



RAPPORT ANNUEL

2025



**L'excellence
pour améliorer la santé de tous**
Vision & Action

mai 26

Calendrier

Élaboration	Comité éditorial / groupe projet : 18 février 2026 Validation plan détaillé DG : 3 avril 2026
Rédaction	Directions fonctionnelles : jusqu'au 20 avril 2026 Direction de la communication : jusqu'au 18 mai 2026
Relecture	DCD : 6-18 mai 2026 DGA : 19-20 mai 2026
Instances	Comité social établissement central : 11/06/2026 Commission médicale d'établissement : 16/06/2026 Conseil de surveillance : 26/06/2026

SOMMAIRE >>

2.1	SANTÉ MENTALE	12
2.2	VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION	14
2.3	INÉGALITÉS TERRITORIALES ET SOCIALES DE SANTÉ	16
2.4	CANCER.....	19
2.5	SANTÉ ET ENVIRONNEMENT	21
2.6	DÉONTOLOGIE	24
3.1	NOS AVANCÉES 2025 POUR LES PATIENTS	26
3.2	NOS AVANCÉES 2025 POUR LES ÉQUIPES.....	29
3.3	NOS AVANCÉES 2025 POUR LA RECHERCHE ET L'INNOVATION	32
3.4	L'INTÉGRITÉ SCIENTIFIQUE ET LA PROTECTION DES DONNÉES EN 2025.....	35
4.1	COMPTE DE RÉSULTAT ET INVESTISSEMENTS	40
4.2	CHIFFRES CLÉS 2025	44
4.3	NOTRE GOUVERNANCE	49

L'AP-HP EN UN COUP D'ŒIL

L'AP-HP 1er CHU d'Europe

Un service public de santé pour tous 24h/24

- 8,1 millions de patients accueillis à tous les âges de la vie
- 100 000 professionnels
- 38 hôpitaux, dont 11 « Haute qualité des soins » - Certification Haute Autorité de santé 2022-2024

Formation :

- 8 850 étudiants paramédicaux
- 8 900 étudiants en médecine, dentaire et pharmacie
- 5 500 internes

2 800 études en cours promues par l'AP-HP

880 brevets

10,5 milliards d'euros de budget

Plus de 2 000 bénévoles auprès des patients et des familles

90 coopérations hospitalières internationales dans 40 pays

Données au 31/12/2025

La Fondation de l'AP-HP [LOGO]

Depuis sa création en 2016, la Fondation de l'AP-HP collecte des dons, legs et assurances-vie pour les 38 hôpitaux de l'institution.

Ses actions ont pour ambition d'accélérer les projets de l'AP-HP dans trois domaines :

- Innovation et recherche : Mieux soigner demain
- Bien-être des patients et de leurs proches : Soigner et accompagner
- Protéger nos soignants : Prendre soin de ceux qui nous soignent



L'AP-HP ET SES SIX GROUPES HOSPITALO-UNIVERSITAIRES



AP-HP International, partager l'expérience et le savoir-faire dans le monde

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

En savoir plus : aphp-international.fr



ÉDITO DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'AP-HP

À venir

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

À venir

ÉDITO DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE DE L'AP-HP

À venir

1 LE JOURNAL DE L'ANNÉE EN IMAGES

Janvier

- **26 fédérations hospitalo-universitaires labellisées pour les cinq prochaines années pour accélérer la recherche**
L'AP-HP, l'Inserm et les universités d'Île-de-France financent 25 FHU pour une durée de cinq ans, soit quatre FHU de plus que lors de la précédente labellisation. Le jury, composé de personnalités exerçant leur activité hors Île-de-France ou à l'étranger, souligne l'excellence des 61 projets présentés. Découvrir les [26 FHU labellisées](#)
- **L'AP-HP s'associe à Saint-Gobain France pour le recyclage de ses matériaux de déconstruction**
Dans le cadre de sa démarche de décarbonation, et alors qu'elle est engagée dans un vaste programme de rénovation de son bâti, l'AP-HP s'associe à Saint-Gobain France pour développer le recyclage des matériaux de déconstruction et augmenter la part de matière recyclée dans les solutions de construction.
- **Inauguration de l'hôpital de jour (HDJ) d'addictologie adolescents et jeunes adultes de l'hôpital Paul-Brousse AP-HP rénové grâce au généreux soutien de la Fondation des Hôpitaux [PHOTO]**
Le nouveau cadre chaleureux et fonctionnel permet de mieux organiser les activités thérapeutiques quotidiennes et de renforcer le parcours de soins des jeunes patients. Une inauguration en présence de Brigitte Macron, présidente de la Fondation des Hôpitaux, et Didier Deschamps, parrain de l'opération Pièces Jaunes.
- **Carences sévères en cuivre : l'établissement pharmaceutique de l'AP-HP (AGEPS) met à disposition des hôpitaux français une nouvelle option thérapeutique**
La préparation hospitalière de cuivre par voie intraveineuse « Cuivre IV AP-HP 4 mg - 1 ml » répond à un besoin de santé publique. De 500 à 1 000 patients par an pourraient bénéficier de ce traitement, principalement dans les centres de prise en charge des grands brûlés.

Mars

- **Lancement de l'Institut Robert-Debré du cerveau de l'enfant [PHOTO]**
Comment le cerveau de l'enfant apprend-il ? Pourquoi certains enfants rencontrent-ils des difficultés dans leur développement affectif et cognitif ? Comment mieux prévenir et accompagner ces vulnérabilités, notamment à l'école ? L'Institut Robert-Debré du cerveau de l'enfant vise à répondre à ces enjeux majeurs, alors que les troubles du neurodéveloppement touchent un enfant sur six en France.

- **Ouverture d'une cinquième Maison des femmes de l'AP-HP - Restart à l'hôpital Antoine-Béclère AP-HP**
Cette structure, unique dans les Hauts-de-Seine, est spécialisée dans la prise en charge globale des femmes majeures victimes de violences. Elle témoigne de l'engagement continu de l'AP-HP auprès de ces femmes. Découvrir [cette Maison des femmes de l'AP-HP](#)

Avril

- **Lancement de la plateforme I-REIVAC-Émergence**
L'ANRS Maladies infectieuses émergentes / Inserm et l'AP-HP lancent la plateforme nationale I-REIVAC-Émergence dédiée à la recherche clinique en vaccinologie. L'ambition : faire de la France un leader européen dans la prévention vaccinale des maladies infectieuses émergentes. Soutenu par le plan France 2030, ce projet bénéficie d'un financement de 12 millions d'euros sur cinq ans et s'inscrit dans la stratégie nationale de préparation aux crises sanitaires.
- **L'hôpital Beaujon AP-HP, premier hôpital en France à devenir Ambassadeur du don d'organes [PHOTO]**
Décernée par le collectif Greffes+, cette labellisation reconnaît la dynamique de l'hôpital en faveur du don d'organes et l'engagement de l'AP-HP, premier acteur national de la greffe et du prélèvement d'organes.
- **La première unité d'accueil pédiatrique des enfants en danger (UAPED) de Seine-Saint-Denis inaugurée à l'hôpital Jean-Verdier AP-HP**
S'inscrivant dans le plan interministériel de lutte contre les violences faites aux enfants, l'UAPED réunit dans un lieu unique les soins médicaux, les auditions judiciaires et les examens médico-légaux. L'objectif : offrir une prise en charge globale et adaptée, en réduisant les multiples déplacements, auditions et traumatismes pour les enfants.

Mai

- **« L'Assistance publique pendant la Seconde Guerre mondiale » : une exposition chorale et mémorielle**
Une exposition qui retrace la vie dans les hôpitaux pendant la guerre, celle des patients, celle des personnels - ceux qui ont résisté comme ceux qui ont collaboré. Elle raconte la joie de la Libération d'août 1944, assombrie par le deuil de ceux qui ne sont pas revenus des camps nazis.

Juin

- **50^e greffe de trachée à l'hôpital Avicenne AP-HP [PHOTO]**
Pour la première fois au monde, l'objectif de la 50^e greffe trachéobronchique a été atteint par l'AP-HP, au service de chirurgie thoracique de l'hôpital Avicenne. La technique inventée par cette équipe est saluée par une publication dans la prestigieuse revue *Jama Surgery*. Lire [la publication](#)

- **Traumavicenne, ouverture d'un premier traumacenter pour la Seine-Saint-Denis**
L'unité spécialisée en accompagnement du psycho-traumatisme (USAP) de l'hôpital Avicenne AP-HP s'inscrit dans le dispositif de soins du centre régional de prise en charge du psycho-traumatisme national (CRPPN) dédié à la prise en charge des traumatisés sévères.
- **La première unité d'accueil pédiatrique des enfants en danger (UAPED) des Hauts-de-Seine est inaugurée à l'hôpital Antoine-Béclère**
Son adossement à la Maison des femmes de l'hôpital permet la prise en charge des enfants victimes collatérales de violences intra-conjugales. L'AP-HP compte désormais 5 UAPED, ce qui montre l'engagement de l'institution en faveur des publics vulnérables.
- **Dossier patient informatisé : l'AP-HP réaffirme son engagement de transformation à trois ans**
L'AP-HP et l'éditeur de logiciel Dedalus signent une convention pour l'évolution du dossier patient informatisé (DPI) de l'AP-HP vers la nouvelle génération de DPI : Care4U. 15 ans après son installation, Orbis® est un outil essentiel pour les 70 000 professionnels de l'AP-HP qui l'utilisent.
- **APinnov 2025 : signature d'une « Convention de partenariat » entre l'AP-HP et Bpifrance**
L'AP-HP et Bpifrance renforcent leur collaboration avec pour objectif d'accélérer la création de start-ups à partir des résultats de la recherche publique, et de maximiser l'impact des investissements publics dans la recherche et la maturation technologique.
- **Festiv'AP, une journée pour les équipes [PHOTO]**
Du football à l'escalade, du tir à l'arc au breakdance, les Festiv'AP sont l'occasion de bouger en famille ou entre collègues. Plus de 3 500 participants ont pu s'initier à plus d'une vingtaine d'activités sportives et parasportives, profiter d'animations ou encore découvrir des ateliers - gestes de premiers secours, « vis ma vie » vieillesse, maisons de tous les dangers, hôpital des doudous...- dans une ambiance festive et familiale. Un moment de partage, financé par la Fondation de l'AP-HP, devenu un rendez-vous incontournable de l'institution après une première édition en 2024.
- **Plus haute accréditation internationale pour le référentiel du label « Qualité et sécurité des soins à l'international » de l'AP-HP**
L'International Society for Quality in Health Care External Evaluation Association (ISQuaEEA) reconnaît l'engagement de l'AP-HP à promouvoir l'excellence en matière de qualité et de sécurité des soins dans ses établissements de santé partenaires à l'international.

Septembre

- **IRM-Linac Unity à l'hôpital Henri-Mondor : un appareil de radiothérapie guidée par IRM parmi les cinq seuls installés en France [PHOTO]**
Cet investissement marque une avancée majeure en cancérologie, conciliant efficacité antitumorale, personnalisation des traitements et qualité de vie pour les patients.
- **Inauguration officielle de « l'EVACARE » : unité mobile hospitalière collective pour victimes multiples**
Mis en œuvre de façon précurseur par le SAMU 92 dans le cadre des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, cet autocar permet la prise en charge et le transport de quatre à huit patients de réanimation, en totale autonomie, pendant plus de 12 heures et jusqu'à 1 000 km.
- **Lancement de l'institut IDEAL : un projet phare à l'échelle européenne pour la pédopsychiatrie [PHOTO]**
La première pierre de l'Institut des pathologies du développement de l'enfant et de l'adolescent (IDEAL) est posée à l'hôpital Armand-Trousseau AP-HP. Il s'inscrit dans la stratégie nationale de santé qui fait de la pédopsychiatrie et des troubles du neurodéveloppement des priorités. IDEAL a pour objectifs de renforcer l'accès précoce au repérage et au diagnostic, de développer la recherche et la formation, et d'améliorer la coordination des parcours de soins. Découvrir [IDEAL](#)
- **Étape majeure pour le Campus hospitalo-universitaire Saint-Ouen Grand Paris-Nord**
Avec la délivrance du permis de construire pour l'hôpital, le projet structurant pour l'avenir du soin, de l'enseignement et de la recherche en Île-de-France entre dans une nouvelle phase : la préparation des chantiers de construction démarrés au printemps 2026.
- **L'Hôpital européen Georges-Pompidou (HEGP) AP-HP fête ses 25 ans ; l'hôpital Corentin-Celton AP-HP les 20 ans de sa reconstruction**
Né d'une ambition collective et inauguré au tournant du XXI^e siècle, l'HEGP s'est imposé, en 25 ans, comme un établissement hospitalier de référence, reconnu pour son excellence en soins, sa recherche de pointe et sa capacité à innover.

