disposition les outils nécessaires (maquettes organisationnelles, TDB RH, TDB activité) et les formations à leur utilisation.
- Généraliser la cartographie des compétences des professionnels (déclinaison par service, secteurs, DMU, site) issus des entretiens professionnels.
- Systématiser les *reportings* simplifiés ou accès aux outils de reporting.
- Développer l'usage de rapports d'activité comme outil de pilotage.

4- Promouvoir la recherche et l'innovation en santé

La recherche paramédicale et l'innovation en santé permettent de faire évoluer les pratiques de soins et de favoriser l'émergence de nouveaux modes de prise en charge qui sont un levier de développement de qualité de prise en charge des patients au quotidien. La production de ces savoirs scientifiques s'étend aussi à la formation et au management. C'est aussi un levier d'attractivité et de fidélisation qui permet à nos professionnels les plus engagés d'évoluer vers des activités partagées entre la clinique, l'enseignement et la recherche.

4-1 Renforcer le développement de l'innovation et de la recherche paramédicale :

- Communiquer sur l'organisation de la recherche et paramédicale en France et à l'APHP.
- Mieux communiquer sur les projets menés dans le cadre de la recherche et de l'innovation par les professionnels de l'APHP.
- Informer autour des événements, des articles scientifiques, des initiatives de type les mardis de la recherche et tous les travaux impliquant les paramédicaux.
- Communiquer sur les appels à projets sur lesquels les paramédicaux peuvent concourir au travers de nouveaux circuits pour favoriser la diffusion.
- Accompagner les équipes dans les appels à projets qui valorisent l'innovation (trophée du soignant innovant, APInnov).
- Promouvoir la recherche paramédicale au travers des dispositifs initiés (passeport temps recherche, temps dédié...) par la DRCI et de la Fondation AP.
- Soutenir les professionnels qui souhaitent participer à des appels à projets initiés par l'ARS, la DGOS (PHRIP, PREPS) et du GIRCI (APRESO, EMERGENCE et CONVERGENCE).
- Développer les communications par thématique (cardiologie, pédiatrie...)
- Favoriser l'émergence des projets à partir des situations cliniques sur le terrain en associant les équipes médicales.
- Favoriser les synergies entre les cellules de recherche paramédicales et les Unités de Recherche Cliniques pour renforcer la guidance des projets.
- Favoriser les synergies entre le référent médical et paramédical de la recherche au sein des DMU (thématiques de recherches, formation, réponses aux appels à projets...)

- Développer les partenariats avec la chaire de recherche en sciences infirmières.
- Favoriser la coopération avec l'ARS pour inscrire les travaux AHPH dans un cadre régional.
- Élaborer, en lien avec les universités, des parcours professionnels favorisant l'accueil de paramédicaux dans des laboratoires de recherche dans le cadre de projets de recherche (dispositif postes d'accueil par exemple), l'accès à des carrières universitaires, voir à des parcours mixtes qui seront demain un mode d'exercice bi-appartenant.

4-2 Développer la formation des cadres et des équipes à la recherche clinique et managériale :

- Mettre en place des actions d'initiation et de formation.
- Favoriser l'accès aux bases de données et le développement de projets de recherche paramédicales en lien avec l'entrepôt de données de l'AP-HP
- Proposer des ateliers à lecture d'articles scientifiques.
- Initier à l'anglais scientifique les professionnels engagés dans des travaux de recherche.
- Développer la formation des cadres de santé pour favoriser l'émergence et le pilotage des projets de recherche.
- Initier les cadres de santé à la recherche en formation en management dans la continuité de la démarche engagée à l'IFCS.

4-3 Favoriser le développement des recherches sur les outils numériques au service des soignants :

- Développer et sécuriser la place de l'Intelligence artificielle dans l'organisation et la pratique des soins.
- Favoriser la transformation de nos outils informatiques en développant l'IA pour apporter de l'ergonomie aux paramédicaux dans les pratiques de soins.
- Favoriser le développement des technologies numériques
- Assurer l'accès à un outil informatique performant.
- Impliquer les professionnels dans la réflexion engagée sur les objets connectés pour identifier les besoins prioritaires.
- Identifier la place de la télémédecine et de la télésanté
- Favoriser le développement des plateformes de consultation, d'éducation et de formation.

4-4 Organiser et promouvoir le transfert des données issues de la recherche paramédicale dans l'évolution des pratiques cliniques :

- Mettre en place un comité mixte de chercheurs, de cliniciens et de cadres experts pour identifier les pratiques qui pourraient bénéficier des données probantes issues des travaux de recherche.
- Soutenir les démarches de recherche initiées par les IPA et organiser des travaux de recherche aussi sur les protocoles de coopération entre professionnels de santé.
- Développer et promouvoir la recherche en management.

