



# RAPPORT ANNUEL

2023



**Viser l'excellence,  
moteur de progrès pour tous**

juin 24

## Calendrier

Élaboration	Comité éditorial / groupe projet : 07/02/2024 Validation plan détaillé DG : 28/03/2024
Rédaction	Direction de la communication et du mécénat : avril-mai Directions fonctionnelles : avril-mai
Relecture	DGD : 21/05/2024 DGA : 30/05/2024 DG : 10/06/2024
Instances	Commission médicale d'établissement : 11/06/2024 Comité social établissement central : 19/06/2024 Conseil de surveillance : 28/06/2024

# SOMMAIRE >>

L'AP-HP EN UN COUP D'ŒIL .....	5
ENTRETIEN AVEC LE DIRECTEUR GENERAL DE L'AP-HP.....	7
ÉDITO DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DE L'AP-HP .....	7
ÉDITO DU PRÉSIDENT DE LA COMMISSION MÉDICALE D'ÉTABLISSEMENT DE L'AP-HP	7
1. LES CHIFFRES CLÉS 2023 .....	8
2 LE JOURNAL DE L'ANNÉE .....	15
2.1 LE JOURNAL DE L'INSTITUTION.....	15
2.2 LE JOURNAL DES GHU .....	18
3 MOBILISER NOS EXPERTISES AU SERVICE DE LA SANTÉ PUBLIQUE.....	24
3.1 VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION .....	24
3.2 INÉGALITES D'ACCES AUX SOINS .....	26
3.3 CANCER.....	28
3.4 VIOLENCES SEXISTES ET SEXUELLES.....	30
3.5 TRANSITION ÉCOLOGIQUE .....	32
3.6 INTELLIGENCE ARTIFICIELLE .....	34
3.7 ÉTHIQUE ET DÉONTOLOGIE.....	36
4 SOIGNER, FORMER, CHERCHER ET INNOVER.....	37
4.1 NOS AVANCÉES 2023 POUR LES PATIENTS.....	37
4.2 NOS AVANCÉES 2023 POUR LES ÉQUIPES .....	41

4.3 NOS AVANCÉES 2023 POUR LA RECHERCHE ET L'INNOVATION .....	45
4.4 LA PROTECTION DES DONNÉES ET LA SÉCURITÉ NUMÉRIQUE EN 2023.....	49
5 PORTFOLIO 2023 : L'ANNÉE EN IMAGES .....	50
6 MERCI AUX 2 000 BÉNÉVOLES.....	55
7 NOS PRINCIPES DE GOUVERNANCE .....	56
8 RETROUVEZ-NOUS .....	60

# L'AP-HP EN UN COUP D'ŒIL

- L'AP-HP, 1er CHU d'Europe, un service public de santé pour tous 24h / 24
- Près de 8 millions de patients accueillis à tous les âges de la vie, près de 100 000 professionnels, 38 hôpitaux
- Formation :
  - 8 700 étudiants paramédicaux
  - 7 500 étudiants en médecine, dentaire et pharmacie
  - 4 600 internes
- 4 420 projets de recherche
- 810 portefeuilles de brevets
- 9,6 milliards d'euros de budget
- 84 coopérations hospitalières internationales dans 35 pays
- 2 000 bénévoles auprès des patients et des familles



### [Fondation de l'AP-HP, pour la santé de tous](#)

La Fondation de l'AP-HP agit aux côtés des patients, des soignants et des chercheurs des 38 hôpitaux de l'AP-HP. Ses trois principaux domaines d'intervention : la médecine du futur ; l'humain au cœur de l'hôpital ; la santé pour tous.

Pour en savoir plus : [fondationrechercheaphp.fr](http://fondationrechercheaphp.fr)

### [AP-HP international, partager l'expérience et le savoir-faire dans le monde](#)

Créée en 2016, AP-HPI est une filiale privée de l'AP-HP dont l'objet est de fournir des prestations de conseil et d'expertise au niveau international.

Pour en savoir plus : [aphp-international.fr](http://aphp-international.fr)



**ENTRETIEN AVEC LE DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'AP-HP**

**ÉDITO DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL DE SURVEILLANCE  
DE L'AP-HP**

**ÉDITO DU PRÉSIDENT DE LA COMMISSION MÉDICALE  
D'ÉTABLISSEMENT DE L'AP-HP**

# 1. LES CHIFFRES CLÉS 2023

L'AP-HP, 1<sup>er</sup> CHU d'Europe

## 1.1 L'essentiel

- Un CHU d'envergure :
  - 38 hôpitaux et 6 GHU
  - 80 départements médico-universitaires (DMU)
  - 773 services
  - 18 000 lits toutes disciplines confondues ; 3 700 places d'hôpital de jour dont 350 en chirurgie ambulatoire
  - 52 blocs chirurgicaux, soit 313 salles d'opération
  - 25 services d'urgences générales : 17 adultes et 8 enfants
  - 14 maternités
- Près de 8 millions de prise en charge
- Près de 100 000 professionnels au service des patients
  - Le 1<sup>er</sup> employeur d'Île-de-France
- Un lieu de recherche d'excellence
  - 11 instituts hospitalo-universitaires (IHU), dont 3 dans lesquels l'AP-HP est partenaire
  - 23 programmes de recherches hospitalo-universitaires (RHU) actifs, dont 9 en coordination AP-HP
  - 21 fédérations hospitalo-universitaire (FHU)
  - 4 sites de recherche intégrée en cancérologie (SIRIC), dont 1 pédiatrique
  - 181 centres de référence maladies rares

## 1.2 L'activité en 2023

- Séjours
  - 1 386 500 séjours en MCO, dont :
    - 546 800 en hospitalisation complète
    - 839 700 en hospitalisation partielle
  - 17 600 admissions en HAD
  - 133 300 séjours en SMR
  - 485 000 journées en SLD
  - 150 400 journées en psychiatrie
  - 36 400 accouchements

- Consultations
  - 4 979 000 consultations externes
  - 1 421 200 passages aux urgences
  - 2 341 000 appels reçus aux 4 centres 15 de l'AP-HP
  - 30 375 personnes accueillies dans les PASS
- Actes plateaux techniques et imagerie
  - Scanner : 511 000 actes
  - IRM : 189 700 actes
  - Gamma caméra : 45 400 actes
  - TEP : 48 900 actes
- Actes chirurgicaux et greffes
  - 312 070 actes chirurgicaux, dont 211 270 en chirurgie conventionnelle et 100 800 en chirurgie ambulatoire
  - 2 083 greffes
- 345 programmes d'éducation thérapeutique du patient (ETP)
- Montant de la consommation en médicaments : 1,306 milliard d'euros
- Repas servis : 16 600 000 repas
- Transports sanitaires : 300 000 demandes de transports gérées par la plateforme du service central des ambulances de l'AP-HP
- Linge traité par le service central des blanchisseries de l'AP-HP :
  - 8,6 millions de draps
  - 6,2 millions de vêtements de travail

### **1.3 Les équipes en 2023**

- + de 210 métiers exercés
  - 11 825 médecins, soit 7 980 médecins en équivalent temps plein
  - 4 600 internes
  - 700 sage-femme
  - 53 000 personnels paramédicaux et sociaux éducatifs, dont 18 000 infirmiers et infirmiers spécialisés
  - 13 000 personnels administratifs, techniques et ouvriers
- Un hôpital ouvert aux bénévoles et aux volontaires
  - + de 250 associations présentes
  - + de 2 000 bénévoles auprès des patients et des familles
  - 140 représentants des usagers et des familles investis dans les instances
  - 320 volontaires en service civique
- Un centre d'enseignement recherché
  - 8 700 étudiants paramédicaux en formation initiale

- 34 écoles, dont :
  - 15 instituts de formation en soins infirmiers (IFSI)
  - 9 instituts de formation d'aide-soignant
  - 10 écoles spécialisées
- 7 500 étudiants
  - en médecine dans les 6 facultés de médecine associées aux hôpitaux
  - en dentaire dans l'UFR universitaire d'odontologie
  - en pharmacie dans les 2 UFR de pharmacie

## 1.4 La recherche et l'innovation

- 18 centres d'investigation clinique (CIC)
- 4 centres de recherche clinique (CRC)
- 12 centres de ressources biologiques (CRB)
- 2 centres labellisés de phase précoce (CLIP<sup>2</sup>)
- 4 420 études cliniques en cours, tous promoteurs confondus
  - 1 670 études à promotion AP-HP
  - 850 études à promotion académique ou hospitalière hors AP-HP
  - 1 900 projets à promotion industrielle
- 810 portefeuille de brevets, dont 225 licences d'exploitation actives
- 11 550 publications
- 12 projets de recherche financés par France 2030
- 365 études sur réutilisation de données

## 1.5 L'engagement à l'international

- 42 délégations reçues
- 70 accords-cadres de coopération actifs, dont 16 nouveaux accords signés en 2023
- un séminaire annuel de formation managériale pour une quinzaine de dirigeants francophones provenant de 8 pays
- Professionnels de santé spécialistes :
  - 134 conventions de « stagiaire associé » pour 77 médecins accueillis, 15 conventions de « praticien chercheur associé de recherche clinique hospitalière » et 12 conventions de « Fellow » (praticien contractuel)
  - 35 résidents étrangers des hôpitaux de Paris (REHP)
  - 19 postes financés par l'AP-HP pour des praticiens d'Asie du Sud-Est
- Don de matériels : 612 équipements donnés (contre 252 en 2022)

## Une année de rebonds des capacités de soins

Après quatre années de baisse, les effectifs d'infirmières et infirmiers diplômés d'État (IDE) se stabilisent. Ils commencent même à se reconstituer légèrement sous l'effet d'une progression des entrées (+ 240 IDE) et d'une baisse des sorties (-560 IDE).

La masse salariale, 5,6 milliards d'euros, a progressé de + 4,7 % en 2023, portée essentiellement par les mesures salariales nationales en faveur des personnels hospitaliers.

Une dynamique parallèle en activité et recettes associées à la réouverture des lits a été constatée. Pour cela, il a été nécessaire de mobiliser un niveau important de moyens de remplacement, dont le recours à l'intérim et aux heures supplémentaires.

L'activité d'hospitalisation complète s'est établie en légère progression par rapport à 2022 (+ 0,2 %). L'activité d'hospitalisation partielle a été dynamique, avec une forte croissance (+ 3,6 % vs 2022).

Les réouvertures capacitaires sont au rendez-vous : + 333 lits ouverts par rapport à décembre 2022, dont 233 MCO, 53 SMR, 58 en psychiatrie et 19 en SLD.

Les recettes d'activité sur les séjours hospitalisés ont progressé de 2,5 %, portées par la mise en œuvre du plan de performance sur le codage de l'activité, les réouvertures capacitaires et à la dynamique ambulatoire. Les recettes externes s'élèvent à 421,5 millions d'euros (+ 2,8 % par rapport à 2022).

Toutes choses égales par ailleurs, l'AP-HP a donc réussi à améliorer sa performance économique « intrinsèque » par rapport aux prévisions initiales, dans un contexte inflationniste marqué notamment par l'explosion des prix de l'énergie et des autres achats de fournitures, services, prestations informatiques et produits de santé, grâce aux réouvertures capacitaires réalisées en fin d'année et aux efforts engagés sur les justes leviers de performance.

### Une situation financière conforme à la trajectoire anticipée

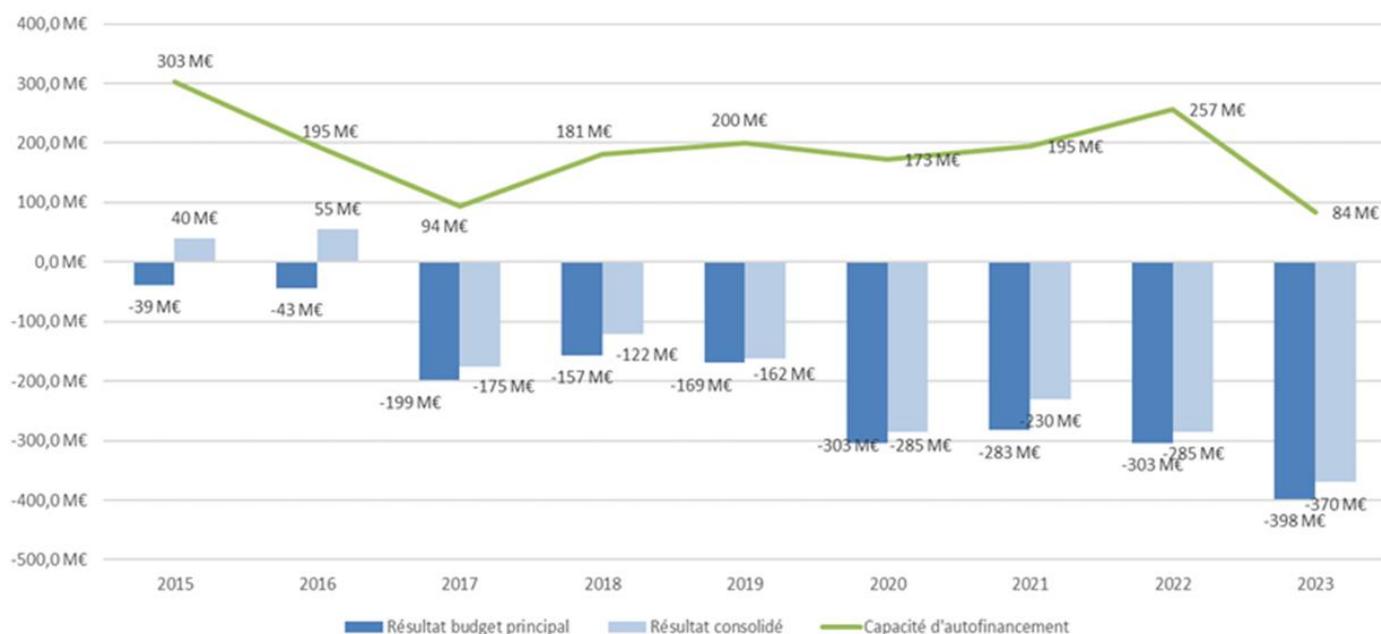
L'AP-HP s'est engagée dans une stratégie d'amélioration progressive de sa situation budgétaire. La nouvelle trajectoire financière pluriannuelle, présentée aux instances en février 2023, adossée au plan « 30 leviers pour agir ensemble », doit permettre de garantir un retour progressif à l'équilibre en cinq ans et d'ici 2027.

Cette trajectoire ambitieuse intègre une aide exceptionnelle pluriannuelle dégressive de l'État de 750 millions d'euros sur les cinq années du plan global de financement pluriannuel (PGFP), dont 250 millions d'euros dès 2023, et un accompagnement fléché de 140 millions d'euros au développement de l'offre de logements pour les soignants et à la modernisation du parc informatique.