À l'occasion des 20 ans de sa reconstruction, l'hôpital Corentin-Celton AP-HP, établissement de référence en gériatrie, psychiatrie-addictologie et rééducation spécialisée, inaugure un hôpital de jour de remédiation cognitive.

Octobre

- **L'AP-HP, premier hôpital universitaire déposant de brevets en Europe**
L'AP-HP est reconnue par l'organisation européenne des brevets (OEB) comme le premier hôpital européen déposant des brevets, avec près de 2 000 dépôts entre 2001 et 2020, soit plus de 11 % du total européen ! Une reconnaissance qui illustre le rôle moteur de l'AP-HP dans la recherche clinique et l'innovation médicale.
- **50^e anniversaire de la première transplantation rénale à l'hôpital Henri-Mondor AP-HP**
Au-delà de la portée mémorielle, ce moment souligne la dynamique de l'hôpital en faveur du don d'organes et de tissus : la charte hôpital Ambassadeur du don d'organes est signée, le podcast « Donner de son vivant » est lancé. Écouter [le podcast](#)

Novembre

- **Orientation et insertion professionnelle des jeunes : un partenariat entre la région académique d'Île-de-France et l'AP-HP [LOGO]**
Lire plus p. 30
- **Une journée AP-HP dédiée à la donnée de santé**
1000 participants autour de ce levier essentiel pour améliorer les soins, mieux piloter l'activité hospitalière et accélérer la recherche médicale. Lire plus p.36
- **La Maison des patients : un havre d'écoute et de soutien au cœur de l'hôpital Cochin - Port-Royal AP-HP [PHOTO]**
La Maison des Patients est un lieu d'accueil ouvert sans rendez-vous aux patients et à leurs proches, autour de trois thématiques : l'oncologie, la ménopause et l'éducation thérapeutique du patient (ETP). Elle offre un cadre unique, propice à l'apaisement, pour parler, s'informer, participer à des activités et échanger avec d'autres patients. Découvrir [la maison](#)
- **Un nouveau bâtiment au service du grand âge à l'hôpital Sainte-Périne AP-HP [PHOTO]**
Pensé comme un lieu de vie ouvert sur l'extérieur, cette nouvelle construction améliore les conditions de prise en charge et d'hébergement des patients, ainsi que le cadre de travail des professionnels. Un investissement majeur pour l'AP-HP qui s'inscrit dans la dynamique de modernisation et de rénovation de l'offre de soins en gériatrie portée par l'institution. Découvrir [la prise en charge de nos aînés à l'hôpital Sainte-Périne](#)
- **Création de l'Institut universitaire du cancer du GHU AP-HP. Hôpitaux universitaires Henri-Mondor [LOGO]**
Cinquième IUC de l'AP-HP, il constitue une étape majeure dans la structuration de la cancérologie hospitalo-universitaire pour le Val-de-Marne et traduit une ambition commune : offrir à chaque patient un parcours de soins fluide, personnalisé et innovant.

2 MOBILISER NOS EXPERTISES AU SERVICE DE LA SANTÉ PUBLIQUE POUR DEMAIN

2.1 Santé mentale

– Ce qui nous guide

Pr Pierre-Alexis Geoffroy, président de la collégiale de psychiatrie de l'AP-HP

« Augmentation des troubles anxieux et dépressifs, des suicides, des troubles psychotiques, des troubles du neurodéveloppement, fragilités psychiques des adolescents, plaintes de sommeil, impact des addictions, vieillissement de la population : les besoins explosent alors même que les parcours de soins demeurent souvent complexes. Face à cette réalité, l'AP-HP assume une responsabilité singulière : être à la fois la porte d'entrée des urgences psychiatriques franciliennes et un moteur majeur d'innovation en psychiatrie et en neurosciences. Urgence aujourd'hui, transformation pour demain.

La psychiatrie est une spécialité médicale à part. Plus de 80 % des patients entrent dans le soin par une situation d'urgence. À l'AP-HP, des équipes spécialisées sont mobilisées 24 heures sur 24 dans les services d'accueil des urgences pour répondre à ces situations critiques. Une filière complète a été structurée : psychiatrie d'urgence, unités de crise, structures de post-urgence, hospitalisations spécialisées et consultations de suivi permettent de répondre aux situations d'urgence, de sécuriser le parcours des patients et de limiter les ruptures de prise en charge.

La psychiatrie à l'AP-HP ne se résume pas à la réponse à l'urgence. Elle s'appuie également sur des expertises de très haut niveau, reconnues en France et à l'international. Sommeil, psychiatrie périnatale, neurodéveloppement, addictologie, psychiatrie de liaison, psychotraumatologie, psychiatrie de l'enfant et de l'adolescent ou encore psychiatrie des patients âgés : les équipes développent des approches spécialisées qui irriguent l'ensemble du système de santé.

Cette dynamique s'incarne aussi dans une recherche particulièrement active. Plus de la moitié des publications françaises en psychiatrie sont issues de l'AP-HP. Les équipes participent à de grands programmes nationaux et européens, développent des travaux allant des neurosciences fondamentales à la recherche clinique et explorent de nouveaux outils numériques, notamment autour de l'intelligence artificielle et de la e-santé. L'ambition est claire : transformer les découvertes de l'AP-HP en solutions concrètes pour les patients.

Enfin, l'AP-HP joue un rôle essentiel dans la formation des professionnels de demain. Tous les internes de psychiatrie d'Île-de-France y effectuent une partie de leur cursus, aux côtés des étudiants infirmiers, psychologues... Cette capacité de transmission contribue au

rayonnement de la psychiatrie publique et à l'attractivité d'une discipline en pleine transformation.

L'AP-HP affirme une conviction forte : la santé mentale ne peut plus être la variable invisible de notre système de santé. Elle doit être pensée comme une priorité collective, avec une psychiatrie innovante, dynamique, attractive et pleinement intégrée aux grandes politiques de santé publique. »

Exergue / « Urgence aujourd'hui, transformation pour demain »

– **Ce que nous faisons**

– **Développer des dispositifs innovants pour répondre aux situations d'urgence**

Parmi ceux-ci :

- Le SAMU Psy : grâce à une équipe spécialisée de psychiatres et infirmiers intégrée à la régulation du 15, les appels font l'objet d'une évaluation clinique approfondie. Ce qui permet d'améliorer la réponse aux urgences psychiatriques et de limiter l'orientation systématique vers les services d'accueil des urgences (SAU).
- Plusieurs SAU de l'AP-HP - hôpitaux Henri-Mondor et Lariboisière-Fernand-Widal - ont structuré des espaces dédiés à la prise en charge des urgences psychiatriques et ont constitué des équipes pluridisciplinaires spécialisées.

L'AP-HP assure 40 % des urgences psychiatriques d'Île-de-France, ce qui la positionne comme le premier acteur de l'entrée dans le soin, pré-hospitalier comme urgences.

– **Porter des expertises**

L'AP-HP rassemble des expertises psychiatriques parmi les plus reconnues en France, en matière de troubles du sommeil, psychiatrie périnatale, neurodéveloppement, addictologie, psychiatrie de la personne âgée ou encore santé mentale des enfants et des adolescents. Plusieurs centres de référence et dispositifs spécialisés permettent une prise en charge des situations les plus complexes. Cette expertise s'appuie sur une recherche de pointe en neurosciences, génétique, neuro-imagerie et santé numérique.

– **Prendre en charge les enfants et les adolescents**

L'AP-HP, premier acteur francilien de l'hospitalisation en pédopsychiatrie, propose une prise en charge globale autour de quatre axes : dépistage précoce, prise en charge des crises, soutien aux familles et partenariats renforcés avec les services de pédiatrie, l'Éducation nationale, les structures médico-sociales et la justice.

Ses équipes spécialisées accompagnent les troubles du neurodéveloppement, les difficultés des apprentissages et les troubles psychiques de l'adolescence, en lien avec un réseau de consultations, d'urgences et de centres médico-psychologiques de proximité (CMP). Elles développent des réponses innovantes, à l'image de la Maison de Solenn dédiée à la santé des adolescents, et de Weiji, sa nouvelle unité pour enfants suicidaires.

L'AP-HP combine les soins et la recherche en pédopsychiatrie grâce à ses deux instituts : l'Institut Robert-Debré AP-HP du cerveau de l'enfant (ICE) et l'Institut des pathologies du

développement et de l'enfant et de l'adolescent (IDEAL) de l'hôpital Armand-Trousseau AP-HP.

Découvrir [l'espace Weiji](#)

Découvrir [l'ICE](#)

Découvrir [IDEAL](#)

– Renforcer l'attractivité et la notoriété de la discipline

« AP-HP Psychiatrie. Pour que le progrès donne un horizon à chacun », telle est la signature de la campagne de fierté lancée par l'AP-HP. Une série de quatre affiches, au graphisme qui sort de l'ordinaire, a été produite autour de la symbolique du rétablissement, raison d'être des professionnels de la filière.



Encadré / Enfants de retour de zone de guerre

L'hôpital Avicenne AP-HP est mandaté par l'agence régionale de santé (ARS) pour évaluer, orienter et apporter des soins pédopsychiatriques à ces enfants pour qu'ils puissent grandir le plus sereinement possible malgré ce qu'ils ont traversé.

2.2 Vieillesse de la population

– [Ce qui nous guide](#)

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

« La gériatrie représente près d'un tiers de l'offre de soins (lits et places) de l'AP-HP. Au-delà du chiffre, il y a une ambition forte : couvrir l'ensemble du parcours de soins. Permettre les consultations précoces pour prévenir les complications de la polypathologie ou des troubles cognitifs, réduire leur impact sur la vie quotidienne des patients. Prendre en charge les phases aiguës. Proposer des soins de rééducation adaptés. Et accompagner au long cours. Une continuité, plus qu'une juxtaposition d'étapes.

Face au « mur » du vieillissement, le défi est double. Quantitatif d'abord : il faudra des places, toujours plus de places, et penser leur répartition à l'échelle du territoire. Qualitatif ensuite : des places qui soient de vraies réponses de soins. Cela suppose des professionnels formés, en nombre, médicaux et paramédicaux. Cela suppose aussi de rendre ces services attractifs, dans un contexte où la démographie des professionnels de gériatrie reste fragile.

Et la gériatrie « ne fera pas seule ». Les sujets âgés sont partout dans l'hôpital. La réponse doit être collective : mieux les accueillir dans toutes les spécialités, organiser l'accès à

l'expertise gériatrique, développer les équipes mobiles. Des progrès sont déjà là : ainsi aux urgences, dans chaque service d'accueil des urgences (SAU), un avis gériatrique est désormais organisé.

L'autre clé, c'est l'articulation ville-hôpital : dispositifs d'appui à la coordination, réseaux, structures médico-sociales, EHPAD, hospitalisation à domicile, centres de ressources territoriaux. Une spécificité forte de la gériatrie est cette obligation de penser au-delà des murs de l'hôpital.

Reste à trouver l'équilibre. Les sur-spécialisations - onco-gériatrie, unités péri-opératoires, troubles du comportement - apportent expertise et attractivité. Avec une filière gériatrique générale qui reste le socle pour garantir la fluidité entre court et moyen séjour.

Dans une Île-de-France marquée par une grande hétérogénéité sociale et territoriale, si la gériatrie est une constante, elle doit être adaptée en fonction des besoins locaux. Un enjeu que l'AP-HP est en capacité de relever : elle peut s'appuyer sur des hôpitaux robustes et une force de mobilisation unique. Face aux maladies neurodégénératives, aux cancers, aux maladies chroniques, elle sait apporter les réponses médicales et médico-sociales. « *AP-HP Gériatrie. C'est toute la société qui avance* ».

Exergue / « Structurer des réponses globales au défi du vieillissement »

– [Ce que nous faisons](#)

– **Structurer des filières spécialisées**

L'AP-HP propose une offre de soins complète et personnalisée dédiée aux patients âgés fragiles, organisée autour de 13 filières territoriales, notamment, dans la prise en charge des troubles du comportement liés aux maladies neurodégénératives. La filière dédiée à la maladie d'Alzheimer est un exemple de cette structuration combinant centre de ressources et de recherche, consultations dédiées à la mémoire et unités d'hospitalisation adaptées à la prise en charge des troubles cognitifs. L'AP-HP développe également des filières d'onco-gériatrie afin d'évaluer le suivi et d'adapter les traitements anti-cancéreux des patients âgés. Ces expertises poursuivent un même objectif : préserver l'autonomie et limiter les complications pour ces patients en situation de fragilité.

– **Diffuser l'expertise gériatrique**

L'AP-HP projette son expertise géographique au travers des équipes mobiles gériatriques présentes dans l'ensemble de ses groupes hospitalo-universitaires. Présentes en intra et extrahospitalier, ces équipes réalisent des évaluations globales des patients âgés, sécurisent les sorties et accompagnent les professionnels dans la prise en charge des situations complexes. Ceci, tant auprès des unités d'hospitalisation, que des services d'urgences ou des partenaires extrahospitaliers - EHPAD, médecins généralistes...

À l'international, dans le cadre du projet CIOQPA - partenariat entre la France, le Rwanda le Vietnam, l'AP-HP est en lien avec trois établissements hospitaliers à Kigali et deux à Hanoi. L'objectif : optimiser l'offre et la qualité des soins hospitaliers en gériatrie. En savoir plus sur [CIOQPA](#)

- **Donner force à la filière gériatrie**

Comment donner à voir la réalité d'une discipline essentielle et profondément innovante ? L'AP-HP a répondu à cette question en lançant une campagne de communication qui met en lumière une spécialité qui innove pour préfigurer la gériatrie de demain. « *AP-HP Gériatrie. C'est toute la société qui avance* » : une bannière commune pour mettre cette activité en avant, en lien avec le contexte démographique français.

Découvrir [la campagne](#)



- **Investir et rénover pour mieux accueillir les patients**

L'AP-HP est engagée depuis 2023 dans d'importants travaux de modernisation et de rénovation dans l'ensemble de ses unités de soins de longue durée (USLD). À l'exemple de l'hôpital Sainte-Périne AP-HP, dans lequel le nouveau bâtiment « Mirabeau », inauguré en novembre 2025, accueille l'ensemble des activités de prise en charge des pathologies liées au grand âge. Il compte 260 lits : 240 lits de soins de longue durée, dont 30 en unité d'hébergement renforcé (UHR), et 20 de soins médicaux et de réadaptation (SMR).

2.3 Inégalités territoriales et sociales de santé

- [Ce qui nous guide](#)

Pr Antoine Vieillard-Baron, co-directeur de la stratégie et de la transformation de l'AP-HP

« Pour réduire les inégalités territoriales et sociales de santé, il faut partir des grandes transformations que connaît l'Île-de-France. Le premier grand défi, c'est le vieillissement. D'ici 2050, près d'un Francilien sur trois aura plus de 60 ans¹, dont un nombre important de personnes âgées dépendantes. Le deuxième grand défi, c'est la prévalence des maladies chroniques : en 2040, près de la moitié des Franciliens pourraient vivre avec une maladie chronique, soit environ 7 millions de personnes².

À ces tendances lourdes s'ajoutent d'autres évolutions épidémiologiques : la baisse durable de la natalité, la diminution très nette des 0-9 ans dans tous les départements, la dégradation d'indicateurs périnataux comme la mortalité néonatale et infantile, l'augmentation des troubles psychiques depuis le Covid-19, chez les adultes comme chez les enfants et les adolescents. Dans les urgences de l'AP-HP, les passages pour motifs psychiatriques chez les adolescents augmentent de façon continue. Et il y a le renforcement des vulnérabilités sociales, avec davantage de précarité, et des personnes de plus en plus en dehors du système de soins vers lesquelles il faut aller.

Il s'agit d'intervenir plus tôt, d'éviter les ruptures de parcours, d'apporter l'innovation aussi aux plus démunis. Car c'est bien la responsabilité de l'hôpital public : offrir à chacun la

meilleure prise en charge, à tous les âges de la vie, quelles que soient ses conditions socio-économiques.

Cette ambition se traduit déjà concrètement. Deux exemples : les Maisons des femmes de l'AP-HP, aujourd'hui au nombre de cinq, proposent une prise en charge globale tournée vers des publics précaires. L'enfance en danger, avec les unités d'accueil pédiatrique, l'unité médico-judiciaire (UMJ) de l'Hôtel-Dieu ou encore le centre de santé Asterya entièrement dédié aux enfants confiés à l'aide sociale à l'enfance (ASE).

Elle se traduit aussi dans l'organisation de l'offre : l'AP-HP prend en charge 30 % des cancers en Île-de-France ; elle structure les parcours des maladies rares à l'échelle régionale ; elle investit massivement dans les territoires les plus exposés, notamment en Seine-Saint-Denis, avec le futur Campus hospitalo-universitaire Saint-Ouen Grand Paris Nord, le pôle femme-enfant à l'hôpital Avicenne. Mais aussi dans Paris avec le Nouveau Lariboisière.

Cette stratégie est celle de l'ADN de l'AP-HP : un CHU francilien, ouvert sur la ville et sur les territoires, qui assume pleinement sa responsabilité populationnelle et fait de la santé pour tous sa ligne de conduite. »

1 : Source : modèle Omphale 2013-2050, Insee

2 : Source : data pathologie et rapport « Charges et produits », Cnam

Exergue/ « La santé pour tous : notre ligne de conduite »

– [Ce que nous faisons](#)

– **Renforcer le service public hospitalier**

Pour répondre aux besoins de santé du territoire, l'AP-HP consacre des investissements sans précédent au nord du Grand Paris. En 10 ans, plus de deux milliards d'euros ont été mobilisés pour réaliser, à Paris le Nouveau Lariboisière, et l'Institut du cerveau de l'enfant à l'hôpital Robert-Debré AP-HP en Seine-Saint-Denis, le pôle femme-enfant à l'hôpital Avicenne AP-HP, le Nouveau Jean-Verdier, le futur Campus hospitalo-universitaire Grand Paris Nord à Saint-Ouen.

Dans le nord des Hauts-de-Seine, l'inauguration d'un nouveau service mobile d'urgence et de réanimation (SMUR) à l'hôpital Louis-Mourier AP-HP répond aux besoins d'un bassin de vie de plus de 500 000 habitants. Par ailleurs, depuis septembre 2025, cet hôpital propose HandiConsult, une offre de soins dédiée aux personnes en situation de handicap.

– **Améliorer l'accès pour tous à l'offre et à l'expertise de l'AP-HP**

Le programme ALOE permet :

- aux patients de trouver et prendre rendez-vous facilement dans un service ;
- aux médecins de ville de demander un avis à un praticien de l'AP-HP ou d'adresser un patient directement dans le bon service ;

- aux équipes hospitalières de gagner du temps et de mieux coordonner la gestion des rendez-vous et des avis.

À fin 2025, près de 450 services offrent la possibilité d'une prise de rendez-vous en ligne depuis le portail mon.aphp.fr ; 350 services sont référencés sur [Direct AP-HP](#), la plateforme gratuite qui permet aux médecins de ville ou d'établissements hors AP-HP de demander un avis téléphonique ou écrit, une consultation ou une hospitalisation pour un patient dont ils assurent le suivi.

– Répondre de façon structurée à l'échelle régionale : l'exemple de la psychiatrie périnatale

Grâce à la multiplicité de ses équipes spécialisées sur l'ensemble du territoire francilien, l'AP-HP assure une diffusion des bonnes pratiques et un accès renforcé aux soins pour les femmes, les enfants et les familles les plus exposés. En psychiatrie périnatale, la prise en charge doit être adaptée à la diversité des troubles et au moment du parcours. Elle repose sur une palette de modalités de soins mobilisées de façon souple et coordonnée :

- consultations ambulatoires dès le projet de grossesse ;
- soins conjoints mère-enfant (en consultation, hôpital de jour, unités mère-bébé) pour évaluer et soutenir la relation parentale ;
- équipes mobiles pour aller vers les femmes les plus vulnérables ;
- partenariats étroits avec les services d'obstétrique, de néonatalogie, de médecine de ville et les acteurs sociaux, pour mieux dépister et sensibiliser les familles.

– Renforcer l'accès aux soins des personnes éloignées du système de santé

L'AP-HP porte 27 permanences d'accès aux soins de santé (PASS). À l'hôpital, la PASS permet, dans des locaux identifiés, un accès aux soins de manière transitoire, sans facturation pour les patients en situation de précarité. Ils bénéficient d'un accueil, d'informations de prévention, d'orientation et de soins. Ainsi que d'un accès aux médicaments. Avec un panier moyen de trois médicaments, les patients dans le circuit PASS peuvent représenter jusqu'à 80 % des dispensations de rétrocession d'une PUI.

Depuis 2025, le groupe hospitalo-universitaire AP-HP. Hôpitaux Universitaires Paris Seine-Saint-Denis propose une PASS mobile, le « Bus santé » de l'hôpital Jean-Verdier AP-HP, pour éviter le renoncement aux soins. Découvrir [le « Bus santé »](#)

2.4 Cancer

– [Ce qui nous guide](#)

Pr Pierre Laurent-Puig, directeur du comité de pilotage cancer de l'AP-HP et du Cancer network AP-HP

« Chaque année, plus de 60 000 patients atteints de cancer, dont plus de 35 000 nouveaux patients, sont pris en charge à l'AP-HP, faisant de l'institution l'un des premiers centres européens dans ce domaine. Au-delà du volume, c'est une vision qui s'affirme : celle d'une oncologie publique, intégrée, capable d'accompagner chaque patient tout au long de son parcours, du diagnostic à l'après-cancer.

Cette ambition repose d'abord sur une organisation profondément structurée. La cancérologie s'est progressivement imposée comme une spécialité transversale, mobilisant l'ensemble des expertises : oncologie médicale, chirurgie, radiothérapie, mais aussi des disciplines émergentes dédiées aux complications des traitements, comme l'onco-cardiologie ou l'onco-néphrologie. Cette approche globale permet une prise en charge holistique des patients qui intègre les soins de support, la préservation de la fertilité ou encore la reconstruction.

Elle s'appuie également sur une transformation majeure : la structuration, au sein de nos groupes hospitalo-universitaires, d'instituts universitaires du cancer engagés dans des démarches de certification européenne. Cette dynamique, prolongée par la construction d'un véritable réseau AP-HP Cancer, vise à renforcer l'intégration entre nos hôpitaux et à garantir une prise en charge homogène.

Face aux évolutions épidémiologiques, notamment le vieillissement de la population - plus de 16 000 des patients que nous prenons en soins ont plus de 75 ans - l'AP-HP adapte ses réponses. Le développement de l'onco-gériatrie illustre cette capacité à préparer des réponses face aux besoins à venir.

Dans le même temps, l'innovation irrigue l'ensemble des pratiques. Progrès en radiologie interventionnelle, essor de la médecine nucléaire, nouvelles approches thérapeutiques ciblées, numérisation des lames d'histologie pour une meilleure interaction entre les services et une plus grande rapidité des diagnostics : l'AP-HP s'organise pour intégrer rapidement ces avancées au bénéfice des patients.