L'exécution budgétaire 2023 respecte les engagements de cette première année de déclinaison du plan global de financement pluriannuel avec un déficit de - 398,2 millions d'euros pour le budget principal et - 369,6 million d'euros pour le budget consolidé. Et surtout avec un début d'impact positif sur la fin d'année de la stratégie de recrutement et de

fidélisation des personnels, avec une attractivité retrouvée sur les métiers soignants en tension et un solde positif notamment pour les infirmiers.

### Exécution financière 2019-2023 de l'AP-HP



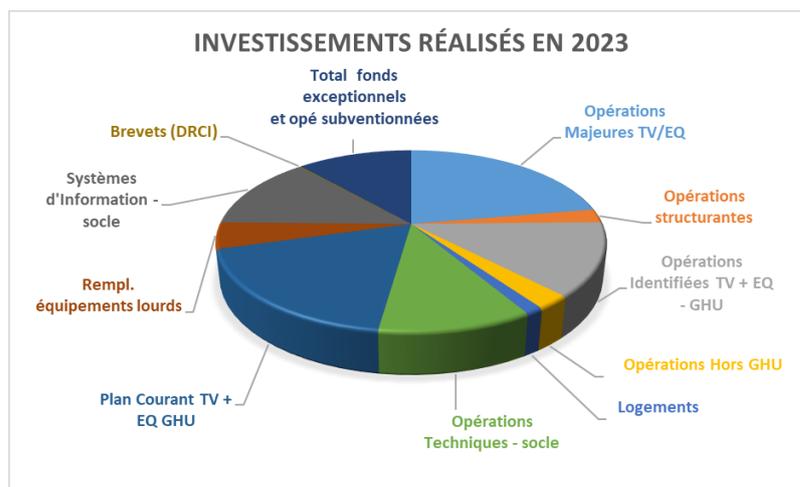
### Soutien financier de l'État au redressement de la trajectoire :

- 250 millions d'euros d'aide prévue (dispositif national de droit commun de sécurisation modulée à l'activité (SMA) à hauteur de 70 %) ;
- accompagnement financier à la couverture de l'inflation 2023 et des mesures salariales réglementaires.

### Focus investissements

L'AP-HP a mobilisé cette année encore des ressources importantes pour sa politique d'investissement. Près de 503 millions d'euros ont été consacré à la modernisation et la transformation de son offre de soins, à l'accès à l'innovation et au maintien de l'excellence à laquelle elle est attachée.

Investissements 2023	Réalisation 2023
Opérations Majeures TV/EQ	111 979 424
Opérations structurantes	12 141 482
Opérations Identifiées TV + EQ - GHU	65 771 034
Opérations Hors GHU	12 269 013
Logements	6 426 807
Opérations Techniques - socle	54 186 610
Plan Courant TV + EQ GHU	92 230 791
Rempl. équipements lourds	23 565 884
Systèmes d'Information - socle	65 746 292
Brevets (DRCI)	705 032
<b>TOTAL socle</b>	<b>445,02 M€</b>
<i>Total fonds exceptionnels et opé subventionnées</i>	<i>57,84 M€</i>
<b>TOTAL GENERAL classe 2</b>	<b>502,86 M€</b>



### Soutien de l'Union européenne

En 2023, l'AP-HP a bénéficié d'un soutien de l'Union européenne dans le cadre des crédits du Ségur à hauteur de 8,1 millions d'euros. Ce soutien de l'UE est constitué de 6,3 millions d'euros de financement non fléchés et de 1,82 million d'euros de financements fléchés (Psychiatrie : 560 000 euros ; détenus 260 000 euros ; AMP 1 million d'euros). Pour rappel, l'institution avait déjà reçu, en 2021, 25,7 millions d'euros de crédits et 22,7 million d'euros en 2022. Malgré la baisse, l'AP-HP a décidé de maintenir une délégation à ses départements médicaux universitaires (DMU) d'un socle non fléché de 13 millions d'euros.

### Investissements du quotidien, dont crédits UE, à hauteur de 8,1 M€ sur 13 M€ délégués aux GHU

Groupe Hospitalier ou Etablissement hors Groupe Hospitalo Universitaire	Enveloppes 2023
Groupe hospitalo-universitaire AP-HP. Centre – Université Paris Cité	2 546 337 €
Groupe hospitalo-universitaire AP-HP. Hôpitaux Universitaires Henri Mondor	1 309 716 €
Groupe hospitalo-universitaire AP-HP. Nord – Université Paris Cité	3 013 591 €
Groupe hospitalo-universitaire AP-HP. Université Paris-Saclay	2 008 533 €
Groupe hospitalo-universitaire AP-HP. Hôpitaux Universitaires Paris Seine-Saint-Denis	702 575 €
Groupe hospitalo-universitaire AP-HP. Sorbonne Université	3 051 190 €
Groupe Hôpital Marin de Hendaye AP-HP	93 962 €
Hôpital Paul-Doumer AP-HP	53 337 €
Hôpital San Salvador AP-HP	150 094 €
Hospitalisation à Domicile AP-HP	100 172 €
<b>Total crédits Investissement "Ségur"</b>	<b>13 029 507 €</b>

### Chiffres clés 2023:

- Budget de fonctionnement : 9,6 milliards d'euros
- Masse salariale : 5,6 milliards d'euros
- Capacité d'autofinancement : 82 millions d'euros
- Investissements : 503 millions d'euros

## 2 LE JOURNAL DE L'ANNÉE

### 2.1 Le journal de l'institution

#### L'année des IHU et des RHU

##### **L'AP-HP partie prenante de 7 des 12 nouveaux IHU [Mai]**

Le 16 mai 2023, le gouvernement a annoncé les projets lauréats pour la 3e vague de labellisation des instituts hospitalo-universitaires (IHU). L'AP-HP est membre fondateur de quatre IHU ([PROMETHEUS](#), [InovAND](#), [reConnect](#) et [THEMA](#)) et partenaire de trois autres ([PRISM](#), [VBHI](#), [RespirERA](#)) sur les 12 labellisés. L'AP-HP était déjà membre fondateur de quatre instituts hospitalo-universitaires sur les sept labellisés lors des deux précédents appels à projets. Une fierté pour l'AP-HP car les IHU sont des pôles d'excellence en matière de recherche, de soin, de prévention, de formation et de transfert de technologie dans domaine de la santé.

##### **L'AP-HP impliquée dans 7 des 19 RHU [Novembre]**

Le 20 novembre 2023, l'agence de l'innovation en santé (AIS) a annoncé les projets sélectionnés pour la sixième vague de labellisation des recherches hospitalo-universitaires (RHU). L'AP-HP est impliquée dans deux nouveaux RHU en tant que coordonnateur ([SICKMAST](#) et [Augmentreg](#)) et cinq en tant que partenaire ([SPRINT](#), [Liver Track](#), [Innov4-ePICK](#), [AI-Triumph](#) et [ReBone](#)) sur les 19 financés. Les RHU sont des projets de recherche translationnelle en santé ou de recherche clinique, s'appuyant sur des recherches fondamentales en biologie, en épidémiologie, en sciences sociales ou en économie de la santé.

#### **JANVIER-JUILLET**

##### **Février : l'AP-HP présente son plan de sobriété énergétique**

Dans un contexte marqué par l'accélération du changement climatique, la raréfaction des ressources et les conflits internationaux, la transition énergétique est une priorité. L'AP-HP se mobilise pleinement et s'engage à réduire ses émissions carbone en présentant un plan d'action à court, moyen et long terme. Il s'agit notamment de mobiliser l'ensemble des professionnels autour des enjeux environnementaux et d'améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments et des infrastructures.

Découvrir le livret de présentation du plan : cliquez [ici](#)

## Juillet : l'AP-HP dévoile son plan pour l'égalité professionnelle femme-homme

Que signifie l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans une institution comme l'AP-HP qui emploie 74,5 % de femmes ? C'est à cette question, élevée en priorité institutionnelle, que le plan adopté par l'AP-HP entend répondre et plus précisément aux enjeux suivants : donner envie aux professionnels de rester à l'AP-HP et en développer l'attractivité.

Connaître les actions au plan 2023-2025 : cliquez [ici](#)

Écouter le podcast « Santé-vous légitimes », qui met en lumière des professionnelles de l'AP-HP aux parcours inspirants : cliquez [ici](#)

### En bref

- **Janvier : doublement de l'intéressement recherche.** Pour appuyer le déploiement des activités de recherche dans la durée sur tous les sites de l'AP-HP, le dispositif d'intéressement recherche est doublé pour passer de 10,3 millions d'euros en 2022 à 20,6 millions d'euros en 2023.
- **Mars : une offre de logement renforcée.** Grâce à un soutien exceptionnel de l'agence régionale de santé (ARS) Île-de-France, l'AP-HP acquiert 1 155 « droits de réservation » auprès de six partenaires dans le logement social, ainsi que dans des résidences pour jeunes actifs.
- **Avril : recrutement.aphp.fr.** L'AP-HP se dote d'un nouveau portail de recrutement et de mobilité pour valoriser ses offres d'emploi et améliorer l'expérience des candidats.
- **Avril : le musée du Louvre et l'AP-HP, dix ans de partenariat.** Depuis 2013, le musée du Louvre et l'Assistance Publique - Hôpitaux de Paris sont associés pour offrir aux patients, à leurs familles et aux personnels hospitaliers le plaisir de contempler des œuvres d'art, comme une parenthèse hors du quotidien.
- **Juin : APinnov 2023, 19e édition.** Le 15 juin 2023 s'est tenue la 19e édition d'APinnov, les Rencontres de transfert de technologie de l'AP-HP. Les lauréats des trophées de l'innovation 2023 :
  - Trophée Brevet prometteur : Daniel De Luca, hôpital Antoine-Béclère AP-HP
  - Trophée Interne innovant : Félix Wei, hôpital Henri-Mondor AP-HP
  - Trophée Soignant innovant : Brigitte Woillez, hôpital Avicenne AP-HP

## SEPTEMBRE-DÉCEMBRE

### Septembre : premier bilan positif pour le plan d'action « 30 leviers pour agir ensemble »

Lancé en janvier 2023, le plan d'action « 30 leviers pour agir ensemble » de l'AP-HP vise principalement à agir sur les conditions de travail des soignants pour en faciliter le recrutement et surtout leur donner envie d'y rester.

La mise en œuvre de ce plan mobilise fortement l'AP-HP, à tous les niveaux et dans tous les métiers, et commence à montrer de premiers effets positifs : les objectifs ambitieux de recrutement de jeunes professionnels infirmiers ont été atteints et nous laissent espérer une augmentation de 20 % des recrutements de 2023 par rapport à ceux de 2022, et le nombre de départs d'infirmiers a reculé de 11 % sur les huit premiers mois de l'année par rapport à 2022.

Lire le dossier « Bilan à 9 mois de la mise en œuvre du plan d'action » : cliquez [ici](#)

### Décembre : renouvellement des instances de gouvernance de l'AP-HP

Mardi 9 janvier 2024, les membres de la commission médicale d'établissement de l'AP-HP, renouvelée en décembre 2023, ont élu leur président, le Pr Rémi Salomon, chef du service de néphrologie pédiatrique à l'hôpital Necker-Enfants malades et leur vice-présidente, le Dr Diane Bouvry du service de pneumologie de l'hôpital Avicenne. Tous deux débutent leur second mandat à la tête de cette instance.

Par ailleurs, du 6 au 9 novembre 2023, les professionnels paramédicaux de l'AP-HP ont élus leurs représentants dans les commissions locales des soins infirmiers, de rééducation et médico-techniques (CLSIRMT).

#### **Certifications HAS : excellents résultats pour les établissements de l'AP-HP : 18**

hospitaux sont certifiés à l'AP-HP, dont quatre avec mention « haute qualité des soins » (Saint-Antoine, Rothschild, Jean-Verdier, Bichat - Claude-Bernard). Les 14 autres sites ont obtenu une certification confirmée.

#### **En bref**

- **Novembre : « Violences au travail : tous attentifs ».** Pour sensibiliser l'ensemble des professionnels au sujet, l'AP-HP déploie une campagne de prévention « violences au travail : tous attentifs ». Les supports dédiés mettent en lumière les comportements qui peuvent être qualifiés de violences verbales, physiques ou morales, et visent à encourager les professionnels à les signaler.
- **Novembre : Paris Kids Cancer, nouveau centre de recherche intégré en oncologie pédiatrique.** Un programme de recherche intégré ambitieux associe l'AP-HP à plusieurs partenaires (Gustave Roussy, Institut Curie, universités, organismes de recherche, associations de parents) afin de mettre au point des traitements innovants.

- **Novembre : 50 ans de la première allogreffe de moelle.** Le service d'hématologie-greffe de l'hôpital Saint-Louis AP-HP fête 50 ans d'importantes avancées médicales et de recherche en allogreffe de moelle. Avec environ 140 allogreffes par an, il est le service le plus important de France, et l'un des premiers services européens et internationaux.
- **Novembre : Asphalt, première unité neurovasculaire mobile française.** Le GHU Paris psychiatrie & neurosciences et l'Assistance Publique - Hôpitaux de Paris (AP-HP) lancent l'étude ASPHALT, qui vise à évaluer la première Unité Neurovasculaire mobile (UNVM) Française.
- **Décembre : soirée exceptionnelle à Versailles pour les soignants.** Le 8 décembre, le château de Versailles a reçu les professionnels de l'AP-HP et du GHU 78. Une soirée pour mettre à l'honneur les soignants, les remercier et leur offrir une parenthèse bien-être.

## 2.2 Le journal des GHU

### AP-HP. Centre- Université Paris Cité

- **Juin : première mondiale à l'hôpital Necker - Enfants malades.** Des équipes de l'hôpital (obstétrique-maternité et thérapeutiques fœtales, radiologie pédiatrique et néonatalogie) et de l'hôpital Saint-Anne (neuroradiologie interventionnelle) traitent par embolisation in utero une malformation anévrysmale de la veine de Galien.
- **Février : inauguration de la Maison des Femmes de l'Hôtel-Dieu.** Une structure qui propose un parcours de soins et d'accompagnement coordonné aux femmes victimes de violences pour une prise en charge globale sanitaire, judiciaire et sociale.
- **Juillet : fin des travaux d'extension de l'activité d'assistance médicale à la procréation (AMP) de l'hôpital Cochin-Port-Royal.** Un double objectif : accompagner l'augmentation importante du centre d'AMP, premier centre d'Ile-de-France, suite à la parution de la nouvelle loi de bioéthique et réduire les délais de prise en charge des patientes. D'un montant d'1,2 million d'euros (540 K€ de travaux et 670 K€ d'équipements), l'opération a duré 12 mois.

**Novembre : publication dans [The Lancet](#)** des résultats d'une étude sur une thérapie par ultrasons, non invasive et efficace, dans le traitement des maladies des valves cardiaques. Une première et une équipe coordonnée par le Pr Emmanuel Messas de l'hôpital européen Georges-Pompidou.

## AP-HP. Hôpitaux universitaires Henri-Mondor

- **Janvier : ouverture du nouveau département d'aval des urgences (DAU), hôpital Henri-Mondor.** Une unité entièrement rénovée de 24 lits (contre 16 auparavant), composée en grande majorité de chambres seules. Inauguré en avril 2023, le DAU fluidifie l'aval des patients depuis le SAU et le parcours des patients seniors accueillis dans des conditions très nettement améliorées.
- **Avril : ouverture et inauguration de la plateforme de simulation STUDIOSIM, 275 m2 au sein de l'hôpital Henri-Mondor.** Dédiée à la formation initiale et continue des étudiants infirmiers, jeunes professionnels médicaux et soignants, Studiosim permet de dispenser une formation de qualité à distance (via la diffusion de vidéos de simulation immersives) et in situ adaptée au profil de chacun.
- **Juin 2023 : ouverture du nouveau service de soins médicaux et de réadaptation hématologie, hôpital Albert-Chenevier.** Depuis le 3 janvier, ce service accueille prioritairement les patients dépendants, dénutris des services d'hématologie du GHU AP-HP. Mondor. Il répond à une demande présente depuis plusieurs années pour le parcours de soins de patients ayant achevé la phase aigüe de leur prise en charge, mais nécessitant encore une récupération de leur autonomie.

## AP-HP. Hôpitaux universitaires Paris Seine-Saint-Denis

- **Juin : ouverture de l'unité de soins Parents-Bébé à l'hôpital Jean-Verdier.** Cette unité vise à développer l'offre de soins psychiques dès la grossesse et jusqu'aux deux ans de l'enfant. L'objectif : prévenir et prendre en charge les troubles psychiques des parents dans la période périnatale, ainsi que les troubles du développement précoce de l'enfant.
- **Juin : première rencontre réussie entre l'unité transversale d'éducation et d'engagement du patient (UTEPP) et les acteurs du territoire à l'hôpital Avicenne.** Une rencontre qui marque le début d'une collaboration avec le territoire et qui donne une impulsion positive à l'ETP en Seine-Saint-Denis.
- **Novembre : installation à l'hôpital René-Muret d'un service de soins médicaux et de réadaptation (SMR) neurologie** avec une offre de soins élargie (augmentation de la capacité d'accueil et diversification des modes de prise en charge des patients ayant une limitation fonctionnelle d'ordre neurologique et des patients polyopathologiques). Un projet qui vient renforcer l'offre de soins SMR de l'hôpital René-Muret et sa position sur le territoire, en cohérence avec la construction du nouveau bâtiment à horizon 2027.

### AP-HP. Nord Université Paris Cité

- **Février : 10 ans pour le centre de traitement des brûlés de l'hôpital Saint-Louis.** Le centre, qui a développé des prouesses médicales marquant l'histoire de la médecine, est une structure de recours unique en Île-de-France.
- **Février : labellisation du site de recherche intégrée sur le cancer INSITU** par l'INCa. Le SIRIC relève un triple défi en oncologie digestive, pulmonaire, cutanée et hématologique.
- **Mai : prothèse totale de genou à l'aide d'un robot chirurgical, hôpital Lariboisière.** Expert dans la chirurgie du genou et de la hanche, le service de chirurgie orthopédique bénéficie depuis mars 2023 d'un robot chirurgical permettant de réaliser de la chirurgie prothétique assistée par ordinateur.
- **Septembre : pose de la première pierre du Nouveau Lariboisière.** Ce geste inaugural fort confirme l'engagement de l'AP-HP dans le renforcement et la modernisation de l'offre de soins hospitalo-universitaire pour les patients du nord de Paris.
- **Octobre et décembre : services d'urgence des hôpitaux Robert-Debré et Louis-Mourier.** Le SAU pédiatriques de l'hôpital Robert-Debré a été rénové pour un montant de 2 millions d'euros et 150 000 euros d'équipement. Le SAU de l'hôpital Louis-Mourier s'est agrandi et a bénéficié d'une rénovation complète.

### AP-HP. Sorbonne Université

- **Février : inauguration de l'unité de Soins de suite et de réadaptation Gérard Ponsot à l'hôpital La Roche-Guyon.** L'unité, constituée de 12 lits, accueille de jeunes adolescents dépendants pour tous les gestes de la vie.
- **Juin : l'OECI délivre le label d'excellence européen « Comprehensive Cancer Center » à l'Institut Universitaire de Cancérologie AP-HP Sorbonne Université** Cette accréditation européenne récompense l'engagement et la qualité du travail de 5 000 professionnels impliqués dans la prise en charge des patients atteints de cancer.
- **Juin : déménagement « hors normes » à la Pitié-Salpêtrière,** trois services de chirurgie investissent leurs nouveaux locaux. Cette mise en cohérence architecturale a permis le rapprochement des chirurgies cardiaque et vasculaire. Une nouvelle unité « J+0 », accueillant les patients le jour de leur intervention, a été créée.
- **Novembre : signature de la charte « Lieu de santé sans tabac » du RESPADD**

Les hôpitaux du CHU deviennent des espaces sans tabac, y compris en extérieur. Cette démarche s'accompagne de mesures visant à mieux accompagner les patients fumeurs.

- **Mai : 1000e intervention sous cube opératoire Surgicube®** pour les chirurgies ophtalmiques légères à Pitié-Salpêtrière, premier équipement de ce type implanté dans un CHU en France.

#### AP-HP. Université Paris-Saclay

- **Mai : inauguration de la plateforme du mouvement à l'hôpital Paul-Brousse.** Fruit d'un partenariat entre le CHU et l'Université Paris-Saclay (facultés de Médecine et des Sciences du Sport), elle offre un environnement propice à la recherche fondamentale et appliquée chez le sujet sain ou le patient dans le champ de l'analyse du mouvement humain appliqué à la santé.
- **Juillet : Groupe 6 lauréat du concours d'architecture** pour la construction du bâtiment « BAC », première étape dans le projet Nouveau Garches à l'hôpital Ambroise-Paré.
- **Septembre : inauguration d'un deuxième IRM** et premier anniversaire de la nouvelle salle de radiologie interventionnelle à l'hôpital Raymond-Poincaré. L'aboutissement d'importantes opérations de travaux et de renouvellement d'équipements de pointe pour un montant de 4,7 millions d'euros.
- **Novembre : inauguration de la Maison des femmes de l'AP-HP à l'hôpital Bicêtre.** Située au cœur de l'hôpital, cette structure est intégrée au service de gynécologie-obstétrique et s'appuie sur les expertises du service de psychiatrie et du service social hospitalier. L'action des sages-femmes a été déterminante dans la mise en place de ce projet, au bénéfice du territoire et du Val-de-Marne.
- **Ouverture d'une salle hybride à l'hôpital Ambroise-Paré** pour le développement de la chirurgie artérielle ambulatoire, dont le service de chirurgie vasculaire est un des leaders à l'échelon national.

#### Agence générale des équipements et des produits de santé (AGEPS)

- **Septembre : l'AGEPS célèbre les 40 ans de son site de Nanterre.** L'occasion de revenir sur plus de deux siècles d'histoire de la pharmacie hospitalière à Paris, ainsi que sur la place que peut prendre l'AGEPS dans la mobilisation nationale face aux tensions d'approvisionnement. [Place qui sera par la suite précisée dans la loi de financement de la sécurité sociale pour 2024 et la feuille de route 2024-2027 relative aux pénuries de médicaments].

Une chaîne de production de doses unitaires pour la dispensation individuelle nominative (DIN) a également été inaugurée. Elle constitue une première européenne par ses dimensions et par son concept innovant. Il s'agit d'assurer

une production centralisée des doses unitaires pour alimenter la production des traitements nominatifs réalisés par les PUI des sites hospitaliers. Quatre premiers hôpitaux de l'AP-HP en bénéficient : Sainte-Périne, Corentin-Celton, Émile-Roux et Rothschild.

### Hôpital Marin de Hendaye

- **Centre BALEA.** Une nouvelle offre sur le territoire permet d'accueillir sur la filière SMR « neurologie » des personnes en consultations externes ou en hôpital de jour avec une capacité de 12 places. Fruit d'un investissement de 418 000 euros, ce centre d'expertise rassemble une équipe pluridisciplinaire autour de médecine physique et de réadaptation où l'évaluation et l'activité physique adaptée sont privilégiées.
- **Maladies rares - Huntington.** Le versant « maladies rares » du projet médical continue d'être développé avec l'ouverture de 12 lits exclusivement dédiés à l'accueil de personnes atteintes de la maladie de Huntington. Ce service est relié au centre de référence maladies rares relabellisé en 2023. Il a ouvert après réhabilitation de locaux existants pour un montant de 2 182 378 euros. Il répond aux critères du Label Hospitalité.

### Hôpital San Salvador

- **1<sup>er</sup> semestre : modernisation du secteur médico-social** via un plan d'action comprenant l'acculturation et la montée en compétence des professionnels, ainsi que l'amélioration des conditions d'accueil et de vie des résidents.
- **Septembre : label Hospitalité AP-HP** attribué pour la première fois à une unité médico-sociale : l'unité pour enfants adolescents polyhandicapés (EEAP) avec ou sans trouble du comportement. Le fruit de la mobilisation de l'équipe pluridisciplinaire, des personnes accompagnées et de leurs familles.
- **Octobre : ouverture d'une nouvelle unité de prise en charge de patients en réadaptation précoce post-aiguë neurologique (PREPAN, expertise SMR reconnue par l'agence régionale de santé).** Cette unité propose une solution d'aval rare, adaptée à des patients issus de réanimation ou de services neurologiques.

### Hospitalisation à Domicile

- **Extension de PALLIDOM aux départements 93 et 94.** Ce dispositif offre des soins palliatifs à domicile dans les départements 92, 93, 94 et 75. Avec une équipe IDE-médecin, il assure un soulagement de la douleur, une gestion des

symptômes et un soutien psychosocial. Intégré à l'HAD AP-HP, il renforce une prise en charge respectueuse des souhaits des patients en fin de vie, garantissant dignité et personnalisation.

- **Vélos électriques.** L'HAD AP-HP généralise son projet de flotte de vélos à assistance électrique pour ses professionnels de santé, réduisant ainsi son impact environnemental. Ces véhicules silencieux, écologiques et pratiques favorisent une mobilité agile et rapide des équipes pour une meilleure prise en charge des patients.

### Musée de l'AP-HP

- **Mars-novembre : 150 objets exceptionnels conservés au musée de l'AP-HP présentés au sein de l'exposition « La pharmacie à l'AP-HP, d'hier à aujourd'hui ».** Installée à l'hôpital Bicêtre, l'exposition a retracé l'histoire pharmaceutique de l'institution, depuis la première apothicairerie fondée à l'Hôtel-Dieu en 1495, jusqu'à l'agence générale des équipements et des produits de santé des hôpitaux de Paris (AGEPS) qui assure aujourd'hui des missions similaires. Elle a reçu plus de 1 200 visiteurs, des professionnels de l'AP-HP, ainsi que des patients, des curieux et 22 % d'enfants venus dans le cadre scolaire.

Découvrir le musée de l'AP-HP : [aphp.fr/musee](http://aphp.fr/musee) ou cliquez [ici](#)

## 3 MOBILISER NOS EXPERTISES AU SERVICE DE LA SANTÉ PUBLIQUE

### 3.1 Vieillesse de la population

#### 3.1.1 Ce qui nous guide

« Le nombre de Franciliens de 85 ans et plus va presque doubler d'ici 2040. Face à ce défi, l'AP-HP se mobilise pour adapter son offre de soins et apporter l'expertise gériatrique au plus près de chaque personne âgée hospitalisée.

Dès les urgences, notamment lors des épisodes épidémiques, nous soutenons et évaluons de nouvelles organisations destinées à renforcer les liens avec la ville et les structures médico-sociales. L'objectif est de faciliter l'hospitalisation directe sans passage par les urgences.

Dans les unités de soins aigus, les patients les plus âgés et polyopathologiques bénéficient d'expertises spécialisées pour une récupération fonctionnelle optimale.

Nous anticipons l'adaptation des besoins d'aval en favorisant la réouverture de nos capacités de soins médicaux de rééducation et de réadaptation. Et en préservant également des capacités d'hébergement au long cours en USLD, accessibles à l'aide sociale.

L'expertise gériatrique, via nos 21 équipes mobiles, s'étend à l'ensemble des services accueillants des personnes âgées.

Diverses filières d'excellence se développent pour les pathologies les plus prégnantes dans la population vieillissante : troubles neurocognitifs et/ou du comportement, approches péri-opératoire, cancers, plaies complexes...

Au service des patients âgés polyopathologiques de prise en soins complexe, la gériatre hospitalière de l'AP-HP vise à offrir un parcours de soins coordonnés, adapté à chaque personne. La collaboration avec les partenaires extrahospitaliers concourt à des soutiens à domicile de qualité.

Discipline reconnue en tension, l'AP-HP s'engage pour la gériatrie en actionnant l'ensemble des leviers possibles pour favoriser notamment l'attractivité et la fidélisation des personnels. En 2024, la gériatrie bénéficiera ainsi d'un contrat d'allocation d'étude majoré. »

Dr Olivier Drunat, président de la collégiale de gériatrie de l'AP-HP

Exergue : Offrir un parcours de soins coordonnés, adapté à chaque personne

### 3 chiffres clés :

- **+ 36 % entre 2020 et 2030** pour les Franciliens de 75 ans et +, soit 1 142 000 personnes
- La gériatrie : **28 % des lits** de l'AP-HP
- **21 % : séjours de médecine et chirurgie** qui concernent des patients de 75 ans et +

### 3.1.2 Ce que nous faisons

#### Adapter les prises en charge médicales au vieillissement des patients

La Pitié-Salpêtrière a été le premier hôpital à créer une unité péri-opératoire gériatrique (UPOG) qui articule toutes les compétences (urgence, orthopédie, gériatrie et rééducation) pour les associer dans le parcours de prise en charge des fractures de l'extrémité supérieure du fémur fréquentes chez les sujets âgés avec un objectif de fluidification du parcours et de rééducation de la morbi-mortalité. Aujourd'hui, s'il existe 19 UPOG en Île-de-France, seulement 10 % des patients âgés le nécessitant en bénéficie. L'AP-HP se mobilise pour les déployer afin de répondre aux besoins et d'ouvrir la gériatrie péri-opératoire vers d'autres chirurgies viscérale et carcinologique notamment.