Au-delà, cette dynamique clinique s'adosse à une recherche d'excellence, qu'elle soit clinique ou translationnelle. Ainsi, en 2024, le cancer à l'AP-HP, ce sont plus de 400 essais thérapeutiques ouverts et près de 2 500 publications. Ce qui contribue à positionner l'AP-HP comme acteur de premier plan à l'échelle européenne.

Notre ambition est claire : proposer une cancérologie toujours plus performante et humaine pour offrir à chaque patient un parcours lisible, coordonné et de très haut niveau. »

Exergue/ « Proposer à chaque patient un parcours lisible, coordonné et de très haut niveau »

– **Ce que nous faisons**

– **Accélérer le diagnostic dans le cadre d'une prise en charge personnalisée**

L'AP-HP a accrédité 33 centres de diagnostic rapide (CDR) en cancérologie pour différentes spécialités. Les CDR ont pour vocation de réduire significativement les délais de prise en charge en proposant, en quelques jours, soit un diagnostic, soit a minima un premier rendez-vous. Grâce à un circuit personnalisé et multidisciplinaire, chaque patient bénéficie d'une orientation rapide et adaptée à la gravité de sa situation.



Consulter [la carte des CDR](#)

– **Proposer les meilleures options thérapeutiques**

L'AP-HP propose à tous les patients et à tous les âges des moyens de diagnostics et de traitements innovants. Cet engagement se traduit par la mobilisation de l'institution en faveur d'un meilleur accès aux médicaments de thérapie innovante comme les CAR-T cells, la mise en place de thérapies ciblées et personnalisées, via les progrès dans le domaine du séquençage ADN. Ces avancées ouvrent de nouvelles options thérapeutiques pour des patients atteints de pathologie graves, rares et jusqu'à présent sans solution thérapeutique.

En parallèle, l'AP-HP poursuit le développement de plateformes de soins de support pour une prise en charge holistique - accompagnement psychologique, nutrition, activité physique adaptée et prise en charge sociale, au-delà des traitements médicaux. En février 2025, elle a ouvert une nouvelle plateforme à l'hôpital Tenon AP-HP pour compléter l'offre déjà existante dans ses hôpitaux Henri-Mondor, Cochin - Port-Royal et Avicenne. Ce dernier étant précurseur avec l'Espace Soins & Vie Martine-Midy ouvert dès 2021.

Découvrir ces [soins complémentaires de médecine intégrative](#)

– **Permettre la préservation de la fertilité et la chirurgie reconstructrice**

L'accompagnement des femmes tout au long de leur vie reproductive est un axe prioritaire du projet médical de l'AP-HP, notamment auprès de celles confrontées au cancer. Ainsi à l'hôpital Bichat-Claude-Bernard AP-HP, le centre PREFERE propose un protocole fondé sur un traitement hormonal visant la régression de la lésion pour éviter l'hystérectomie.

Ou encore, l'équipe de chirurgie plastique de l'hôpital Ambroise-Paré AP-HP qui développe, depuis 2019, une activité d'expertise de recours en reconstruction mammaire après un cancer du sein. Centre de référence en microchirurgie, le service accueille des patientes de toute la France, y compris celles confrontées à des situations complexes après échec d'autres techniques.

– **Faciliter la recherche translationnelle et clinique**

L'AP-HP est un acteur majeur de la recherche en cancérologie en France. Deux exemples parmi tant d'autres :

- IMPULSION, programme pilote de dépistage du cancer du poumon, financé par l'INCa, co-coordonné par l'AP-HP et les Hospices Civils de Lyon. Il cible les fumeurs et ex-fumeurs de 50 à 74 ans. 20 000 volontaires seront recrutés à partir de 2026 pour un scanner thoracique à faible dose avec accompagnement au sevrage tabagique. En savoir plus sur [IMPULSION](#)
- La plateforme « *Livers In Machina* », soutenue par le Paris Saclay Cancer Cluster (PSCC) et Bpifrance. Elle maintient des foies humains cancéreux perfusés 7 à 14 jours en conditions quasi physiologiques et permet aux biotech et medtech de tester et dérisquer leurs innovations avant la phase clinique. Elle est située à l'hôpital Paul-Brousse AP-HP, au sein de la plateforme BopTech.

2.5 Santé et environnement

– [Ce qui nous guide](#)

Dr Sonia Delaporte-Cerceau et Dr Patrick Léglise, co-présidents de la sous-commission transformation écologique et santé environnementale de la commission médicale d'établissement de l'AP-HP

« Face aux bouleversements environnementaux qui redéfinissent les enjeux sanitaires, l'AP-HP assume pleinement sa responsabilité. En tant que centre hospitalier de référence en Europe, elle se doit d'être à la fois exemplaire, précurseur et moteur. Cette exigence s'adresse également aux jeunes générations de praticiens qui se forment en son sein : ces sujets seront les leurs et il est essentiel de les accompagner pour qu'ils les intègrent avec la même rigueur que celle qui fonde l'exercice médical.

Cette transformation repose sur un portage institutionnel au plus haut niveau. Un Bilan Carbone® est désormais régulièrement mené, des objectifs de décarbonation, assortis de feuilles de route, sont déployés dans chacun des six groupes hospitalo-universitaires de l'AP-HP. À cette gouvernance s'articule une dynamique portée par les professionnels eux-mêmes, au plus près du terrain, permettant de conjuguer impulsion institutionnelle et capacité d'entraînement des équipes.

L'AP-HP a fait le choix d'une approche résolument opérationnelle. Face à des professionnels confrontés à un véritable « Everest », l'enjeu est de proposer des actions concrètes. Des groupes thématiques transversaux ont été constitués, du bloc opératoire à la biologie, afin de structurer les démarches et de mutualiser les solutions. La future labellisation des

services, en commençant par les blocs opératoires et les services de réanimation, en est l'illustration.

Dans cette logique, l'AP-HP développe également des outils à forte valeur ajoutée pour permettre le passage à l'action. L'outil Carebone®, conçu en open source, permet de mesurer l'empreinte carbone d'un parcours de soins, d'un acte ou d'un dispositif, et d'éclairer les décisions au plus près de la pratique. Les ateliers de sensibilisation au développement durable en santé, Plan Health Faire®, constituent un levier majeur pour identifier des solutions concrètes afin de réduire les impacts environnementaux de l'hôpital.

Cette capacité à produire et à partager constitue un marqueur fort. Dans un environnement contraint où les établissements ne disposent pas tous des mêmes ressources, l'AP-HP met à disposition ses outils au bénéfice de l'ensemble du système de santé, en France et dans le monde.

Et quand les émissions carbone sont générées tant par les médicaments et les dispositifs médicaux que par les activités « support » - énergie, alimentation, transport - la transformation environnementale ne peut se décréter, la mobilisation doit être collective. Elle suppose d'embarquer les soignants, de fédérer des équipes entières et d'articuler les décisions structurelles avec les pratiques quotidiennes.

Elle mobilise pleinement les missions de formation, de recherche et d'enseignement de l'AP-HP pour inscrire durablement ces enjeux au cœur du soin. »

Exergue/ « Des solutions concrètes pour réduire les impacts environnementaux de l'hôpital »

- **Ce que nous faisons**

- **Mobiliser les professionnels autour de la décarbonation**

L'AP-HP réalise son Bilan Carbone® depuis 2019. Pour faciliter le pilotage des émissions par les groupes hospitalo-universitaires qui regroupent les 38 hôpitaux de l'AP-HP, il a été automatisé en 2025 et un outil de suivi des indicateurs de décarbonation a été créé.

Par ailleurs, des groupes de travail décarbonation « blocs » et « réanimation » ont développé des écolabels qui seront déployés en 2026.

- **Diminuer l'exposition aux polluants**

L'AP-HP poursuit un programme éco-maternité pour promouvoir la santé environnementale auprès des professionnels et des jeunes parents. En 2025, trois maternités ont rejoint les 9 ayant déjà signé la charte éco-maternité. Le programme repose sur l'implication de plus de 300 soignants formés, des diagnostics et une boîte à outils favorisant des pratiques plus écologiques.

- **Partager l'expertise**

Dans le cadre de son action internationale de coopération, l'AP-HP est engagée dans des projets « One Health » (Une seule santé), tel One Health au Togo (ONHETO), soutenu par le programme PRPH4 d'Expertise France, mené en partenariat avec le Cirad, l'Anses et l'appui d'une anthropologue de l'Université de Lyon. Ce programme vise à renforcer la prévention et la lutte contre l'antibiorésistance.

Découvrir [ce programme](#)



PROFESSIONNELS INSPIRANTS

Trophées Transformation écologique et santé environnementale

Prix du public

Dr Bénédicte Mittaine-Marzac, responsable de l'unité fonctionnelle pharmacie, hôpital Charles-Foix AP-HP, « Réduire les médicaments dispensés nominativement, mais non utilisés »

Ce projet, qui a mobilisé toute l'équipe pour quantifier tous les médicaments retournés à la pharmacie par les services durant une semaine, a servi de point de départ. L'équipe travaille désormais sur l'optimisation des dotations pour les médicaments prescrits de manière conditionnelle. Un projet qui redonne sens au travail des préparateurs en pharmacie et inscrit l'hôpital dans une démarche de soins plus éco-responsables.

Prix du jury

Service d'anesthésie de l'Hôpital européen Georges-Pompidou AP-HP, pour sa démarche éco-responsable

Un projet global : suppression des gaz anesthésiques les plus polluants, optimisation des préparations intraveineuses, introduction de seringues pré-remplies de médicaments d'urgence, antalgie orale pré-opératoire en chirurgie ambulatoire, mais aussi actions de sensibilisation des équipes, charte d'engagement à des actions éco-responsables et diffusion d'une newsletter.

2.6 Déontologie

Le regard de Françoise Tomé, présidente du collège de déontologie de l'AP-HP

Pour le collège de déontologie de l'AP-HP, en sa qualité de référent laïcité, l'année 2025 est emblématique des préoccupations des professionnels et de l'administration.

L'application de la loi et le droit qui en découle sont d'autant plus complexes que l'hôpital constitue un lieu où se côtoient des personnes pour lesquelles le respect de la laïcité s'entrecroise avec d'autres droits consacrés par la Constitution ou par la loi, tels que la liberté de conscience pour tous, le droit pour l'étudiant d'être reconnu comme un usager de l'enseignement supérieur au sens du code de l'éducation quand il suit un enseignement classique à l'université, et le droit des patients à l'exercice de leur culte.

Pourtant, le collège de déontologie, à travers les cas qui lui ont été soumis en 2025, entend relever qu'**une des dimensions du principe de laïcité est trop souvent perdue de vue : son caractère essentiel, au sens propre de ce terme, pour les patients.**

La confiance dans la relation patient-médecin, ou plus largement patient-soignant, constitue la pierre angulaire de la prise en charge des patients, tout particulièrement à l'hôpital public. Tous ceux qui participent au service public de la santé ont leur part pour assurer et consolider ce lien de confiance en faisant preuve de rigueur dans le respect du principe de laïcité.

Parce que, tout simplement, les usagers des services publics hospitaliers sont des patients, c'est-à-dire des personnes par nature dans un état objectif de vulnérabilité et/ou de dépendance qui exige une protection renforcée contre tout risque ou crainte d'influence, ou d'atteinte à leur propre liberté de conscience. Il est donc particulièrement important que le principe de laïcité soit bien compris sous cet angle par chacun des professionnels, qu'il soit soignant ou administratif, quel que soit le statut : étudiant, contractuel, titulaire, bénévole.

C'est exactement cette dimension particulière que la compagnie de théâtre « la Relève bariolée » a fait vivre en remplaçant le nom des religions par une couleur, tout en jouant des scènes issues de la vraie vie des patients et professionnels hospitaliers, lorsqu'elle est intervenue cette année à l'AP-HP. Elle était aussi au cœur de l'exposition « Cité laïque » qui présentait de manière pédagogique le principe de laïcité.

Mieux comprendre est en effet clé pour chacun de ceux qui participent au service public hospitalier.