#### Changer le regard sur le vieillissement, fédérer et transformer le système de santé

L'AP-HP est un membre fondateur de GéronD'if, le gérontopôle d'Île-de-France qui fédère l'ensemble des acteurs de la gérontologie, de l'hôpital au secteur médico-social, en passant par l'industrie. Avec plus de 10 200 personnes intégrées dans le cadre d'études cliniques, plus de 60 projets en cours et près de 2 000 partenaires, le gérontopôle déploie des projets de recherche, d'évaluation d'impact des innovations organisationnelles et technologiques pour le bien vieillir. GéronD'if contribue ainsi à changer le regard sur le vieillissement et à lutter contre l'âgisme.

#### Aller vers les patients et les traiter là où ils sont

Les équipes mobiles gériatriques (EMG) sont un véritable levier pour diffuser l'approche gériatrique. À l'image de l'équipe de l'hôpital Bicêtre, pluridisciplinaire, qui se déplace vers les pré-fragiles et fragiles, en ville ou en EHPAD, ainsi que dans les services hospitaliers, avec l'objectif de prévenir les réhospitalisations évitables et les passages aux urgences. Elle évalue, conseille, oriente, sensibilise, avec un rôle d'expert de la personne âgée et de la situation de crise en gériatrie. L'AP-HP compte 21 équipes mobiles gériatriques. Leur activité est en hausse : en 2023, 17 000 patients ont bénéficié au moins une fois de l'intervention d'une équipe mobile.

#### Améliorer la qualité de vie des patients

S'occuper du patient de façon complète et individualisée, dans un environnement apaisé, et adapté à la personne, telle est l'orientation de la prise en charge au sein des services gériatrie de l'AP-HP. Ainsi à l'hôpital Sainte-Périne, les patients bénéficient d'un plateau de rééducation, d'une salle sensorielle et de mises en situation pour ce qui concerne le retour à domicile.

« En immersion dans un service de gériatrie de l'hôpital Sainte-Périne AP-HP », regardez [la vidéo](#)

## 3.2 Inégalités d'accès aux soins

### 3.2.1 Ce qui nous guide

« L'Île-de-France est un territoire vaste et complexe présentant de nombreuses disparités géographiques et sociales, facteurs d'inégalités d'accès aux soins. Les travaux conduits en 2023 dans le cadre de l'élaboration du projet régional de santé pour la période 2024-2028 illustrent que l'organisation du système de santé francilien a d'ores et déjà évolué au cours des cinq dernières années avec un important travail conduit sur l'articulation et la structuration des parcours entre la ville et l'hôpital, la structuration des communautés professionnelles territoriales de santé (CPTS), le renforcement des modalités d'exercice et des dispositifs d'appui à la coordination (DAC) ou encore le déploiement des outils numériques. L'AP-HP a pris toute sa part dans ces transformations et porte l'ambition d'être le CHU de l'ensemble des territoires d'Île-de France.

C'est le sens de nos actions en faveur du développement de parcours de soins accessibles et lisibles avec une attention plus particulière pour nos patients les plus vulnérables, du renforcement de nos hôpitaux en petite couronne avec des projets immobiliers majeurs - à Saint-Ouen avec le projet de Campus hospitalo-universitaire Saint Ouen Grand Paris-Nord ou encore du nouvel hôpital Jean-Verdier. L'AP-HP déploie une offre spécifique pour les patients les plus fragiles avec des PASS généralistes et spécialisées : bucco-dentaire et ophtalmologique, et hors les murs par l'intermédiaire du Bus santé - PASS mobile, qui permettent de prodiguer des soins et de réinsérer les patients dans un parcours de soins. Au-delà, l'AP-HP promeut sur tous ses sites l'excellence des prises en charge en améliorant la lisibilité des parcours et en favorisant au maximum les partenariats entre hôpitaux. L'ambition : que tout patient, quel que soit sa pathologie, bénéficie des meilleurs soins, en toutes circonstances et en tout lieu. Cet engagement est au cœur de notre mission de service public et nous engage vis-à-vis de nos patients et de nos partenaires. Il sous-tend notamment un plan dédié élaboré en 2023 pour améliorer l'accueil et l'accompagnement de nos patients. »

Pr Frédéric Batteux, directeur médical, direction de la stratégie et de la transformation de l'AP-HP

Exergue : Que tout patient bénéficie des meilleurs soins, en toutes circonstances et en tout lieu.

Le plan « 10 engagements pour nos patients » travaillé durant plus de six mois avec des patients et leurs représentants, ainsi que des professionnels de nos hôpitaux, porte sur des sujets allant de la prise de rendez-vous, à la coordination et la simplification des parcours médico-administratifs ou encore la prise en charge de nos patients les plus vulnérables. Il devrait porter ses premiers fruits dès 2024.

### 3.2.2 [Ce que nous faisons](#)

#### [Renforcer le service public hospitalier](#)

L'AP-HP renforce le service public hospitalier au nord du Grand Paris par des investissements sans précédent : en dix ans, plus de deux milliards d'euros ont été investis pour réaliser, à Paris, le Nouveau Lariboisière et l'Institut du cerveau de l'enfant à l'Hôpital Robert-Debré, et, en Seine-Saint-Denis, le Pôle femme-enfant à l'hôpital Avicenne, le nouveau Jean-Verdier et le futur Campus hospitalo-universitaire Grand Paris Nord à Saint-Ouen. L'AP-HP participe ainsi fortement à la dynamique de transformation et d'attractivité de ce territoire.

Elle construit également des partenariats avec les acteurs de santé de ville pour renforcer dès maintenant l'offre de soins. Tel celui signé le 23 mai 2023 avec le centre de santé municipal de la ville de Saint-Ouen.

#### [Direct AP-HP : lien facilité avec les professionnels de ville](#)

Lancée en juillet 2023, la plateforme Direct AP-HP (évolution de l'application du même nom) renforce les coopérations avec la médecine de ville. Elle permet à tout médecin extérieur à l'AP-HP de contacter le service hospitalier qui répond aux besoins médicaux de son patient :

1. une demande par téléphone pour un avis médical rapide
2. une demande de télé-expertise pour des situations pouvant être traitées de façon non synchrone et/ou nécessitant l'analyse d'un dossier, d'exams complémentaires...
3. une demande de prise en charge d'un patient lorsqu'un besoin de relais est identifié
4. une demande pour présenter un patient en staff pour un échange entre pairs.

#### [PASS, au plus proche de ceux qui sont loin de l'hôpital](#)

L'AP-HP porte 26 permanences d'accès aux soins de santé (PASS) : 20 généralistes et six spécialisées (quatre bucco dentaires, une ophtalmologie, une psychiatrie). Près de 30 400 patients, dont 62 % primo-consultants, s'y sont rendus en 2023. Elles accueillent tout patient dont la situation sociale, administrative et/ou juridique nécessite un accompagnement social et une prise en charge médicale adaptée, non urgente, en ambulatoire. Les PASS hospitalières sont aujourd'hui des structures ou dispositifs véritables « passerelles » vers les soins en ville, pour les patients avec des droits ouverts, pouvant être autonomes dans leurs parcours de soins.

« Prendre soin des plus précaires à l'Hôtel-Dieu », écoutez le podcast [« Dans la seringue », épisode 7](#)

#### [Santé mentale : favoriser l'égalité d'accès aux soins, aux protocoles de recherche et aux innovations, pour les habitants de Seine-Saint-Denis](#)

Le GHU AP-HP. Hôpitaux universitaires Paris Seine-Saint-Denis, l'UFR SMBH de l'université Sorbonne Paris Nord et l'Établissement public de santé de Ville-Évrard (EPSVE) sont engagés dans le déploiement d'un projet médical universitaire en santé mentale, au bénéfice de la population de Seine-Saint-Denis.

## 3.3 Cancer

### 3.3.1 Ce qui nous guide

« L'AP-HP occupe une place unique dans la prise en charge du cancer tant à l'échelle régionale, que nationale. Chaque année nos établissements prennent en charge 65 000 patients, soit un tiers des patients franciliens atteints de cancer et dont deux tiers de nouveaux patients. Cette mobilisation est au cœur de la mission de service public de santé que porte notre institution et que nous avons réaffirmée dans le cadre de notre stratégie des « 30 leviers pour agir ensemble ». La prise en charge du cancer est l'une des thématiques prioritaires de notre projet médical.

Nos hôpitaux prennent en charge tous les cancers, à tous les stades et à tous les âges avec pour objectif premier l'ambition d'offrir à toutes les personnes malades les meilleures chances de guérison et les meilleurs standards de prise en charge.

L'AP-HP s'est ainsi engagé dans une démarche de certification du label d'excellence *Comprehensive Cancer Center* par l'Organisation of European Cancer Institutes (OECI). Cette démarche vise à s'assurer que l'ensemble de nos sites dispose d'une certification homogène validant une prise en charge optimale des patients sur tout le parcours de soin. Le label a déjà été attribué aux groupes hospitalo-universitaires (GHU) AP-HP. Centre - Université Paris Cité et AP-HP. Sorbonne Université. Nos autres GHU sont largement engagés dans la démarche.

L'AP-HP souhaite aller plus loin en promouvant la création d'un *comprehensive cancer network AP-HP* correspondant au plus haut niveau de labellisation européen. L'objectif : permettre une interconnexion et une collaboration accrue de nos sites, pour élargir et accélérer encore les parcours de soins dans tous nos hôpitaux.

Le soutien à l'innovation et à la recherche est aussi au cœur de notre engagement contre le cancer. Que ce soit en matière de diagnostic et d'organisation avec le développement de plateformes d'anatomopathologie et d'imagerie moderne dotées d'une forte intégration d'outils numériques innovants, avec la labellisation de centres de diagnostic rapide, ou de thérapies avec l'essor de l'immunothérapie, des thérapies ciblées et de la médecine personnalisée. Celles-ci capitalisent sur l'expertise médico-chirurgicale et médicotechnique des équipes de l'AP-HP. »

Dr Gilles Galula, conseiller médical cancérologie, direction de la stratégie et de la transformation de l'AP-HP

Exergue : Offrir à toutes les personnes malades les meilleures chances de guérison

#### 3 chiffres clés

- **65 000 patients** pris en charge chaque année
- **30 centres de diagnostic rapide** accrédités

- **400 études** en oncologie dans le registre des essais cliniques

### **3.3.2 Ce que nous faisons**

#### **Prévention**

L'AP-HP se mobilise contre le cancer dans le cadre d'actions de prévention dont la démarche « hôpital sans tabac » ou l'étude Cascade pour le dépistage du cancer du poumon chez les femmes. Tous les GHU de l'AP-HP sont déjà engagés dans la démarche « hôpital sans tabac » et près de 3 000 femmes ont contacté l'équipe CASCADE.

#### **Diagnostic et caractérisation du cancer**

30 centres de diagnostic rapide en cancérologie ont été accrédités par l'AP-HP sur différentes spécialités. Présents sur l'ensemble des GHU, ces centres ont pour vocation d'accélérer le diagnostic, posé désormais en quelques jours, et de proposer aux patients un circuit personnalisé et pluridisciplinaire adapté à leur pathologie.

Ces centres peuvent s'appuyer sur les atouts de l'AP-HP : plateaux médicotechniques modernes (avec le développement des plateformes diagnostiques moléculaires comme ONCOMOLPATH), soutien aux activités de séquençage de l'ADN au service d'une médecine personnalisée.

#### **Recherche translationnelle et clinique**

L'AP-HP est un acteur majeur de la recherche en cancérologie en France. Le renforcement de son positionnement par la facilitation volontariste de la recherche translationnelle et clinique constitue l'un des axes de la stratégie cancer de l'institution.

Pour cela, l'AP-HP s'appuie sur ses structures labellisées par l'INCa ayant pour vocation de mener des essais cliniques de phases précoces en cancérologie (CLIP) et ses trois sites de recherche intégrée en cancérologie (SIRIC CARPEM, CURAMUS et InSiTU). L'AP-HP est également au cœur des groupes coopérateurs en oncologie (GCO) labellisés par l'INCa, lesquels représentent plus de 35 % des inclusions en cancérologie en France.

#### **Paris Kids Cancer : centre labellisé INCa**

Pour répondre aux enjeux de santé publique liés à la lutte contre le cancer chez les plus jeunes patients, l'AP-HP s'est associée avec l'Institut Gustave Roussy et l'Institut Curie pour répondre à un appel à candidatures de l'Institut national du cancer. Le **Paris Kids Cancer** fait partie des trois centres multisites retenus. À l'AP-HP, ce sont notamment les équipes des hôpitaux Armand-Trousseau, Bicêtre, Necker-Enfants malades et Robert-Debré AP-HP qui participent à ce projet.

La création de ce nouveau centre porté par trois acteurs majeurs de la cancérologie pédiatrique vise à conjuguer les meilleures expertises nationales pour développer de nouveaux programmes de recherche et accélérer les innovations thérapeutiques. L'ambition : guérir le cancer de l'enfant au 21<sup>e</sup> siècle.

## **3.4 Violences sexistes et sexuelles**

### **3.4.1 Ce qui nous guide**

« Plus de 200 000 femmes âgées de 18 à 75 ans sont victimes chaque année d'actes de violence, de nature sexuelle, physique, verbale, psychologique ou socioéconomique. Ces violences se produisent dans la sphère privée, comme publique. Elles provoquent, à court et à long terme, de graves problèmes de santé physique, mentale, sexuelle et procréative chez les femmes, dont la prise en charge constitue un enjeu de santé publique majeur.

La lutte contre ces violences constitue le premier pilier du plan interministériel pour l'égalité entre les femmes et les hommes 2023-2027, et l'AP-HP, en sa qualité de premier établissement public de santé francilien, s'engage contre toutes les formes de violence faites aux femmes, que ce soit dans ses missions de soins ou en sa qualité d'employeur.

Pour améliorer le parcours et la prise en charge des victimes de violences, l'AP-HP, en lien avec de nombreux partenaires, a créé les Maisons des femmes de l'AP-HP. Ces structures proposent à toutes les victimes de violence un accompagnement global, personnalisé et coordonné en s'appuyant sur le réseau hospitalier de l'AP-HP et son réseau de partenaire notamment les services de police et de justice. Pour l'AP-HP, ce dispositif s'inscrit dans le cadre d'un projet global qui vise à améliorer le parcours et la prise en charge des femmes victimes de violences.

En tant qu'employeur public, l'AP-HP s'engage contre toutes les formes de violences, et notamment les violences sexistes et sexuelles. Un dispositif de recueil, de traitement et d'orientation des violences entre professionnels garantit à celles et ceux qui seraient victimes ou témoins de propos et/ou d'agissements sexistes ou sexuels de les signaler, et d'être accompagnés.

Ces signalements sont analysés et traités avec la plus grande attention lors de réunions pluridisciplinaires regroupant des professionnels des directions des ressources humaines médicales et non médicales, des affaires juridiques, de l'audit interne, ainsi que du service central de santé au travail, et de médiation interne de l'AP-HP.