Encadré / Le collège de déontologie de l'AP-HP

Le collège rend des avis, à la demande des agents ou de l'administration, dans le cadre de sa mission qui est triple :

-mission de conseil afin que soient mieux pris en compte les droits et obligations propres au statut de la fonction publique. Notamment, faire cesser tout conflit d'intérêt dont le collège a pu avoir connaissance et veiller au respect des règles spécifiques relatives aux dispositifs de valorisation de la recherche publique (articles L. 531-1 à L. 531-17 du code de la recherche).

-mission de référent laïcité qui lui permet de contribuer à diffuser une culture de la laïcité à l'hôpital, tant du point de vue des professionnels que des patients.

-mission de référent alerte au sens de la loi n°2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique.

3 SOIGNER, FORMER, CHERCHER ET INNOVER

3.1 Nos avancées 2025 pour les patients

– Notre approche

À retenir :

En 2025, l'AP-HP a poursuivi la mise en œuvre du plan « 30 leviers pour agir ensemble », ce qui a permis la réouverture d'environ 1 000 lits par rapport au point le plus bas atteint en 2023, via la reconstitution de ses effectifs infirmiers.

Autant de lits qui permettent aux hôpitaux de l'AP-HP de mieux répondre aux besoins des Franciliens, qu'il s'agisse des besoins aigus liés aux épidémies hivernales ou aux maladies chroniques dont la montée en puissance se poursuit, notamment du fait du vieillissement de la population.

- **+ 1 000 lits** réouverts depuis 2023
- **8,1 millions de patients** accueillis en 2025

Nos axes d'action :

- **Améliorer l'accès des patients** à l'offre de soins AP-HP.
- **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 des patients**, avec le souci de la sécurité et de la qualité des soins.
- **Porter de grands projets de recherche** au service du progrès médical.

– Parmi les faits marquants

#Offre de soins

– **Investissements en équipements lourds**

L'hôpital Lariboisière AP-HP, en association avec l'institut de radiothérapie Hartmann, enrichit la prise en charge des cancers neurologiques avec l'installation du système de radiochirurgie stéréotaxique ZAP-X®. Cet équipement de dernière génération permet de traiter des tumeurs au plus profond du cerveau en peu de séances afin de minimiser, voire d'éviter, l'intervention chirurgicale trop risquée. Il s'agit de la première installation dans un hôpital de l'AP-HP et de la deuxième en France. Le centre a accueilli son premier patient le 4 juin 2025.

D'autres jalons de cette forte dynamique d'investissement dans nos hôpitaux :

- modernisation des plateaux techniques interventionnels des hôpitaux européen Georges-Pompidou et Henri-Mondor ;
- une 6^e salle interventionnelle en cardiologie à La Pitié-Salpêtrière ;
- modernisation du secteur lié aux médicaments de thérapie innovante (MTI) à l'hôpital Saint-Louis ;
- agrandissement du centre régional de dépistage néonatal à l'hôpital Necker - Enfants malades ;
- création d'un plateau technique d'imagerie cutanée non invasive en onco-dermatologie à l'hôpital Avicenne.

- Investissements immobiliers

Parmi les investissements 2025, la rénovation de l'hôpital de jour (HDJ) d'addictologie adolescents et jeunes adultes de l'hôpital Paul-Brousse AP-HP s'est achevée fin janvier 2025, avec le soutien de la Fondation des Hôpitaux. Un nouveau cadre pour mieux organiser les activités thérapeutiques et renforcer le parcours de soins des jeunes patients.

L'AP-HP poursuit sa démarche d'amélioration des conditions d'accueil des patients. En juin 2025, une Maison des Patients est inaugurée à l'hôpital Cochin - Port-AP-HP. Un lieu convivial dédié à l'écoute et l'accompagnement de ceux qui expriment le besoin.

Découvrir également [le nouveau bâtiment « Mirabeau »](#) à l'hôpital Sainte-Périne AP-HP, inauguré en novembre 2025.

#Expérience patient

- « 10 engagements pour nos patients » : deux ans d'action

L'AP-HP est engagée depuis 2024 dans une démarche d'amélioration de l'accueil et de l'accompagnement des patients. Co-construit avec ces derniers, les représentants des usagers et plus de 900 professionnels de l'institution, le plan « 10 engagements pour nos patients » se décline de la prise de rendez-vous à la préparation de la sortie, en passant par l'information des patients et leurs proches, la coordination des parcours intrahospitaliers ou encore la prise en charge des publics les plus vulnérables.

Les actions menées se concentrent notamment sur la facilitation de la prise de rendez-vous, l'optimisation de l'accueil et du parcours administratif, l'amélioration du confort d'hospitalisation ou encore la prise en compte de la voix des patients à tous les niveaux de décision de l'institution.

Découvrir [des avancées du plan](#)

= Une plateforme pour mieux écouter et agir

La parole des patients est précieuse. Qu'elle soit élogieuse, critique ou simplement informative, elle éclaire nos pratiques et nos axes d'amélioration. Mieux l'écouter, la comprendre et l'utiliser : tel est l'objectif d'une nouvelle plateforme d'analyse des retours patients déployée auprès des services de soins en 2025.

– **Partenariat patient-professionnel**

En 2025, 19 équipes projet dans 15 hôpitaux ont été accompagnées pour développer un partenariat patient-professionnel. Depuis 2022, près de 60 équipes ont été soutenues. L'AP-HP compte plus de 400 patients partenaires, engagés en particulier dans des projets d'amélioration des soins et d'éducation thérapeutique du patient (ETP).

– **Label Hospitalité**

En 2025, 181 labels Hospitalité ont été attribués ou renouvelés, dont 152 premières labellisations. Au total, 600 labels étaient actifs à l'AP-HP fin 2025, soit 180 de plus qu'à fin 2024. Le label Hospitalité de l'AP-HP est attribué pour quatre ans à un service hospitalier volontaire, dès lors que celui-ci réunit des critères définis sur sept champs tels que l'accueil ou la qualité de la relation. Découvrir [le label Hospitalité](#).

#Qualité, sécurité des soins

– **Déclaration des EIGS, priorité institutionnelle**

L'AP-HP soutient et encourage la déclaration des événements indésirables graves associés aux soins (EIGS). Elle en a fait une priorité institutionnelle car la sécurité des patients au cours de leurs soins est en jeu. 318 EIGS ont été déclarés en 2025, soit + 54 % par rapport à 2024. La culture de la sécurité des soins progresse.

#Greffes et prélèvements d'organes et de tissus

Premier acteur en France avec 25 % de l'activité nationale et 90 % de l'activité régionale de greffe et de prélèvement d'organes, l'AP-HP s'est engagée en 2025 dans une démarche de labellisation de ses groupes hospitalo-universitaires comme « Ambassadeur du don d'organes » par le collectif Greffes +. Cet engagement traduit la volonté collective des équipes de l'AP-HP d'informer, former et sensibiliser l'ensemble des professionnels, patients et partenaires en faveur du don d'organes ; l'AP-HP représente 30 % des patients inscrits sur la liste nationale d'attente.

Neuf hôpitaux AP-HP ont été labellisés en 2025 : Beaujon, Bichat - Claude-Bernard, Lariboisière - Fernand-Widal, Robert-Debré, Pitié-Salpêtrière, Saint-Louis, Henri-Mondor, Bicêtre et Louis-Mourier.

3.2 Nos avancées 2025 pour les équipes

– Notre approche

À retenir :

Avec le déploiement progressif du plan d'action « 30 leviers pour agir ensemble », l'AP-HP est aujourd'hui en passe de retrouver le niveau de ses effectifs infirmiers de 2019. Elle les aura dépassés d'ici l'été 2026 grâce à une forte augmentation des recrutements et à une diminution significative des départs entre 2022 et 2025.

- **+ 30 % de recrutements infirmiers en 2025** par rapport à 2022
- **- 30 % de départs IDE en 2025** par rapport à 2022
- Entre 2023 et 2025 :
 - **près de 600 départs en promotion professionnelle** financés chaque année
 - **x 2 pour les attributions de logement** aux professionnels

Retrouver le [bilan à 3 ans du plan 30 leviers](#)

Nos axes d'action :

- **Poursuivre les efforts** en matière de recrutement de professionnels sur les métiers en tension.
- **Fidéliser les professionnels** en intensifiant nos actions en faveur du développement des compétences, de l'amélioration de la santé, de la qualité de vie et des conditions de travail, et de la politique sociale.
- **Favoriser la vie d'équipe et renforcer la cohésion au sein des services.**

– Parmi les faits marquants

#Attractivité et fidélisation

- **« 10 orientations pour le développement des compétences »**

L'AP-HP consacre plus de 130 millions d'euros par an pour développer les compétences des professionnels, soit un tiers de plus que ce qu'elle doit au titre de ses obligations réglementaires. Il s'agit d'un engagement inégalé dans la fonction publique hospitalière.

Pour autant, elle renforce encore son engagement avec un plan d'action pour la période 2025-2028. Fruit d'une large concertation, il s'appuie sur 10 grandes orientations visant à rendre les parcours de formation plus accessibles et mieux adaptés aux besoins croissants des professionnels et des équipes. Très concrètement, il donne par exemple naissance à trois écoles : une École des ressources humaines, une École du management et une École du numérique.

– « J'explore l'hôpital, je trouve ma voie »

Le 14 novembre 2025, l'AP-HP signe une convention avec la région académique d'Île-de-France autour d'une ambition commune pour l'orientation et l'insertion professionnelle des jeunes. Cette convention vise à faire découvrir la richesse des métiers de l'hôpital aux élèves tout au long de leur parcours scolaire, à renforcer les passerelles entre le monde éducatif et l'hôpital public, et à valoriser les filières professionnelles sanitaires, sociales et médico-techniques. Plus de 1 000 places de stage d'observations sont ainsi ouvertes pour les collégiens et lycéens.

[#Qualité de vie et conditions de travail](#)

– **Donner aux cadres les moyens d'agir**

Dès 2023, l'AP-HP a mis en place un plan d'action dédié aux cadres, véritable plan de soutien à cette fonction centrale au cœur de notre organisation. Des mesures ont porté sur la valorisation de certaines sujétions, ainsi que sur l'attractivité et les conditions d'exercice du métier. En décembre 2025, suite à un travail de terrain ainsi qu'à une large phase de concertation, un temps II est ouvert pour aller plus loin. Les actions s'articulent autour de trois grandes priorités :

- continuer de simplifier et fluidifier le quotidien pour permettre aux cadres de se recentrer sur leurs missions essentielles ;
- soutenir le développement des compétences des cadres et donner de la lisibilité aux perspectives de carrière au sein de l'AP-HP ;
- mieux valoriser le rôle de cadre et le faire connaître.

– **Santé mentale des professionnels de l'AP-HP**

Pour prévenir les situations de vulnérabilité psychique au travail, une quarantaine de professionnels de l'AP-HP élaborent un plan d'action dont la mise en œuvre débute dès 2026. Les objectifs : sensibiliser, détecter les troubles psychiques et renforcer l'accompagnement. Cela se traduit par :

- la conception d'un guide pratique ;
- une formation aux premiers secours en santé mentale (PSSM) ;
- une campagne de sensibilisation.

L'AP-HP s'engage sur ce sujet clé : elle est signataire de la [Charte pour la santé mentale au travail](#), soutenue par le gouvernement et initiée par [l'Alliance pour la santé mentale](#).

– **Pour un usage efficace et raisonné de l'IA**

À l'AP-HP, la conviction est que nous devons avancer avec l'IA générative, dans les meilleures conditions possibles. L'institution met en place un cadre de confiance alliant une formation en ligne pour tous et une charte pour garantir un usage responsable, sécurisé et conforme aux réglementations en vigueur. L'IA est aussi mise au service d'un hôpital toujours plus responsable.

Découvrir [comment l'IA facilite le travail des opérateurs à la blanchisserie Pitié-Salpêtrière \(SCB\)](#)

– **Support informatique et réseaux, une démarche d'amélioration continue**

L'amélioration du support informatique de l'AP-HP, portée par le plan « 30 leviers pour agir ensemble », se poursuit. Délais de résolution, solutions apportées : les résultats de l'enquête annuelle de satisfaction témoignent d'une progression constante.