Par des actions de sensibilisation, de communication et de formation à l'attention des professionnels, par l'installation de référents violence au travail et en intervenant auprès des promotions de l'école de management des médecins hospitaliers (EMAMH) et de l'institut des cadres de santé (IFCS), l'AP-HP œuvre pour prévenir, libérer la parole, soutenir les victimes et traiter les signalements. »

Dr Laurence Arrouy, cheffe du département psychiatrie, urgences, médecine adulte, direction de la stratégie et de la transformation de l'AP-HP

### **3.4.2 Ce que nous faisons**

#### **Les Maisons des femmes de l'AP-HP**

L'AP-HP abrite quatre Maisons des femmes : à La Pitié-Salpêtrière, à l'hôpital Bichat - Claude-Bernard, à l'Hôtel-Dieu et à l'hôpital Bicêtre. Ces deux dernières ont été inaugurées en 2023 ; une prochaine est prévue à l'hôpital Antoine-Béclère fin 2024. Elles proposent une prise en charge innovante qui peut être médicale, sociale, psychologique, juridique et judiciaire. Celle-ci est rendue possible grâce à un partenariat unique avec les services de police, de justice, les associations et les collectivités. Les Maisons des femmes de l'AP-HP accompagnent des femmes majeures - issues du territoire parisien et des départements limitrophes, de façon personnalisée, individuelle et/ou collective, à travers la participation à des ateliers, groupes de parole ou groupes psychothérapeutiques. Une initiative précurseuse dont les pouvoirs publics souhaitent la généralisation à chacun des départements français.

#### **Signature d'une convention avec la préfecture de Police**

Au vu du bilan très positif des conventions déjà mises en œuvre à titre expérimental dans les services d'accueil des urgences (SAU) des hôpitaux Saint-Antoine, Tenon et Henri-Mondor, il a été décidé de pérenniser les dispositifs existants et de les généraliser à l'ensemble des SAU de l'AP-HP dans le cadre d'une convention unique avec la préfecture de Police et les parquets concernés : toute victime majeure de violences conjugales prise en charge dans un SAU de l'AP-HP peut désormais déposer plainte dans les locaux de l'hôpital.

#### **Violences entre professionnels**

Depuis 2021, l'AP-HP a structuré un dispositif pour recueillir et traiter les signalements des actes de violence, discrimination, harcèlement et agissements sexistes et sexuels. Ce dispositif a permis de traiter 101 signalements reçus en 2022 et 132 en 2023, soit +31 % en un an, témoignant d'une meilleure connaissance du dispositif. Une campagne de prévention (affiches et vidéo) a été diffusée à l'AP-HP fin 2023 pour sensibiliser sur les violences entre agents et toujours mieux faire connaître le dispositif.

#### **L'expérience de l'international**

La lutte contre les violences basées sur le genre (VBC) constitue une thématique majeure de la coopération conduite par l'AP-HP, en particulier dans deux programmes de coopération menés par l'hôpital Avicenne : avec la République Démocratique du Congo (RDC- hôpital de Panzi) et Madagascar, où près d'une femme sur quatre est victime de violences (CHU de Diego Suarez). Ainsi, les leçons tirées de RDC sur les femmes victimes de violences et de viols dans le contexte des conflits, ont permis un renforcement des actions dans nos hôpitaux.

## 3.5 Transition écologique

### 3.5.1 Ce qui nous guide

« La crise environnementale actuelle est un enjeu majeur pour l'hôpital, à double titre. Nos activités génèrent des émissions de gaz à effet de serre et des pollutions qui contribuent à la crise. Dans le même temps, nous sommes déjà (et serons de plus en plus) confrontés à des pathologies causées par les effets du dérèglement climatique (vagues de chaleur, zoonoses, pathologies respiratoires...). La réduction de notre empreinte environnementale est donc à la fois une responsabilité institutionnelle et la condition de notre résilience sur le long terme.

Pour répondre à ces enjeux, nous nous sommes engagés dans une démarche environnementale globale, portée au plus haut niveau de l'institution.

En quantifiant notre empreinte environnementale, via la réalisation annuelle de notre bilan carbone, nous nous donnons les moyens de piloter notre empreinte et d'identifier rigoureusement nos sources d'émissions principales.

En collaboration entre le siège et les groupes hospitalo-universitaires (GHU) qui regroupent nos établissements, des objectifs de décarbonation ont été fixés, au même titre que les objectifs financiers. Assortis à une feuille de route de décarbonation définie par chaque GHU, ils nous donnent un cap à suivre.

Enfin, des leviers d'actions de décarbonation sont définis et portés à tous les niveaux de l'organisation et sur toutes nos activités : soin, énergie, mobilité, alimentation, déchets... Des outils de chiffrage carbone ont été développés, comme Carebone® qui permet d'estimer les émissions de gaz à effet de serre d'un parcours patient.

Nous promouvons également la santé environnementale et la protection de nos agents et de nos usagers contre l'exposition à tous types de polluants. À l'AP-HP, nous estimons que "prendre soin", c'est aussi une question environnementale. »

Cécile Klinguer, directrice transformation écologique et santé environnementale, direction de la stratégie et de la transformation de l'AP-HP

Exergue : Une responsabilité institutionnelle et la condition de notre résilience sur le long terme

#### Chiffres clés :

- **~2 MtCO<sub>2</sub>e par an** : bilan carbone de l'AP-HP
- **58 %** : émissions liées au soin (médicament, DM, consommables de laboratoire...)
- **-2,17 % par an** : objectif de décarbonation de l'AP-HP

### **3.5.2 Ce que nous faisons**

#### **Un plan de sobriété énergétique**

En écho au plan de sobriété énergétique de l'État, et dans la continuité de la politique énergétique pluriannuelle 2020-2024 de l'AP-HP, un plan d'action à court, moyen et long terme a été défini.

Ce plan inclut la réalisation d'audits énergétiques sur chacun des groupes hospitalo-universitaires de l'AP-HP, ainsi qu'une stratégie de rénovation des bâtiments pour réduire les consommations de plus de 2 % par an. Huit conseillers en transition énergétique et écologique en santé ont été recrutés pour porter cette démarche au local.

#### **Le choix du ferroviaire et du fluvial**

L'adoption de transports alternatifs pour le chantier de déconstruction/dépollution du site du futur Campus hospitalo-universitaire Saint-Ouen Grand Paris-Nord a permis de limiter fortement les nuisances du transport routier pour le voisinage. Concrètement, cela a représenté : transport ferroviaire de 36 000 tonnes de gravats béton (310 tCO<sub>2</sub>e évitées) et transport fluvial de 135 000 tonnes de terre.

#### **Éco-maternités : transformer les pratiques**

L'AP-HP pilote, en collaboration avec l'agence régionale de santé Île-de-France, le programme « éco-maternités » qui promeut la santé environnementale auprès des professionnels et des jeunes parents dans les maternités. De nombreux ateliers de sensibilisation ont été réalisés pour informer sur les enjeux de la période des 1 000 premiers jours, des projets comme la vitrine pédagogique "mon éco-logis" ont été développés. Une charte éco-maternité a également été définie et est en cours de diffusion dans les services.

#### **Plan Health Faire®, atelier pédagogique né à l'AP-HP**

En un an, plus de 1 500 professionnels de l'AP-HP, dont tous les dirigeants, ont été sensibilisés à la transition écologique via l'atelier Plan Health Faire®. Coproduit par l'AP-HP, l'OMEDIT Île-de-France et le CHU de Poitiers, cette fresque du climat appliquée à la santé constitue la première étape d'une démarche écologique portée par les services. Plus de 50 animateurs et animatrices de l'AP-HP ont été formés et participent à sa diffusion.

Pour en savoir plus sur le Plan Health Faire, cliquez [ici](#)

#### **Véhicule Samu électrique**

En 2023, l'AP-HP a participé au test d'un véhicule SMUR électrique. Éprouvé dans des conditions réelles d'utilisation, ce véhicule 0 émission pourrait constituer une alternative aux véhicules thermiques pour des interventions en milieu urbain.

## 3.6 Intelligence artificielle

### 3.6.1 Ce qui nous guide

« Révolution technologique, l'intelligence artificielle (IA) prend une place croissante dans le débat public : le potentiel de transformation qu'elle porte suscite de nombreux espoirs, tandis que les risques liés à son usage ou son mésusage suscitent craintes et interrogations.

Derrière ce terme générique se cache une grande diversité de technologies et de services : assistants vocaux, IA prédictive, IA générative... Si leur développement ne fait que commencer, l'intelligence artificielle est aujourd'hui une réalité concrète ou proche de l'être pour de nombreux aspects du fonctionnement des hôpitaux : aide au diagnostic en imagerie et en anatomopathologie, jumeaux numériques, développement de nouveaux médicaments, génération de documents, aide à la prescription...

On commence seulement à en deviner la portée potentielle, tant le champ d'application de ces technologies est vaste, et les cas d'usage nombreux. L'IA reste cependant un outil dont il convient de déterminer les usages les plus pertinents, d'anticiper les conséquences organisationnelles, ainsi que les besoins de compétences et de formation induits.

Au cœur de la recherche, de l'enseignement et du soins, l'AP-HP se tient aux avant-postes de cette révolution pour produire de nouveaux usages de l'intelligence artificielle, évaluer leur pertinence clinique, former les professionnels à son utilisation et avant tout, permettre à ses patients de bénéficier des meilleurs soins, qu'elle rend possible. »

Dr Ayden Tajahmaday, directeur de la stratégie et de la transformation de l'AP-HP

Exergue : L'AP-HP aux avant-postes de cette révolution pour produire de nouveaux usages

Chiffres clés :

- + de 250 : projets AP-HP qui implique l'IA
- Près de 80 projets de recherche
- 1 sur 4 : proportion d'examen de radiologie analysés avec l'aide de l'IA

### 3.6.2 Ce que nous faisons

#### L'IA au service de l'imagerie médicale

L'AP-HP poursuit le déploiement de solutions d'intelligence artificielle pour détecter les fractures périphériques dans ses services d'urgences ; elle a été retenue par l'agence régionale de santé Île-de-France dans le cadre d'un appel à projets régional. Le déploiement de ces outils permet d'améliorer les prises en charge aux urgences, grâce à une interprétation sécurisée des examens, dans des délais améliorés. Et les radiologues peuvent consacrer leur expertise aux examens prioritaires. Ces solutions sont déployées actuellement sur 17 sites de l'AP-HP, urgences adultes comme pédiatriques.

## L'IA en cancérologie

L'utilisation de l'IA en cancérologie constitue l'un des axes de la stratégie Cancer portée par l'AP-HP. L'IA est notamment utilisée pour la préparation des traitements de radiothérapie afin de mieux cibler les zones des organes à traiter avant de commencer les traitements. Afin de consolider son positionnement, l'AP-HP s'est dotée d'une mission IA et Cancer dont le rôle est d'accompagner, porter et diffuser la stratégie de l'institution dans ce domaine.

Parmi les projets portés par l'AP-HP, TwinOnco, dans le cadre d'un consortium constitué par Dassault Systèmes, lauréat de la stratégie d'accélération « santé numérique » du plan France 2030. Il s'agit de la création, à partir de l'imagerie médicale, de jumeaux virtuels qui fournissent une représentation intégrée du corps humain et de la biologie de chaque patient. *« Un projet qui a pour objectif de développer des outils d'intelligence artificielle pour aider les radiologues dans l'évaluation des traitements administrés aux patients, mais aussi de constituer des cohortes de patients porteurs de cancers destinés à la recherche clinique »*, Pr Laure Fournier, service d'imagerie de l'hôpital européen Georges-Pompidou AP-HP.

## L'IA au service de la prévention du suicide

L'équipe Data Science de l'AP-HP et le service de pédopsychiatrie de l'hôpital Robert-Debré se sont appuyés sur des analyses par IA de comptes rendus médicaux provenant des dossiers d'hospitalisation pour développer un indicateur de surveillance épidémiologique sur les tentatives de suicide. Les résultats de l'étude corroborent la nette hausse des hospitalisations suite à une tentative de suicide récente pendant l'épidémie de Covid-19 et à tout type de violence imposée aux femmes, en particulier à un âge précoce.

### 3.7 Éthique et déontologie

**Le regard de Françoise Tomé, présidente du collège de déontologie de l'AP-HP, sur le rôle de ce collège, ses spécificités, les actions menées en 2023.**

**Le collège, référent déontologue de l'AP-HP** - la collégialité a été choisie par l'AP-HP afin que sa composition puisse refléter l'ensemble de la communauté professionnelle tout en y associant des personnalités extérieures - a pour mission de rendre des avis, à la demande des agents ou de l'administration. Son essence même est de rappeler les règles régissant les professions exercées par les agents, toutes catégories confondues, au sein des établissements de l'AP-HP. **C'est une mission de déontologie stricto sensu. Elle va cependant plus loin.**

D'abord parce que le collège est amené à définir, à partir de situations concrètes, le corpus des obligations des agents publics qui travaillent au sein de l'AP-HP. Précisément, il intègre des notions telles que la dignité, l'impartialité, l'intégrité, la probité, la loyauté, la neutralité, la discrétion, le secret professionnel. Le collège contribue ainsi, avec le concours de l'administration et de ses agents, puisque son rôle n'est pas décisionnel, mais consultatif, à la construction d'une véritable « éthique » des comportements.

Dans cette co-construction, il exerce aussi une mission déterminante pour la vocation même de l'hôpital public : la loi prévoit **qu'il peut être sollicité sur tous les dispositifs de valorisation des travaux de la recherche publique.**

**Au-delà, le collège est doté de missions particulières. C'est là un choix fait par l'AP-HP qui ne résulte pas de la seule application des textes**, ce qui le place en position privilégiée pour détecter des conduites ou des actes contraires à l'éthique.

**D'une part, il est le référent alerte de l'AP-HP.** À ce titre, il émet des avis dans tout domaine dès lors que lui sont signalés des faits qui pourraient constituer « une menace ou un préjudice pour l'intérêt général ».

**D'autre part, il est le référent laïcité de l'AP-HP.** À ce titre, il contribue à faire vivre la laïcité, tant pour les personnels que pour les usagers du service public hospitalier. Sous son égide a été conçu un véritable guide de la laïcité qui évoque des situations concrètes. Il a été présenté à la suite de la journée de la laïcité qui s'est tenue le 8 décembre 2023, et qui a aussi été l'occasion d'un colloque qui a réuni de nombreux professionnels.