En matière de réseaux, un important budget de 28 millions d'euros sur la période 2023-2027 est mobilisé pour des travaux de connexion « du dernier kilomètre », notamment dans les plateaux médico-techniques et les services cliniques.

#Égalité professionnelle femme-homme

Pour le deuxième plan égalité professionnelle de son histoire, l'AP-HP a négocié un protocole d'accord avec une partie des organisations syndicales centrales pour la période 2026-2028. Face à la nécessaire féminisation de la fonction de chef de service et à la baisse d'attractivité de ces postes quel que soit le genre, l'institution a engagé le projet « Chef et cheffe de service en 2030 » pour réenchanter la fonction.

3.3 Nos avancées 2025 pour la recherche et l'innovation

– Notre approche

À retenir :

L'AP-HP est un lieu d'excellence dans les champs conjugués de la recherche et de l'innovation en santé, indissociables des soins et de l'enseignement. Ce qui constitue également un facteur d'attractivité et de fidélisation majeur pour l'institution.

L'AP-HP tient à saluer l'ensemble des équipes porteuses des 71 projets distingués à l'issue des appels à projets ministériels. Cette reconnaissance illustre la capacité de l'AP-HP à mobiliser ses expertises et à porter des projets innovants, rigoureux et ambitieux au service de la recherche clinique et de l'amélioration des pratiques de soins.

Découvrir les [lauréats des appels à projets pour l'année 2025](#)

Nos axes d'action :

- **Renforcer une politique d'attractivité** pour et par la recherche.
- **Accélérer une politique de formation** et d'information ambitieuse.
- **Faciliter la mise en place** et le suivi de la recherche.
- **Renforcer les outils et les équipes d'appui** de la recherche.
- **Mener une recherche partenariale** et internationale.
- **S'engager pour renforcer les financements** de la recherche.

– Parmi les faits marquants

#Publications remarquables

En 2025, de nombreuses études promues par l'AP-HP ont fait l'objet de publications dans des revues majeures. Certaines se distinguent par leur impact sur la prise en charge des patients et sur les avancées de la recherche.

– **Évaluation cardiovasculaire avant greffe rénale**

Des équipes de l'AP-HP et de Sorbonne Université, à l'hôpital Pitié-Salpêtrière AP-HP, ont évalué l'apport de l'IRM cardiaque de stress chez les patients candidats à une greffe rénale. Cette méthode non invasive améliore l'identification du risque cardiovasculaire, sécurise l'accès à la transplantation et permet une meilleure adaptation du suivi avant et après la greffe.

Étude publiée dans [JACC Advances](#)

– **Le microbiote intestinal, un acteur clé de la régulation de l'inflammation**

Des chercheurs de l'AP-HP, de Sorbonne Université, de l'Inserm et de l'INRAE ont montré que certains métabolites du microbiote intestinal modulent le métabolisme des cellules

immunitaires et influencent l'inflammation. La publication coordonnée de ces travaux dans deux revues scientifiques de référence souligne leur importance pour la compréhension et la prise en charge des maladies inflammatoires chroniques de l'intestin.

Études publiées dans [Nature Metabolism](#) et [Cell Host & Microbe](#)

– **Une thérapie cellulaire innovante issue du cordon ombilical contre le lupus sévère**

Les équipes du [centre MATHEC de l'hôpital Saint-Louis AP-HP](#), en lien avec l'université Paris Cité, ont conduit une étude démontrant la bonne tolérance d'une thérapie cellulaire issue du cordon ombilical chez des patients atteints de lupus sévère. Les premiers résultats suggèrent un bénéfice clinique durable chez certains patients.

Étude publiée dans [The Lancet Rheumatology](#)

[#Avancées du plan recherche](#)

En mai 2025, l'AP-HP reçoit le **Prix de l'attractivité médicale de la FHF**, catégorie « Management médical et hospitalier », pour son dispositif « PH recherche », qui accorde aux praticiens un temps médical protégé dédié à la recherche clinique. Complémentaire des dispositifs existants, il favorise le développement de la recherche dans toutes les spécialités, renforce les liens entre soin et recherche, et accélère le transfert des résultats au bénéfice des patients.

L'AP-HP publie également la première édition du **Guide du chercheur à l'AP-HP**, outil de référence accessible à tous pour comprendre l'organisation de la recherche en son sein.

Les délais d'autorisation en promotion interne ont commencé à diminuer entre 2023 et 2025 pour les études interventionnelles. Tendence positive également sur la réduction des délais de contractualisation en promotion externe malgré l'augmentation du nombre de conventions signées.

Afin d'encourager la mobilité internationale, l'AP-HP propose deux dispositifs cumulables : une bourse mobilité allant de 10 000 à 30 000 euros et une mission temporaire permettant le maintien de la rémunération et le remplacement du praticien.

Découvrir [le Guide du chercheur à l'AP-HP](#)

[#Recherche partenariale](#)

L'AP-HP, labellisée institut Carnot depuis 2020, développe un **écosystème de recherche intégré** – Centre MEARY, entrepôt de données de santé, biobanques, imagerie – pour accélérer la recherche translationnelle et clinique. **Elle propose aux industriels une offre structurée autour de ses plateformes et tiers lieux d'expérimentation**, ouvrant de nouvelles collaborations pour développer la médecine de demain.

L'accord-cadre de partenariat de recherche entre l'AP-HP et Siemens Healthineers, signé fin 2024, illustre le dynamisme partenarial : la feuille de route établie en 2025 concentre les actions sur la co-conception de solutions innovantes autour des maladies chroniques, cardiovasculaires, neurovasculaires et de l'oncologie, ainsi que sur la prévention.

Arts et Métiers et l'AP-HP renouvellent leur coopération jusqu'en 2030 pour accélérer les projets de recherche sur les technologies appliquées à la santé et leur diffusion au bénéfice des patients.

[#Recherche sur données et IA](#)

L'EDS de l'AP-HP, connu et reconnu

L'année 2025 est un tournant pour l'entrepôt de données de santé de l'AP-HP, avec une trajectoire de fiabilisation et d'industrialisation des services aux chercheurs, la poursuite de l'intégration de nouvelles données et l'organisation de la première Journée données de santé à l'AP-HP qui a réuni plus de 1 000 inscrits.

C'est aujourd'hui plus de 200 projets qui ont été accompagnés, accélérés par le programme ACCES AP-HP, lauréat de l'appel à projets « Entrepôts de données de santé hospitaliers ».

Les délais de mise à disposition des données sont désormais pilotés (moins de 30 jours pour les projets simples, environ quatre mois pour les projets nécessitant des données complexes) et l'instruction des projets est dématérialisée.

Le site de l'EDS a été totalement repensé pour faciliter le parcours des chercheurs et un guide de chaînage EDS/SNDS est disponible en ligne.

Découvrir le site eds.aphp.fr

IA, la feuille de route institutionnelle en action

Six chantiers ont été déployés en 2025 pour mieux piloter les projets et préparer leur déploiement à grande échelle.

3.4 L'intégrité scientifique et la protection des données en 2025

L'intégrité scientifique et la protection des données gérées sont deux absolues nécessités, avec la confiance des patients pour enjeu.

Pr Marc Samama, président l'Office d'intégrité scientifique de l'AP-HP

« En 2025, l'intégrité scientifique s'impose comme un enjeu central de la recherche. L'augmentation des signalements, la pression à publier et l'essor de l'intelligence artificielle interrogent nos pratiques. Ces évolutions traduisent avant tout une prise de conscience collective. À l'AP-HP, l'Office d'intégrité scientifique accompagne cette transformation en promouvant la transparence, la confiance et la responsabilité. Notre ambition est de faire de l'intégrité un réflexe partagé, garant de la crédibilité de la recherche et de la confiance du public. »

Lauren Demerville, responsable du pôle partenariats et expertises, direction de la recherche clinique et de l'innovation de l'AP-HP

« Pour répondre à ces enjeux, l'AP-HP s'est dotée d'une charte de l'intégrité scientifique destinée à l'ensemble des personnels impliqués dans la recherche. Ce cadre commun se traduit par des actions concrètes : séminaires, webinaires, ressources de référence, outils pédagogiques et dispositifs d'alerte confidentiels. L'Office d'intégrité scientifique agit au quotidien dans une démarche de prévention, d'information et d'accompagnement afin de promouvoir des pratiques responsables, reproductibles, et conformes aux standards nationaux et internationaux. »

Donatienne Blin, déléguée à la protection des données (DPO) de l'AP-HP

« Dans un contexte de menaces cyber accrues et de fortes évolutions du cadre réglementaire européen, la protection des données de santé est prioritaire. La doctrine de "cloud souverain" adoptée en 2022 est maintenue en 2025. Son bien-fondé est renforcé par le contexte géopolitique inquiétant, avec un signal clair adressé aux partenaires.

En 2025, l'activité sur la protection des données personnelles s'inscrit dans une dynamique toujours soutenue, avec une hausse continue des indicateurs sur l'ensemble des périmètres, en soin comme en recherche. Les processus RGPD ont été significativement améliorés - guides, modèles, méthodologies déployées - notamment en recherche, avec des retours positifs des métiers. La gouvernance s'est consolidée via la montée en compétence du réseau de référents DPO et la structuration d'une gestion électronique unifiée.

L'activité de conformité courante est en forte progression avec des sujets complexes et innovants liés à l'intelligence artificielle, aux recherches via l'entrepôt de données de santé de l'AP-HP et à l'Espace européen des données de santé (EHDS).

L'année a été marquée par des audits de la Cour des comptes sur les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, l'audit de la fonction DPO, ainsi que les audits de certification annuelle hébergeur de données de santé (HDS) et Haute Autorité de santé (HAS).

Le déploiement d'outils structurants, tel que le registre DPO unifié sur la plateforme Dastra, la formalisation de procédures importantes (anonymisation, suppression, transferts, extraction de données, etc.) ont aussi permis de consolider le cadre de conformité RGPD. »

CAHIER/ PROFESSIONNELS INSPIRANTS

Ce cahier invite à découvrir des professionnels et des équipes de l'AP-HP, tout métier et services confondus, engagés et créatifs, qui explorent des voies originales et portent des projets qui font bouger les lignes de la prise en soins, de la recherche et de l'innovation. Un marqueur fort de la vitalité de notre institution.

« Les meilleures idées viennent rarement du sommet, elles viennent dans la plupart des cas des équipes, au plus près du soin et des patients », Nicolas Revel, directeur général de l'AP-HP, lors de la cérémonie de remise des prix aux 10 lauréats des Trophées Patients 2025.

Trophées Patients 2025

Prix coup de cœur du jury Trophées Patients

Ilhame Kadi et Dr Johann Cailhol, département santé publique, hôpital Jean-Verdier AP-HP pour le Centre ressources de littératie en santé (CRLS)

Le CRLS est l'unique lieu dédié au renforcement de la capacité des patients, usagers et habitants, à comprendre et accéder à des informations sur la santé pour favoriser l'autonomie dans le système de santé.

Il vise notamment à aider les personnes avec des difficultés de compréhension du langage médical, notamment ceux confrontés à un faible niveau de littératie en santé ou à des barrières linguistiques, via l'adaptation d'outils au leur niveau de littératie.

Concrètement, les outils sont adaptés par une démarche participative. Ils sont téléchargeables sur une plateforme numérique et disponibles en version papier.

Découvrir les projets lauréats et primés : [catalogue des Trophées Patients 2026](#)

Relancés en 2025, les Trophées Patients récompensent des initiatives exemplaires et innovantes menées avec et pour les patients au sein de l'AP-HP. 144 dossiers ont été étudiés et dix projets ont été distingués par un jury pluriprofessionnel, associant des acteurs internes et externes à l'AP-HP.

Trophées de l'Innovation 2025

Parmi les lauréats :

Trophée du soignant innovant : Radouane Barkallah, manipulateur en électroradiologie médicale, hôpital Lariboisière-Fernand-Widal AP-HP



Radouane Barkallah

DIVA: dispositif de Délimitation de la zone d'irradiation visuelle et audible lors de la réalisation de radiographie au lit - Projet soutenu par le Carnot AP-HP

Service de radiologie ostéo-articulaire, viscéral et vasculaire, hôpital Lariboisière-Fernand Widal AP-HP

Je suis manipulateur en électroradiologie médicale à l'hôpital Lariboisière, dans le service ostéoarticulaire et viscéral, hôpital Lariboisière AP-HP, depuis 2016. Notre service abrite plusieurs modalités, notamment la radiographie

au lit. Sa particularité est d'effectuer la radiographie prescrite directement dans la chambre du patient. L'IRSN (Institut de Radioprotection et de Sécurité Nucléaire) prévoit que « les radiographies au lit concernent exclusivement les patients

intransportables en évitant les clichés inutiles ». La problématique de cette réalisation est que le personnel soignant et les patients autour sont susceptibles de recevoir une dose de rayonnement. Mon projet est né de la volonté de protéger les personnes aux alentours en créant une délimitation visible de cette zone mais également audible. C'est mon projet DIVA.

Découvrir le [projet DIVA](#)

Trophée du brevet prometteur : Pr Thomas Stehlé, néphrologue, et Pr Frédéric Pigneur, radiologue, hôpital Henri-Mondor AP-HP



Dr Thomas Stehlé et Dr Frédéric Pigneur

Méthode de mesure ex vivo du débit de filtration glomérulaire chez un sujet
Projet soutenu par le Carnot AP-HP

Service de néphrologie et service d'imagerie médicale hôpital Henri-Mondor AP-HP

Les Drs Thomas Stehlé, néphrologue, et Frédéric Pigneur, radiologue, exercent à l'hôpital Henri-Mondor AP-HP. Ensemble, ils développent des approches innovantes pour l'évaluation de la fonction rénale,

en particulier la mesure du débit de filtration glomérulaire (DFG) par imagerie. Leur collaboration associe expertise clinique et imagerie médicale pour affiner ces méthodes de mesure

du DFG, notamment via le scanner. Dans ce cadre, ils ont encadré le Dr Félix Wei dans un projet de recherche portant sur la mesure du DFG par uroscanner. Ce travail a été récompensé par le Trophée de l'Innovation APinnov 2023, dans la catégorie « interne innovant APinnov 2023 ».

Découvrir [cette méthode de mesure via logiciel IA](#)

Les Trophées de l'Innovation ont pour vocation de valoriser des projets et des professionnels engagés dans des démarches d'innovation, avec le patient comme finalité ultime.

Trophées de la Donnée 2026

Catégorie « Impact pilotage et appui aux soins » : **Valentin Cerez, responsable qualité à l'hôpital marin de Hendaye AP-HP, projet de pilotage visuel de la qualité des soins**

Cette initiative vise à améliorer la traçabilité dans le dossier patient informatisé (DPI), grâce à des outils de visualisation qui permettent un suivi plus fin et réactif des pratiques de soins.

Catégorie « Ingénierie et science des données » : **Perceval Wajsbürt, data scientist à l'entrepôt de données de santé (EDS) AP-HP, traitement automatique du langage clinique à grande échelle**

Une bibliothèque logicielle collaborative et modulaire a été développée pour le traitement automatique du langage clinique à grande échelle. Un outil stratégique pour exploiter efficacement la richesse des données textuelles issues des millions de dossiers patients.

Catégorie « Impact recherche » : **Dr Stylianos Tzedakis, chirurgien viscéral et digestif à l'hôpital Cochin - Port-Royal AP-HP, gradient social et cancer primitif du foie**

Cette étude nationale observationnelle évalue l'impact du gradient social sur le cancer primitif du foie. Un travail majeur pour mieux comprendre les inégalités de santé en France.

Catégorie « Jeune chercheur » : **Dr Jérémie Zerbit, pharmacien à l'Hospitalisation à Domicile (HAD) de l'AP-HP, immunothérapie à domicile et myélome**

Ce projet démontre que l'administration d'immunothérapies à domicile dans le myélome multiple permet de réduire les infections sévères, tout en maintenant l'efficacité des traitements. Une avancée prometteuse pour améliorer la qualité de vie des patients.

Découvrir [les lauréats](#)

Les Trophées de la Donnée, décernés pour la première fois en 2025, ont pour objectif de mettre en lumière les projets innovants, de récompenser les initiatives qui améliorent la qualité, la sécurité ou l'organisation des soins, d'encourager la mutualisation des bonnes pratiques en science des données, et de valoriser les jeunes talents engagés dans l'innovation.



MERCI AUX BÉNÉVOLES

Aujourd'hui, plus de 2 000 bénévoles, œuvrant au sein de plus de 250 associations, interviennent dans les 38 hôpitaux de l'AP-HP. Parmi eux, de grandes associations nationales et d'autres plus modestes, parfois discrètes, mais toujours essentielles.

Leur diversité reflète celle de leurs missions : visites au chevet des patients, activités de loisirs, écoute, accompagnement, ateliers culturels, groupes de parole, soutien scolaire, réalisation de rêves d'enfants, embellissement des espaces hospitaliers, représentation des usagers... autant d'actions qui contribuent directement à l'expérience patient et au mieux-être de chacun.

Ces bénévoles - ainsi que les professionnels associatifs - font pleinement partie de la communauté hospitalière. Certains sont engagés depuis plus de vingt ans, d'autres viennent tout juste de franchir la porte d'un service. Certains interviennent au sein d'équipes bénévoles soudées et dynamiques, d'autres agissent seuls, avec une humilité parfois telle qu'ils peuvent se sentir invisibles. Mais tous partagent une même conviction : celle que chaque geste compte. Leurs interventions sont un élément essentiel de ce qui permet aux patients de trouver le chemin et la force pour affronter la maladie.

Leur engagement nous rappelle que l'humanité est une force qui se partage.



L'AP-HP leur témoigne de son soutien et de sa gratitude

Retrouver en images ces bénévoles qui font vivre nos établissements, découvrir [le portfolio « Visages du bénévolat »](#)

4 CHIFFRES CLÉS ET GOUVERNANCE

4.1 Compte de résultat et investissements

En 2025, l'AP-HP maintient son cap stratégique et augmente significativement ses efforts de performance.

En 2024, malgré un redémarrage de l'activité grâce à des effectifs soignants en voie de reconstitution et un effort de performance intrinsèque de presque 200 millions d'euros, le déficit s'était creusé. Les causes de ce déficit aggravé étaient essentiellement exogènes à la gestion de l'établissement. Elles résidaient principalement dans un alourdissement structurel des charges de l'ensemble des CHU français généré par les mesures salariales réglementaires et l'inflation.

En 2025, l'AP-HP a pourtant choisi de maintenir son cap stratégique en poursuivant la feuille de route définie dans le cadre des « 30 leviers pour agir ensemble ». Le maintien de ce cap a permis de consolider des résultats déjà visibles dès 2023-2024.

Entre 2024 et 2025, la masse salariale globale de l'AP-HP a progressé de + 2 % (+ 130 millions d'euros) pour s'établir à 6,1 milliards d'euros dont près de 70 millions d'euros liés à des mesures réglementaires (notamment l'augmentation des cotisations sociales de la Caisse nationale de retraites des agents des collectivités locales - CNRACL). La reconstitution des effectifs infirmiers a permis de rouvrir 460 lits en moyenne annuelle en 2025, soit 304 en médecine-chirurgie-obstétrique (MCO), 135 en soins médicaux et de réadaptation (SMR), 15 en psychiatrie et 6 en unité de soins de longue durée (USLD).

Au total, la croissance en volume des séjours entre 2024 et 2025 s'élève à + 3,8 % (corrige des effets de jours ouvrables - CJO) pour l'hospitalisation complète (HC) et à + 3,9 % (CJO) pour l'hospitalisation partielle (HP). Ce surcroît d'activité a généré un rebond de recettes de 156 millions d'euros par rapport à 2024.

Cette dynamique de rebond a permis de contribuer pour 39 millions d'euros à l'amélioration du résultat de l'institution. La forte mobilisation des équipes autour des leviers de performance a permis d'atteindre des gains supérieurs de près de 22 millions d'euros à la prévision initiale de l'état prévisionnel des retraites et des dépenses (EPRD) pour 2025.

Au total, près de 193 millions d'euros de gains de performance ont été réalisés en 2025, via l'amélioration du codage et de la facturation, l'optimisation des parcours, la gestion des bonnes pratiques telles que la juste prescription, la sobriété des organisations et la réduction du recours à l'intérim.

Grâce à ces efforts, l'AP-HP a ramené son déficit à hauteur de 372,4 millions d'euros pour le budget principal et à hauteur de 350,8 millions d'euros pour le budget consolidé en 2025. Le résultat du budget principal s'améliore de + 89 millions d'euros en 2025 par rapport à 2024.

Chiffres clés

-Budget de fonctionnement

10,5 milliards d'euros

-Masse salariale

6,1 milliards d'euros

-Capacité d'autofinancement

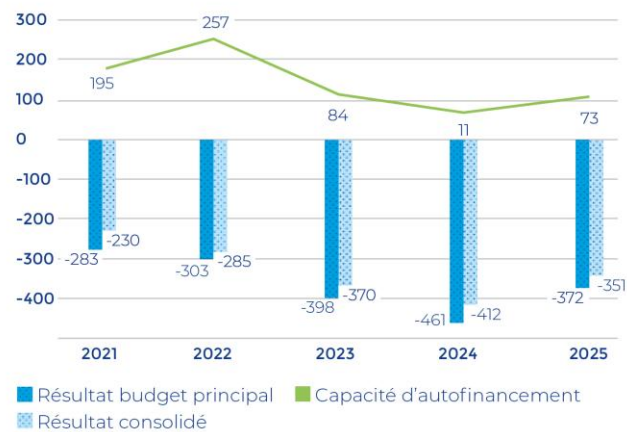
73,1 millions d'euros

-Investissements

611 millions d'euros

Graphiques :

Exécution financière 2021-2025
(en M€)

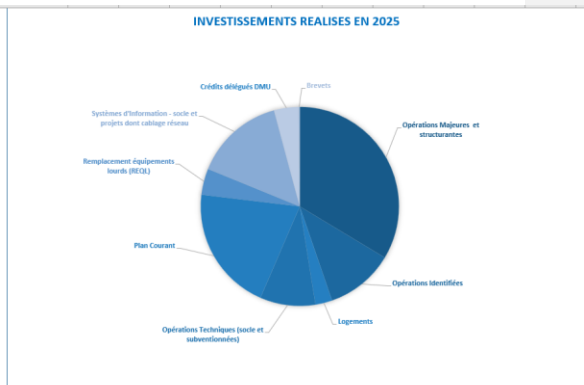


Investissements du quotidien, 13 millions d'euros délégués aux groupes hospitalo-universitaires (GHU), dont 8 millions d'euros de crédits de l'Union européenne

Groupe Hospitalier ou Etablissement hors Groupe Hospitalo Universitaire	2025
Groupe hospitalo-universitaire AP-HP. Centre – Université Paris Cité	2 547 337 €
Groupe hospitalo-universitaire AP-HP. Hôpitaux Universitaires Henri Mondor	1 320 991 €
Groupe hospitalo-universitaire AP-HP. Nord – Université Paris Cité	3 013 591 €
Groupe hospitalo-universitaire AP-HP. Université Paris-Saclay	2 016 938 €
Groupe hospitalo-universitaire AP-HP. Hôpitaux Universitaires Paris Seine-Saint-Denis	720 257 €
Groupe hospitalo-universitaire AP-HP. Sorbonne Université	3 051 190 €
Groupe Hôpital Marin de Hendaye AP-HP	99 889 €
Hôpital Paul-Doumer AP-HP	54 853 €
Hôpital San Salvador AP-HP	100 172 €
Hospitalisation à Domicile AP-HP	150 094 €
Total crédits Investissement "Séguir"	13 075 312 €

Investissements réalisés en 2025

Investissements	2025
Opérations Majeures et structurantes	193 757 325
Opérations Identifiées	64 169 917
Logements	15 841 634
Opérations Techniques (socle et subventionnées)	52 046 249
Plan Courant	117 636 194
Remplacement équipements lourds (REL)	24 552 639
Systèmes d'Information - socle et projets dont cablage réseau	84 522 924
Crédits délégués DMU	23 096 600
Brevets	1 083 075
Opérations subventionnées	14 747 777
TOTAL GENERAL	611 M€



L'effort d'investissement de l'AP-HP a nettement progressé en 2025 avec 611 millions d'euros de dépenses réalisées. Une augmentation de 53 millions d'euros par rapport à 2024, soit + 10 %. L'investissement se décompose de la façon suivante :

- Les enveloppes déconcentrées aux GHU en faveur des investissements courants représentent 279 millions d'euros, dont :
 - 118 millions d'euros pour le financement des plans courants des établissements (travaux et équipements) ;
 - 52 millions d'euros pour les opérations techniques de renouvellement des composants et mise en sécurité des bâtiments ;

- 85 millions d'euros pour le développement et la modernisation des systèmes d'information ;
 - 25 millions d'euros pour le remplacement des équipements médicaux lourds. De plus, les investissements du quotidien - directement déconcentrés aux départements médico-universitaires (DMU) et financés en partie par des subventions allouées par l'agence régionale de santé (ARS) et l'Union européenne dans le cadre des crédits du Ségur - se sont élevés à 23 millions d'euros en 2025.
- Pour 64 millions d'euros, les opérations identifiées de travaux et d'installation de nouveaux équipements biomédicaux, menées par les établissements hospitaliers pour porter leurs projets médicaux et accompagner les projets stratégiques transversaux - dont la performance énergétique des bâtiments.
- Près de 200 millions d'euros, soit 1/3 des dépenses d'investissement 2025, ont été consacrés à la poursuite des opérations majeures et structurantes déjà engagées.