Pour accéder au guide de la laïcité à l'hôpital : cliquez [ici](#)

## 4 SOIGNER, FORMER, CHERCHER ET INNOVER

### 4.1 Nos avancées 2023 pour les patients

#### 4.1.1 Notre approche

##### À retenir :

Premier CHU européen avec près de 8 millions de patients pris en charge chaque année, l'AP-HP assure et développe des missions de soins, d'enseignement et de recherche, à un très haut niveau de qualité au service des usagers, en lien avec les autres acteurs de santé des territoires au sein desquels elle intervient. En 2023, la mise en œuvre de la stratégie des « 30 leviers pour agir ensemble » a mobilisé l'ensemble de la communauté hospitalière avec des premiers résultats positifs confortant notre offre de soins. Ce sont ainsi près de 400 lits qui ont rouvert sur le second semestre 2023 dont les  $\frac{3}{4}$  en MCO.

##### Nos axes d'action :

- Investir pour renforcer une prise en charge d'excellence
- Structurer des parcours de soins intégrés, sans rupture, avant et après l'hospitalisation, en lien avec les territoires et les acteurs de santé de ville
- Améliorer l'expérience du patient, avec le souci de la sécurité et de la qualité des soins
- Porter de grands projets de recherche au service du progrès médical

##### Des résultats :

- 900 : nombre de professionnels de l'AP-HP qui ont contribué au plan patient
- + de 26 000 : nombre de patients inclus dans des études cliniques promues par l'AP-HP
- 1<sup>re</sup> mondiale à la Pitié-Salpêtrière : réhabilitation simultanée d'une surdité totale et d'une paralysie faciale

#### 4.1.2 Parmi les faits marquants

##### Offre de soins

- **Investissements en équipements matériels lourds**

En 2023, l'AP-HP a poursuivi l'élargissement de son parc de robots chirurgicaux multispécialités avec l'installation de cinq robots dans les hôpitaux Antoine-Béclère, Cochin, Bichat-Claude-Bernard, Beaujon et Saint-Antoine (Intuitive Surgical).

À Lariboisière AP-HP, une expérimentation de chirurgie robotique pour les prothèses de genou a été lancée (Stryker). À la Pitié-Salpêtrière, en chirurgie du rachis, l'acte chirurgical en péropératoire a été sécurisé par radioguidage.

L'AP-HP a également accentué la numérisation de l'anatomo-cyto-pathologie, associée à la consolidation des activités, dans les hôpitaux Pitié-Salpêtrière, Lariboisière, Avicenne et Bicêtre.

#### – **Oncologie, labellisation de centres de diagnostic rapide**

Avec 30 centres labellisés en 2023, l'AP-HP renforce sa capacité d'accélérer le diagnostic des patients dans le cadre d'une prise en charge personnalisée. Un numéro de téléphone dédié à chaque CDR permet au patient de prendre un rendez-vous pour première consultation et de déclencher une série d'exams (échographies, scanners, exams biologiques ...) en vue d'une analyse médicale concertée. Une fois le diagnostic posé, un protocole de prise en charge adapté à la pathologie identifiée est immédiatement proposé au patient.

L'AP-HP prévoit une deuxième vague d'accréditations en 2024. Cette démarche permet de renforcer le positionnement stratégique de l'AP-HP qui devient un acteur de référence en matière de CDR en cancer.

#### – **Maladies rares, labellisation centres de référence**

En 2023, 390 centres de référence, centres de compétence et centres de ressources et de compétences de l'AP-HP ont été (re)labellisés, dans 28 établissements. Une marque de reconnaissance de l'expertise et de l'investissement des équipes qui prennent en charge les patients atteints de maladies rares.

#### – **Bronchiolite : l'AP-HP propose le nouveau traitement préventif**

Le Beyfortus® (nirsevimab) a permis de prévenir les infections respiratoires inférieures causées par le VRS chez les nouveau-nés et les nourrissons. Plus de 9 500 doses de 50mg et 760 doses de 100mg ont été reçues par l'AP-HP. Le taux d'acceptabilité en maternité a été de près de 80 % de la part des parents.

#### – **Parmi les investissements immobiliers**

Les locaux du nouvel institut de neurologie de l'hôpital Pitié-Salpêtrière, livrés en 2023 vont permettre d'améliorer les parcours de soins et les conditions de travail des professionnels, développer de nouvelles activités médicales et scientifiques, et offrir un terrain de stage attractif pour les étudiants (investissement de plus de 46 M€).

À l'issue du concours de maîtrise d'œuvre lancé en octobre 2022, l'agence d'architecture AIA Life Designers a été sélectionnée pour concevoir le futur bâtiment de l'Institut du cerveau de l'enfant - hôpital Robert-Debré AP-HP.

## Parcours de soins

### – Nouveaux protocoles de coopération

La dynamique, aujourd'hui bien enclenchée, a permis à l'AP-HP d'être leader dans la proposition de protocoles de coopération nationaux et d'autoriser 15 protocoles de coopération locaux. En 2023, plus de 500 délégants et 450 délégués de 116 équipes différentes sont engagés, soit une augmentation de 19 % par rapport à 2022. Parmi les protocoles déployés :

- réalisation par l'aide-soignant(e), d'électrocardiogramme au service d'accueil des urgences ;
- consultation infirmière de suivi des receveurs de foie, de foie-rein et des donneurs vivants avant et après la transplantation ;
- adaptation des ratios insuline par le diététicien ;
- ajustements de thérapeutiques antalgiques, initiation de traitements symptomatiques et d'examen complémentaires par l'infirmier.

### – Ambulatoire : convention de partenariat entre l'AP-HP, l'ARS et la ville de Saint-Ouen-sur-Seine

Conclue pour une durée de trois ans, et renouvelable, cette convention vise à organiser une offre ambulatoire coordonnée entre les hôpitaux de l'AP-HP et les professionnels de santé du territoire, autour du centre municipal de santé Henri-Barbusse, dans le contexte de la construction de l'hôpital Saint-Ouen Grand Paris Nord.

## Expérience patient : un plan dédié

L'engagement de l'AP-HP en faveur de l'amélioration de l'accueil et de l'accompagnement des patients s'est traduit fin 2023 par l'élaboration d'un plan d'action dédié, tel que prévu au plan d'action « 30 leviers pour agir ensemble » (levier 24). Ces travaux ont fait l'objet d'une large concertation ayant associé des patients et leurs représentants, et plus de 900 professionnels appartenant à tous les métiers de la communauté hospitalière de l'AP-HP. Ce plan sera déployé en 2024.

## Greffes et prélèvements d'organes et de tissus

L'AP-HP est le premier acteur national de l'activité de greffes et de prélèvement avec la réalisation de 24 % de l'activité nationale et près de 90 % de l'activité régionale. 1 375 greffes ont été réalisées à l'AP-HP en 2023, en progression de 5,5 % par rapport à 2022.

Les prélèvements ont également progressé de 14 % en 2023 pour les sujets en état de mort encéphalique, avec 138 prélèvements. Le nombre de prélèvement dit Maastricht 3 est resté stable avec 28 patients prélevés.

## Recherche clinique

En 2023, l'AP-HP a doté son registre des essais cliniques d'un moteur de recherche multicritères. Accessible depuis le site [aphp.fr](http://aphp.fr), ce registre centralise les informations sur tous les essais cliniques se déroulant à l'AP-HP.

Pour l'AP-HP, premier promoteur européen, le registre des essais cliniques participe d'une politique du numérique en santé ambitieuse, tant en matière d'accompagnement de la recherche, que de services apportés aux patients. Il permet à tout patient de bénéficier, en participant à un essai clinique, des modalités de prise en charge les plus récentes et les plus innovantes.

Pour accéder au registre des essais clinique, cliquez [ici](#)

### Qualité, sécurité et mieux-être

#### – **Certifications Haute Autorité de santé (HAS)**

18 hôpitaux sont certifiés à l'AP-HP, dont quatre avec mention « haute qualité des soins » (Saint-Antoine, Rothschild, Jean-Verdier, Bichat – Claude-Bernard). Les 14 autres sites ont obtenu une certification confirmée.

La moyenne par chapitre montre un score de 96 % pour le chapitre 1 dédié au patient, de 95 % pour le chapitre 2 relatif aux équipes et de 94 % pour le chapitre 3 concernant l'établissement. Pour préparer les sites, 38 visites à blanc ont été réalisées mobilisant 20 professionnels, dont 10 sont également experts visiteurs HAS.

#### – **EIAS : « Partager pour protéger »**

L'AP-HP a mis l'accent sur la promotion de la déclaration et de l'analyse en équipe des événements indésirables associés aux soins (EIAS). Ceci en s'appuyant sur la diffusion du bilan annuel des événements indésirables graves associés aux soins (EIGS) et sur la publication d'un guide référentiel « Partager pour protéger ». Par ailleurs, une nouvelle version de l'outil de signalement des événements indésirables (Osiris) a été déployée : elle intègre dorénavant les événements indésirables liés aux risques professionnels (EIRP). Un plan de formation « Méthodes d'analyse/Facteurs organisationnels et humains » a été proposé en continu.

Au-delà, les visites de risques « sécurisation de la prise en charge médicamenteuse bloc/salle de surveillance post-interventionnelle - SSPI » ont été finalisées. Et deux vidéos ont été produites pour sensibiliser aux risques : l'embolie gazeuse après ablation de cathéter veineux central et le textilome au bloc.

#### – **La préparation aux situations sanitaires exceptionnelles**

L'année a été marquée par la préparation au risque cyber avec l'élaboration et la diffusion du plan CYBER RESILIENCE, ainsi que par les premières réflexions sur l'offre de soins hospitalière et préhospitalière pour les JO Paris 2024. De premiers exercices préhospitaliers ont également eu lieu.

#### – **Offre culturelle au sein des hôpitaux**

Près de 1 200 actions ont bénéficié à plus de 3 000 patients dans les 38 hôpitaux. Parmi celles-ci, « Mots Parleurs », programme de lecture en milieu hospitalier lancé en 2023 par le Centre national du Livre et dont l'AP-HP est partenaire. Ce format de lecture à voix haute favorise l'estime de soi et la relation patients/soignants.

## 4.2 Nos avancées 2023 pour les équipes

### 4.2.1 Notre approche

#### À retenir :

Les tensions restent fortes dans de nombreux secteurs, mais pour plusieurs métiers, l'embellie est là. Pour la première année depuis 2018, le nombre de recrutements infirmiers dépasse celui des départs. C'est le fruit de la mobilisation pleine et entière, et des actions engagées au travers du plan « 30 leviers pour agir ensemble ».

#### Nos axes d'action :

- Développer des campagnes de recrutement spécialisées
- Allier amélioration des conditions de travail et reconstitution de la capacité de soin dans toutes les spécialités
- Donner plus de marges et de moyens d'actions aux équipes pour leur permettre de travailler dans des conditions plus efficaces et respectueuses de leur expertise
- Renforcer la culture de l'écoute, du dialogue et de la confiance

#### Des résultats :

- + 15 % de recrutement infirmiers
- 241 : le delta entre le nombre de départs et le nombre de recrutements infirmiers
- 300 postes créés pour redonner du temps pour soigner

### 4.2.2 Parmi les faits marquants

#### Recrutement

- **Recrutement.aphp.fr : une plateforme pour simplifier le processus de recrutement**

Commun aux candidats externes et aux personnels de l'AP-HP intéressés par une mobilité interne, ce portail rassemble l'ensemble des offres d'emploi disponibles au sein des 38 hôpitaux et plus de 700 services de l'AP-HP. Il est accessible à tous depuis le 3 avril 2023. Ce site a été conçu pour offrir une meilleure visibilité aux offres d'emploi proposées par l'AP-HP, simplifier les candidatures et gagner en réactivité. Il permet de rechercher des offres grâce à un moteur de recherche ou bien de déposer son CV et de voir instantanément les postes qui correspondent à son profil grâce à une solution faisant appel à l'intelligence artificielle.

- **CAE : une campagne de promotion**

L'AP-HP a engagé une forte politique de contrats allocation d'études (CAE), allocation mensuelle versée à un étudiant à partir de l'avant-dernière année de formation, en contrepartie d'un engagement à prendre un poste pendant 18 à 30 mois au sein de l'un des hôpitaux de l'AP-HP. En 2023, plus de 1 200 professionnels ont rejoint l'AP-HP après avoir

signé un CAE. Ces contrats sont désormais accessibles à plusieurs étudiants paramédicaux (IDE, MK, MERM, IBODE, PUER), socio-éducatifs (ASE) et médicaux (sages-femmes).

– **Un accent sur la promotion professionnelle et la formation**

Le nombre de nouvelles promotions professionnelles financées chaque année a été augmenté pour atteindre 600 nouvelles promotions professionnelles par an en 2023 – renouvelé en 2024. En 2023, cela a représenté un engagement financier de plus de 60 millions d'euros pour l'institution ; plus de 1 800 professionnels ont bénéficié de la prise en charge de leur formation au titre de la promotion professionnelle.

L'année 2023 aura été marquée par une nette progression de l'activité de formation continue. 73 340 jours de formation ont permis à 37 200 stagiaires de suivre diverses actions proposées par le CFDC et contributives des orientations institutionnelles (augmentation de 8 % par rapport à l'année 2022).

– **MERM, un exemple d'action de soutien pour un métier en tension**

Du 13 au 16 octobre 2023, l'AP-HP a participé aux journées francophones de la radiologie (JFR). Cet événement international était à la fois une opportunité de valoriser les dernières innovations en matière de prise en charge et de présenter les spécialités, parcours de carrière et avantages proposés aux manipulateurs radio qui rejoignent l'AP-HP.

### Logement des soignants

En 2023, l'AP-HP a renforcé sa politique de logement à destination de ses personnels. Ainsi, le nombre d'attributions a augmenté de 85 % en 2023 avec un peu plus de 1 000 bénéficiaires. Cette offre est répartie sur quatre dispositifs :

- **une offre de logement social pour les personnels éligibles** sous conditions de revenus, avec près de 400 attributions ;
- **deux dispositifs avec clause de fonction pour les métiers en tension :**
  - **le dispositif loc'Appart pro** dans le cadre de la politique de fidélisation : ces logements sont quasi exclusivement proposés dans des programmes immobiliers neufs ;
  - **le dispositif loc'Appart jeune** pour les personnels recrutés pour la première fois à l'AP-HP. Il s'agit d'inscrire la politique du logement dans la politique d'attractivité de l'Institution. Plus de 200 agents en ont bénéficié ;
- **une offre de colocation, créée pour les internes.** 48 attributions ont été réalisées.

Afin de doubler le volume d'attributions, un réseau de référents logements a été créé au sein des groupes hospitalo-universitaires de l'AP-HP. Relais locaux de la politique institutionnelle, ils ont pour vocation d'animer la politique du logement et de structurer des process.

Par ailleurs, des actions de communication sur l'offre ont été menées :

- **via la plateforme Hoptisoins** pour présenter à tous les programmes immobiliers disponibles à la location ;
- **sur le terrain**, via l'organisation régulière d'animations pour répondre aux questions de façon personnalisée.

### Travail sur les parcours professionnels

L'accompagnement des professionnels, depuis leur intégration, puis tout au long de leur parcours au sein de l'AP-HP, constitue l'un des engagements du plan d'actions « 30 leviers pour agir ensemble ».

L'accueil des nouveaux médecins a notamment été identifié comme une étape clé, sur laquelle les Commissions vie hospitalière et les directions locales sont particulièrement actives par le biais de la création de kits d'accueil, d'entretiens d'arrivée. Concernant plus spécifiquement les internes, les journées d'accueil ont été densifiées afin notamment de mettre en avant les dispositifs de lutte contre les violences au travail.

### Qualité de vie et conditions de travail

#### - **Le développement d'organisations innovantes**

L'AP-HP a voulu accompagner l'évolution observée chez de nombreux professionnels, qui souhaitent concentrer leurs jours de présence à l'hôpital. Pour dépasser la seule alternative que constitue le schéma en 12 heures, plusieurs expérimentations ont été menées.

D'une part, des équipes volontaires ont pu se lancer dans des organisations originales, dans le cadre d'un appel à projets. 70 services ont été retenus et basculent progressivement sur un nouveau schéma horaire, notamment en semaine de quatre jours.

D'autre part, une expérimentation appelée « Attrac'team » est menée au sein de l'équipe de suppléance de l'hôpital Ambroise Paré : les professionnels y ont le choix des jours travaillés, avec des avantages comparables à ceux des agences d'intérim en termes d'organisation personnelle. [En savoir plus sur Attrac'team, voir la vidéo](#)

#### - **Le travail de nuit**

Les équipes de nuit ont un rôle crucial à l'hôpital. Or, c'est précisément sur ces équipes de nuit que se concentrent un grand nombre de postes vacants. En réponse, plusieurs mesures ont été engagées : remboursement intégral des transports, attribution de tickets restaurant, accentuation des efforts des équipes support, notamment RH, pour se rendre disponibles pour ces professionnels (à l'image de l'organisation de « journées de la nuit » dédiées à ces professionnels). Ces mesures ont été prises en complément des mesures de revalorisation décidées par le Gouvernement et effectives depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2024.

#### - **Une charte des internes**

L'AP-HP accueille chaque année plus de 3 000 internes. Une concertation entre les représentants de la commission médicale d'établissement (CME) de l'AP-HP et des internes a permis de formaliser les engagements réciproques des internes et de l'institution au travers d'une charte. Celle-ci a été validée par la Conférence des doyens de santé d'Île-de-France.

– **Managements médical : des projets de service**

La dimension managériale des fonctions de responsable médical a été renforcée par la rédaction d'un projet de service élaboré en associant le plus étroitement possible tous les professionnels. Sous l'égide de la commission vie hospitalière et attractivité de la CME, un guide d'élaboration a été mis à disposition afin de guider les chefs de service dans cet exercice.

**[L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, priorité institutionnelle](#)**

Inscrit au cœur du plan « 30 leviers pour agir ensemble », cet engagement fort est décliné en un plan d'action concret et volontariste.

Pour en savoir plus : [aphp.fr](http://aphp.fr) > [Nous connaître](#) > [Plan égalité professionnelle entre les femmes et les hommes de l'AP-HP](#)

## **4.3 Nos avancées 2023 pour la recherche et l'innovation**

### **4.3.1 Notre approche**

#### **À retenir :**

L'AP-HP, un lieu d'excellence dans les champs conjugués de la médecine, de la recherche et de l'innovation, une recherche et une innovation indissociables des soins, une recherche en santé sur tous les domaines et à tous les âges. Mais aussi, un atout et un facteur d'attractivité majeur pour l'institution. 2023, une année de formidables succès.

#### **Nos axes d'action :**

- Développer l'attractivité auprès des professionnels, comme des patients
- Accélérer et simplifier les conditions dans lesquelles les projets sont conduits et accompagnés
- Favoriser la montée en compétences des professionnels
- Renforcer une logique d'ouverture et de partenariats
- Ouvrir l'accès à des plateformes et des technologies de dernière génération
- S'engager financièrement et obtenir des subventions décisives

#### **Des résultats :**

- 20 cliniciens de l'AP-HP dans le palmarès des chercheurs les plus cités au monde (Clarivate)
- 7 nouveaux IHU, 7 nouveaux RHU
- 24 M€ de revenus issus de l'exploitation de la propriété intellectuelle
- 4 start-up créées en 2022-2023

### **4.3.2 Parmi les faits marquants**

#### **Un plan recherche**

Le plan recherche dévoilé fin 2023 s'appuie sur les grandes orientations posées dans le levier 25 du plan d'action « 30 leviers pour agir ensemble », ainsi que sur l'écoute d'acteurs engagés en recherche clinique. Travail collégial, il a fait l'objet d'une concertation large pour partage de constats chiffrés et objectifs, et identification de pistes d'action.

Le plan mobilise des actions ciblées sur les processus internes en matière d'allègement et de déconcentration en proximité, ainsi que des moyens humains et numériques, pour gagner en rapidité, simplicité et efficacité sur tout le cycle de vie des projets de recherche. Et dans toutes les dimensions de leur environnement.

Pour découvrir le plan d'action, cliquez [ici](#).

## Des publications majeures

En 2023, de nombreuses études promues par l'AP-HP ont fait l'objet de publications dans des revues majeures. Parmi les 11 550 publications recensées en 2023 impliquant des professionnels de l'AP-HP, certaines se distinguent par leur impact sur les avancées de la recherche et sur la prise en charge des patients.

### – Étude CUTALLO :

Les équipes de dermatologie et d'hématologie-greffe de l'hôpital Saint-Louis, associées à plusieurs partenaires, ont évalué l'allogreffe de cellules souches hématopoïétiques dans le traitement des patients atteints de lymphomes T cutanés de stade avancé, avec facteurs de mauvais pronostic. Les résultats de cette étude financée par le PHRC-K, coordonnée par les Pr Adèle de Masson et Régis Peffault de Latour, ont fait l'objet d'une publication dans la revue [The Lancet](#) le 25 avril 2023.

Pour découvrir l'étude en 20 minutes, cliquez [ici](#).

### – Étude PARATH-US :

L'équipe du service d'endocrinologie et des maladies de la reproduction de l'hôpital Bicêtre AP-HP, associée à plusieurs partenaires, coordonnée par le Dr Luigi Maione, a analysé la différence entre les glandes parathyroïdiennes pathologiques et les formations nodulaires thyroïdiennes grâce à l'échographie cervicale. Les résultats de cette étude PARATH-US<sup>1</sup> ont fait l'objet d'une publication en décembre 2023 dans la revue [The Lancet Regional Health Europe](#).

## NeckEpur : améliorer la prise en charge médicamenteuse en réanimation

L'AP-HP a signé le 9 juin 2023 un contrat de licence d'exploitation avec la société NeckEpur, qui a pour objet le développement de solutions innovantes pour la purification du sang. Le contrat porte sur les droits d'utilisation du brevet du Pr Frédéric Baud relatif à une méthode d'évaluation et d'optimisation de la dose de médicament administrée au patient de réanimation.

## Des dispositifs favorisant le développement des activités de recherche, la recherche pour tous

### – Le doublement de l'intéressement recherche

Pour donner à la recherche les moyens de porter haut son ambition d'excellence scientifique au service des patients et appuyer le déploiement des activités de recherche dans la durée et sur l'ensemble des sites de l'AP-HP, l'intéressement recherche a doublé. Il est passé de 10,3 M€ en 2022 à 20,6 M€ en 2023.

Ce soutien additionnel à la recherche s'appuie sur les trois niveaux de gouvernance de l'institution - centre hospitalo-universitaire (CHU), groupe hospitalo-universitaire (GHU) et département médico-universitaire (DMU). Une plus forte proportion a été accordée aux DMU

pour recentrer les moyens concrets d'action au plus près des investigateurs et des porteurs de projets.

– **La sanctuarisation de « temps protégé » pour la recherche**

Dans le cadre du plan d'action « 30 leviers pour agir ensemble », l'AP-HP a lancé en 2023 un premier appel à candidatures (AAC) à destination des praticiens hospitaliers, toutes spécialités confondues. L'objectif: sanctuariser et compenser le temps consacré à la recherche. Cet AAC vise à identifier des praticiens hospitaliers souhaitant se consacrer à une activité de recherche clinique à temps plein ou a minima à mi-temps pendant un an ou deux ans. Dix équivalents temps plein ont été financés en 2023.

– **Un dispositif d'appui en faveur de la recherche paramédicale**

L'AP-HP favorise l'essor de la recherche portée par des professionnels paramédicaux, psychologues, conseillers en génétique et maïeutique de l'AP-HP afin de contribuer au développement de nouvelles connaissances au bénéfice des patients et des professionnels.

Lors d'une journée consacrée à l'avenir de la recherche en soins le 3 avril 2023, huit professionnels ont reçu le trophée des « meilleures publications recherche » pour leurs travaux publiés ces dernières années.

### Office d'intégrité scientifique, des travaux majeurs en 2023

En 2023, les membres de l'office d'intégrité scientifique de l'AP-HP se sont réunis en groupes de travail pour élaborer des recommandations en matière d'autorat, sur les liens d'intérêts, le suivi des travaux promus par l'institution et de leur publication, l'importance de la qualité des revues médicales ou encore la problématique des revues prédatrices et illégitimes.

### Subvention recherche

– **France 2030 : 7,5 milliards d'euros et plusieurs projets lauréats**

L'appel à manifestation d'intérêt « Biocluster » de France 2030, doté de plus de 300 millions d'euros, a pour ambition d'accompagner la création d'écosystèmes d'innovation de dimension mondiale, regroupant laboratoires, centres de recherche, centres de soins et entreprises du domaine de la santé. Parmi les quatre nouveaux bioclusters financés, trois impliquent l'AP-HP (BrainMind, Genother et BCF2I). Ils ont rejoint le biocluster Paris Saclay Cancer Campus (PSCC) sélectionné en décembre 2022

– **DGOS, des financements via le programme hospitalier de recherche clinique (PHRC)**

Les programmes de recherche lancés par la direction générale de l'offre de soins (DGOS) couvrent les champs de la recherche clinique (PHRC), translationnelle (PRT), infirmière et paramédicale (PHRIP), médico-économique (PRME), ainsi que celui de la performance du système de soins (PREPS). Ces programmes contribuent au progrès en santé, ainsi qu'à l'amélioration des pratiques et de la qualité de la prise en charge, du système de soins, à l'évaluation d'une innovation médicale ou organisationnelle.

En 2023 à l'AP-HP, c'est :

- **PHRC-N** : [45 projets lauréats](#), soit 43 % de l'ensemble des projets sélectionnés ;
- **PHRIP** : [4 projets lauréats](#), soit 18 % des projets sélectionnés ;
- **PREPS** : [5 projets lauréats portés par l'AP-HP](#), soit 18 % des projets sélectionnés ;
- **PHRC-K** : [3 projets lauréats](#), soit 10% des projets sélectionnés.

Découvrir le PHRC-N en vidéo, cliquez [ici](#)

– **ACCES AP-HP, lauréat de l'appel à projet national EDS hospitaliers**

Le projet ACCES AP-HP a été désigné en avril 2023 parmi les lauréats de la première vague de l'appel à projets national « Entrepôts de données de santé hospitaliers », Doté de 10,5 M€ de subventions sur 40 mois, ce projet vise à développer l'EDS de l'AP-HP via l'intégration, la standardisation et la mise en qualité de données de santé, dans un environnement technique sécurisé, pour la réalisation de recherche appliquée en santé, notamment dans le domaine du cancer. L'AP-HP a été parmi les pionniers dans le domaine en constituant [le premier EDS hospitalier](#) autorisé par la CNIL en 2017 et aujourd'hui le plus grand en Europe.

## **4.4 La protection des données et la sécurité numérique en 2023**

La protection des données gérées et la sécurité numérique, deux absolues nécessités pour la continuité des activités de soins et pour la confiance des patients, toutes deux au cœur de la stratégie de l'AP-HP.

Entre mars et juin 2023, les hôpitaux avec service d'accueil des urgences, l'agence générale des équipements et produits de santé de l'AP-HP (AGEPS), l'hôpital Marin de Hendaye et l'hôpital San Salvador ont mis en œuvre 21 exercices de simulation de crise cyber pour tester les chaînes de commandement. Plus de 550 décideurs et référents pour les situations

sanitaires exceptionnelles (SSE)) et agents des services informatiques ont été entraînés à ces événements. En juillet, un exercice majeur CRYPTEX 3 a impliqué plus de 200 professionnels durant 24 heures d'affilée.

Parmi les autres faits marquants de 2023 : les chemins qu'un attaquant pourrait exploiter pour prendre le contrôle de l'Active directory ont été réduits, la modernisation des moyens d'authentification forte a été engagée, une communication auprès de toutes les équipes de l'AP-HP pour les sensibiliser aux bonnes pratiques de sécurité a été menée.

### **Bilan 2023 de la déléguée à la protection des données (DPO)**

Compte tenu des enjeux réglementaires et éthiques associés, la protection de la confidentialité des données de santé est au cœur des missions de la DPO de l'AP-HP. En 2023, les travaux réalisés ont permis de renforcer la confidentialité des données personnelles des patients, tout en consolidant l'application de plusieurs procédures liées à la conformité RGPD, structurantes et uniformisées sur les sites. Ces travaux ont porté sur des contrats, audits, modèles types, e-learning RGPD, ainsi qu'en matière de gouvernance.

## 5 PORTFOLIO 2023 : L'ANNÉE EN IMAGES

	<p><b><u>Manipulatrice en électro-radiologie médicale (MERM) - Service médecine nucléaire - Hôpital Cochin AP-HP</u></b></p> <p>Pour ce métier en tension, l'AP-HP a renforcé ses facteurs d'attractivité : la possibilité de bénéficier d'un contrat d'allocation d'études dès la 2<sup>e</sup> année, l'accès au logement à proximité des hôpitaux, un dispositif de tutorat pour favoriser la prise de poste et l'intégration.</p>
	<p><b><u>Formation - Pose d'une voie veineuse périphérique par l'étudiante en soins infirmiers sous le contrôle de l'infirmière. Service de médecine physique et de réadaptation. Hôpital Raymond-Poincaré AP-HP</u></b></p> <p>L'une des 1 800 professionnels de l'AP-HP qui ont bénéficié de la prise en charge de leur formation au titre de la promotion professionnelle.</p>
	<p><b><u>Impression 3D - Sortie d'impression d'une réplique de la colonne vertébrale d'un patient avant opération</u></b></p> <p>L'AP-HP est impliquée dans des projets d'innovation autour de l'impression 3D et du bloc opératoire. Au cœur de l'ancien hôpital Broussais se construit un écosystème original alliant soin et innovation, près de l'incubateur Biolabs.</p>
	<p><b><u>Tutorat - Vérification de cathéter. Service de gastro-entérologie et de pneumologie pédiatrique. Hôpital Robert-Debré</u></b></p> <p>Le plan d'action « 30 leviers pour agir ensemble » reconnaît l'engagement particulier des tuteurs. Une prime de tutorat de 172 euros nets par mois est attribuée depuis mars 2023 aux professionnels paramédicaux</p>

	<p>expérimentés s'engageant à encadrer un ou plusieurs stagiaires et jeunes professionnels.</p>
	<p><b>Pluridisciplinarité - Kinésithérapeute - Hôpital Maritime de Berck</b></p> <p>L'hôpital Maritime de Berck, un lieu de référence en matière de rééducation, qui met à l'honneur la pluridisciplinarité : une équipe 375 professionnels composée notamment de médecins, de pharmaciens, d'équipes paramédicales et de rééducation (infirmiers, kinésithérapeutes, ergothérapeutes, professeurs de sport adapté, diététiciens, orthophonistes, neuropsychologues, psychologues et psychomotriciens), de personnels socioéducatifs et d'encadrement, ainsi que d'agents techniques, logistiques et administratifs.</p>
	<p><b>Logistisoins</b></p> <p><b>Réapprovisionnement des commandes de matériels médicaux par la logisticienne assurant le contrôle et l'approvisionnement des réserves nécessaires au bon fonctionnement des services hospitaliers. Service de réanimation médicale. Hôpital Henri-Mondor AP-HP</b></p> <p>Renforcer les équipes de soins et les fonctions support de proximité à hauteur d'au moins 600 postes pour répondre aux besoins de soutien administratif, logistique, technique ou informatique exprimés par les équipes soignantes : telle est l'action 11 du plan « 30 leviers pour agir ensemble. » 283 postes ont été attribués en 2023 à l'issue de deux appels à projets pour redonner du temps pour soigner.</p>



**Elève infirmière. DMU ENDROMED. Hôpital de jour. Centre de diagnostique "Pass". Hôtel-Dieu AP-HP**

Dans le cadre du plan d'action « 30 leviers pour agir ensemble », l'AP-HP s'est fixée les objectifs ambitieux d'augmenter de 15 % le nombre d'infirmières et infirmiers (IDE) recrutés en 2023 et d'augmenter pour cela de 20 % le nombre de contrats d'allocation d'études (CAE) signés par des jeunes professionnels.

Au premier semestre 2023, les recrutements d'infirmiers et d'infirmières ont progressé de 16 % par rapport à 2022.



**Bed managers**

**Cellule de gestion des lits et des sorties complexes. Hôpital Henri-Mondor AP-HP**

Aider les services à trouver des solutions d'aval pour les patients complexes : tel est l'objectif de l'action 21 du plan « 30 leviers pour agir ensemble ».

Concrètement, cela passe notamment par davantage de « bed managers » présents 7 jours sur 7, par la création de dispositifs d'hébergement et de prise en charge temporaires de patients complexes, ainsi que par un travail sur les parcours au sein de la filière gériatrique.



**Centre de ressources biologiques**  
**Techniciennes de laboratoire sortant des boîtes de ressources biologiques stockées dans une cuve d'azote. Salle de conservation. Hôpital Cochin- Port-Royal AP-HP**

La constitution de départements médico-universitaires (DMU) est une opportunité d'améliorer l'organisation des services soit du fait de regroupements ou par une meilleure répartition des activités. Le DMU BioPhyGen réunit des unités et services des hôpitaux Cochin-Port-Royal, Hôpital européen Georges-Pompidou, Necker-Enfants malades, Coeurin-Celton et Vaugirard impliqués dans la biologie

	<p>médicale, la médecine génomique et la physiologie.</p>
	<p><b>IPA - Examen clinique d'une patiente - Service de neurophysiologie. Hôpital Tenon AP-HP</b></p> <p>Pour renforcer l'accès aux soins sur les territoires, répondre aux besoins globaux de ses patients chroniques et également promouvoir la qualité des soins, l'AP-HP s'est investie dans l'accompagnement et la formation des infirmières et infirmiers en pratique avancée dès 2019. À date, 116 professionnels sont en poste et 24 en formation.</p>
	<p><b>Recherche paramédicale - Coordinatrice paramédicale de la recherche. Groupe hospitalo-universitaire AP-HP. Centre-Université Paris Cité. Hôpital Necker-Enfants malades AP-HP</b></p> <p>La recherche paramédicale contribue à faire progresser la qualité des soins et la prise en charge des patients par l'amélioration des pratiques. Elle est soutenue et encouragée à l'AP-HP. Elle peut être portée par tous les paramédicaux : infirmier, IPA, rééducateurs, métiers médico-techniques, cadres...Au sein de chaque GHU, une cellule d'appui à la recherche paramédicale propose, en collaboration avec les unités de recherche clinique (URCs) une aide et un accompagnement à toutes les étapes du projet de recherche.</p>
	<p><b>Chirurgien et interne - Bloc opératoire de neurologie. Hôpital Pitié-Salpêtrière AP-HP</b></p> <p>Le bloc opératoire, un lieu de soins, mais également de formation des internes, des infirmiers de bloc opératoire. L'objectif est que les équipes y apprennent à travailler de concert afin de garantir cette sécurisation du parcours du patient et la qualité des soins afférente au bloc opératoire.</p>



### **Équipe de nuit. Hôpital Pitié-Salpêtrière AP-HP**

Dans le cadre du levier 8 du plan d'actions « 30 leviers pour agir ensemble », afin de renforcer l'attractivité du travail de nuit, l'AP-HP met en œuvre des mesures pour améliorer les conditions de travail de ces personnels : tickets restaurant, prise en charge à 100 % des titres de transport, accès prioritaire au parc de logement de l'AP-HP, moments d'échanges et de convivialité dédiés (à l'image des « journées de la nuit »), ainsi que la possibilité pour les personnels de jour de réaliser des nuits mieux rémunérées dans le cadre des contrats Ségur.



### **Coopération internationale, Natal, Brésil**

Atelier pratique sur l'installation et le positionnement des nouveau-nés. Un partage d'expérience avec les équipes médicales et paramédicales brésiliennes pour améliorer la prise en charge des grands prématurés au sein de la maternité référente de la région. Une action menée dans le cadre de la coopération menée depuis plusieurs années entre l'hôpital Cochin-Port Royal et la maternité de Natal au Brésil.

## 6 MERCI AUX 2 000 BÉNÉVOLES

L'AP-HP remercie toutes celles et tous ceux qui viennent chaque semaine dans les hôpitaux de l'AP-HP donner de leur temps aux patients, à leurs proches, mais aussi à nos professionnels. Ils sont, vous êtes, très nombreux. Notre institution a la chance de compter plus de 2 000 bénévoles, rassemblés au sein de 250 associations, qui couvrent l'ensemble de nos 38 hôpitaux.

Qu'elles interviennent sur tout le territoire national ou seulement en région parisienne, ces associations sont précieuses. Par la diversité de leurs activités et les innombrables besoins auxquels elles répondent au quotidien : visite au chevet des patients, animations, loisirs, activité physique, écoute, accompagnement, bien-être, culture, information, groupe de parole entre patients, enseignement, réalisation de rêves d'enfants, amélioration de l'environnement hospitalier par la décoration de services ou l'achat de mobilier, représentation enfin des usagers.

À l'hôpital, les bénévoles interviennent sur tous les fronts et cela fait d'eux, cela fait de vous, des membres à parti entière de notre communauté hospitalière.

Si le cœur de leur vocation est d'améliorer l'expérience de nos patients, ils jouent également un rôle essentiel auprès de nos professionnels. La crise sanitaire de 2020 en fût un parfait exemple.

**L'AP-HP veut aujourd'hui leur témoigner de son soutien et de sa gratitude.**

**« Vous pouvez compter sur nous pour continuer à intervenir dans les meilleures conditions. Nous vous sommes profondément reconnaissants du bien que vous apportez chaque jour à nos professionnels et à nos patients », Nicolas Revel, directeur général de l'AP-HP.**

## 7 NOS PRINCIPES DE GOUVERNANCE

### 7.1 Notre organisation

L'AP-HP fonctionne avec un ensemble d'instances décisionnelles, représentatives et consultatives.

#### 7.1.1 AU NIVEAU CENTRAL

**Les instances de décision ou de consultation prévues par la loi :** un conseil de surveillance, un directoire, une commission médicale d'établissement (CME), un comité technique d'établissement (CTE), un comité social d'établissement central (CSEC), une commission centrale des soins infirmiers, de rééducation et médico-techniques (CLSIRMT), une commission centrale de concertation avec les usagers (3CU), une commission des usagers (CDU), un comité de la recherche en matière biomédicale et de la santé publique (CRMBSP), ainsi que des directions fonctionnelles chargées de mettre en œuvre la politique de l'établissement, conduite par le directeur général.

#### 7.1.2 AU NIVEAU DE CHAQUE GROUPE HOSPITALO-UNIVERSITAIRE (GHU)

**Des instances locales :** comité exécutif, conseil hospitalier territorial, commission médicale d'établissement locale (CMEL), formation spécialisée locale (FSL), comité social d'établissement local (CSEL), commission locale des soins infirmiers, de rééducation et médico-techniques, ainsi qu'une équipe de direction qui met en œuvre la politique de l'AP-HP pour le GHU, sous l'autorité du directeur de GHU. Le président de la CMEL et le directeur du GHU collaborent étroitement avec le doyen, pour articuler les missions de soins, d'enseignement et de recherche.

Pour en savoir plus sur les instances de l'AP-HP : cliquez [ici](#)

### 7.2 Le directoire de l'AP-HP : un collectif engagé au service d'une nouvelle dynamique

Organe de concertation, le directoire appuie et conseille le directeur général dans la gestion et la conduite de la politique générale de l'AP-HP. Il associe notamment les PCME, les doyens, les directeurs des GHU et des représentants des usagers. Il comporte des membres de droit et des membres nommés par le directeur général. Il est composé de 32 membres



Séance du 13 mars 2024

**Membres avec voix délibérative :**

**Président :**

- Nicolas Revel, directeur général de l'AP-HP, président du directoire

**Vice-présidents :**

- Pr Rémi Salomon, président de la commission médicale d'établissement, premier vice-président du directoire, chargé des affaires médicales,
- Pr Bruno Riou, vice-président doyen du directoire, doyen l'UFR de médecine Sorbonne Université,
- Pr Philippe-Gabriel Steg, vice-président chargé de la recherche

**Composition :**

- Loïc Morvan, coordinateur général des soins de l'AP-HP, conseiller paramédical du directeur général
- Dr Diane Bouvry, praticienne hospitalière, vice-présidente de la commission médicale d'établissement de l'AP -HP

- Pr. Emmanuel Martinod, président de la commission médicale d'établissement locale du groupe hospitalo-universitaire AP-HP. Hôpitaux Universitaires Paris Seine -Saint-Denis
- Christine Welty, directrice du groupe hospitalo-universitaire AP-HP. Sorbonne Université
- Mme Laëtitia Buffet, directrice générale adjointe de l'AP-HP

**Membres avec voix consultative :**

- Édith Benmansour, directrice du groupe hospitalo-universitaire AP-HP. Hôpitaux Universitaires Henri-Mondor
- Pr. Bahram Bodaghi, président de la commission médicale d'établissement locale du Groupe hospitalier universitaire AP-HP. Sorbonne Université
- Pr Nathalie Charnaux, doyenne UFR de Médecine, Université Sorbonne Paris Nord
- Anne Couvelard, présidente de la commission médicale d'établissement locale du groupe hospitalo-universitaire AP-HP Nord-Université Paris Cité
- Stéphanie Decoopman, directrice générale adjointe de l'AP-HP
- Vincent-Nicolas Delpech, directeur du groupe hospitalo-universitaire AP-HP. Nord-Université Paris Cité
- Pr Vianney Descroix, médecine bucco-dentaire Hôpital Pitié-Salpêtrière AP-HP
- Pascal De Wilde, directeur du groupe hospitalo-universitaire AP-HP. Hôpitaux Universitaires Paris Seine-Saint-Denis
- Didier Frandji, directeur du groupe hospitalo-universitaire AP-HP. Centre-Université Paris Cité
- Pr. Bertrand Godeau, président de la commission médicale d'établissement locale du groupe hospitalo-universitaire AP-HP. Hôpitaux Universitaires Henri-Mondor
- Sandrine Houze, chef du service de parasitologie-mycologie à l'hôpital Bichat-Claude-Bernard AP-HP
- Pr Marc Humbert, doyen UFR de Médecine, Université Paris Saclay
- Pr Loïc Josseran, doyen UFR des sciences de la santé, Université, Université Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines
- Martine Karoubi, représentante des usagers à l'hôpital Cochin AP-HP
- Christophe Kassel, directeur du groupe hospitalo-universitaire AP-HP. Université Paris Saclay
- Pr Xavier Mariette, président de la commission médicale d'établissement locale du groupe hospitalo-universitaire AP-HP. Université Paris Saclay

- Nathalie Nion, cadre supérieur de santé de département médico-universitaire, AP-HP. Sorbonne Université
- Dr David Osman, médecin coordonnateur de la gestion des risques liés aux soins à l'hôpital Bicêtre AP-HP
- Pr Yann Parc, chef du service chirurgie générale et digestive à l'hôpital Saint-Antoine AP-HP
- Catherine Paugam-Burtz, directrice générale adjointe de l'AP-HP
- Pr Claire Poyart, présidente de la commission médicale d'établissement locale du groupe hospitalo-universitaire AP-HP. Centre-Université Paris Cité
- Pr Matthieu Resche-Rigon, doyen de la faculté de santé, Université Paris Cité
- Pr Philippe Ruszniewski, doyen UFR de Médecine, Université Paris Cité
- M. Jacques Walch, représentant des usagers à l'hôpital Avicenne AP-HP
- Pr Pierre Wolkenstein, doyen UFR de Médecine, Université Paris Est Créteil

## 8 RETROUVEZ-NOUS



### aphp.fr

Un site référent à destination des patients et de tous les professionnels de santé

Je suis patient, je peux prendre RDV en ligne, préparer mon admission, payer en ligne

Je suis professionnel de santé, je peux accéder à des référentiels métier, adresser un patient, adresser un prélèvement de biologie, demander un second avis ...

Je peux découvrir l'offre de soins et l'expertise de l'AP-HP, accéder au moteur de recherche des essais cliniques



### Podcasts

Un podcast qui met en lumière les femmes de l'AP-HP aux parcours inspirants

Un podcast au cœur de la santé avec les femmes et les hommes qui font l'AP-HP



### Une lettre d'information

Toutes les deux semaines, toute l'actualité de l'AP-HP.

S'inscrire : cliquez [ici](#)



### Médias sociaux