4.2 Chiffres clés 2025

(Données au 31 déc. 2025)

- **L'activité**
 - **38 hôpitaux, 6 groupes hospitalo-universitaires (GHU), 80 départements médico-universitaires (DMU), 773 services, 8 105 000 prises en charge**
 - **Séjours d'hospitalisation**
 - 1 466 200 séjours en médecine-chirurgie-obstétrique (MCO)
 - 20 000 admissions en Hospitalisation à Domicile (HAD)
 - 147 700 séjours en soins médicaux et de réadaptation (SMR)
 - 521 700 journées en soins de longue durée (SLD)
 - 160 500 journées en psychiatrie
 - 16 300 lits toutes disciplines confondues
 - **Activité externe**
 - 4 973 900 consultations médicales réalisées
 - 32 300 personnes accueillies dans les permanences d'accès aux soins (PASS)
 - **Urgences**
 - 1 447 900 passages aux urgences
 - 2 568 800 appels reçus aux 4 centres 15 de l'AP-HP
 - 25 services d'urgences générales, dont 17 pour adultes et 8 pédiatriques
 - **Naissances**
 - 36 400 de naissances
 - 13 maternités
 - **Chirurgie**
 - 377 400 actes chirurgicaux
dont 104 600 actes réalisés en chirurgie ambulatoire
 - 50 blocs chirurgicaux et 338 salles d'opérations
 - **Greffes**
 - 1 450 greffes
 - 178 prélèvements de greffons
 - 293 prélèvements de tissus
 - **Actes des plateaux techniques d'imagerie**
 - Scanner : 527 500 actes
 - IRM : 210 100 actes
 - Gamma caméra : 45 600 actes
 - TEP : 55 500 actes
 - **ETP**
 - Près de 450 programmes

- **Et aussi :**

- 1,397 milliard d'euros de consommation en médicaments
- 17,2 millions de repas servis aux patients et aux professionnels, soit 47 000 repas par jour
- 273 300 demandes de transport sanitaire 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 :
 - près de 8,9 millions de draps
 - près de 7,5 millions de vêtements de travail, dont 2 millions de chemises de patients

- **Les équipes**

- **Près de 100 000 professionnels au service des patients**

- 1er employeur d'Île-de-France
- 75 % de femmes et 25 % d'hommes
- Âge moyen : 40 ans
- Index égalité professionnelle : 86/100
- 12 260 médecins, soit 8 260 en équivalent temps plein
- 5 500 internes
- 800 sages-femmes
- 55 300 professionnels soignants
- 15 600 professionnels administratifs, techniques et ouvriers

- **Plus de 230 métiers assurent le fonctionnement quotidien des 38 établissements**

- **Recrutement**

- 12 500 recrutements réalisés en 2025
- Près de 1 500 contrats d'allocation d'études signés
- Près de 1 400 étudiants nouvellement diplômés, embauchés en tant que stagiaire à la suite de leur CAE
- Une augmentation du nombre de candidatures de près de 60 % entre 2024 et 2025 et une diminution de 20 % du nombre de postes vacants publiés

- **Un centre d'enseignement recherché**

- Formation initiale :
 - 8 850 étudiants paramédicaux en formation initiale
 - 32 écoles, dont :
 - 15 instituts de formation en soins infirmiers (IFSI)
 - 9 instituts de formation d'aide-soignant (IFAS)
 - 7 écoles spécialisées
 - 1 institut de formation des cadres de santé
- 8 900 étudiants en médecine, dentaire et pharmacie

- Formation continue :
 - Près de 600 promotions professionnelles
 - 81,5 millions d'euros de budget
 - Près de 50 000 professionnels formés en 2025
 - Plus de 400 000 jours de formation dispensés
- **Politique sociale**
 - 46 crèches proposent 3 450 places et accueillent près de 6 000 enfants
 - Plus de 1 200 logements attribués à des professionnels de l'AP-HP en 2025
 - Une offre globale d'environ 11 000 logements
- **Un hôpital ouvert aux bénévoles et aux volontaires**
 - Plus de 250 associations présentes
 - Plus de 2 000 bénévoles auprès des patients et des familles
 - 140 représentants des usagers et des familles investis dans les instances
 - 270 volontaires en Service civique
- **La recherche et l'innovation**
 - **Structures d'excellence**
 - 26 fédérations hospitalo-universitaires (FHU)
 - 8 instituts hospitalo-universitaires (IHU)
 - 4 sites de recherche intégrée en cancérologie (SIRIC)
 - 4 tiers-lieux d'expérimentation (TLE)
 - 20 domaines d'activité pour les centres d'investigation clinique (CIC)
 - 181 centres de référence maladies rares
 - **Activité**
 - 10 700 publications
 - Plus de 6 400 études cliniques en cours tous promoteurs confondus
 - 2 800 études à promotion AP-HP
 - Plus de 1 450 études à promotion académique ou hospitalière hors AP-HP
 - Plus de 2 100 projets à promotion industrielle
 - 340 études sur réutilisation de données menées depuis 2017
 - 25 projets de recherche sur données du Système national des données de santé (SNDS), menés via les accès permanents de l'AP-HP
 - 10 projets de recherche financés par France 2030 obtenus en 2025
 - 14 projets de recherche européens
 - 880 brevets actifs

– **Les engagements**

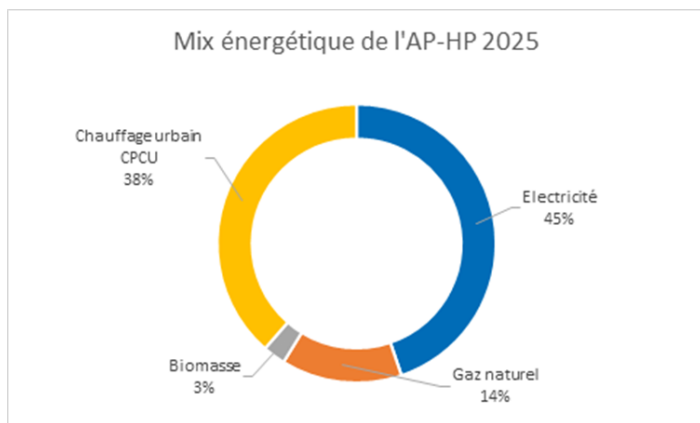
– **Qualité et relations usagers**

- 38 hôpitaux certifiés, dont 11 « Haute qualité des soins » - Certification Haute Autorité de santé 2022-2024
- L'AP-HP a poursuivi le déploiement de son plan d'action relatif à la juste prescription et à la pertinence des soins initié en 2024
 - - 6,8 % d'administration d'antibiotiques en « dose définie journalière » pour 1 000 journées d'hospitalisation
 - - 5,5 % en nombre d'actes de biologie médicale par patient
- 80 personnes formées à la médiation envers les usagers dans le cadre du programme de formation lancé en 2025 en lien avec l'Institut de formation à la médiation et à la négociation (IFOMENE) de l'Institut catholique de Paris

– **Responsabilité sociale et environnementale**

- XXXXX tCO2e émises, Bilan Carbone® 2024, soit XX % par rapport à 2024
- - 1,67 % : objectif de décarbonation pour 2025
- 4 500 professionnels sensibilisés à la transformation écologique via l'atelier Plan Health Faire®, 130 animateurs formés.
En savoir plus sur [Plan Health Faire®](#)
- Plus de 23 % de produits vertueux dans les achats alimentaires
- Mix énergétique 2024 de l'AP-HP

Commenté [LMH1]: Données consolidées en attente TESE, post directoire du 10 juin



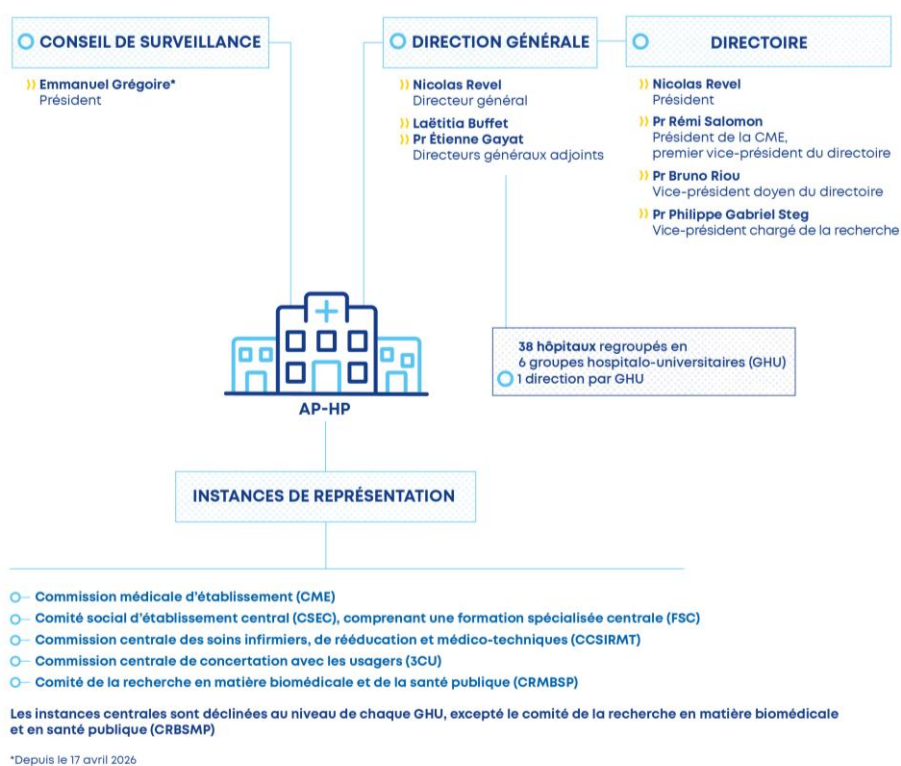
– **Mission internationale**

- Près de 80 accords-cadres de coopération actifs, dont 15 nouveaux accords signés en 2025
- Plus de 30 délégations reçues

- Près de 50 conventions de « stagiaire associé » ; 90 stages d'observation et visites d'étude
- 50 résidents étrangers des Hôpitaux de Paris et praticiens d'Asie du Sud-Est
- 360 équipements réformés fonctionnels donnés à BIP Humanitaire pour des projets associatifs dans les pays à faibles ressources

4.3 Notre gouvernance

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



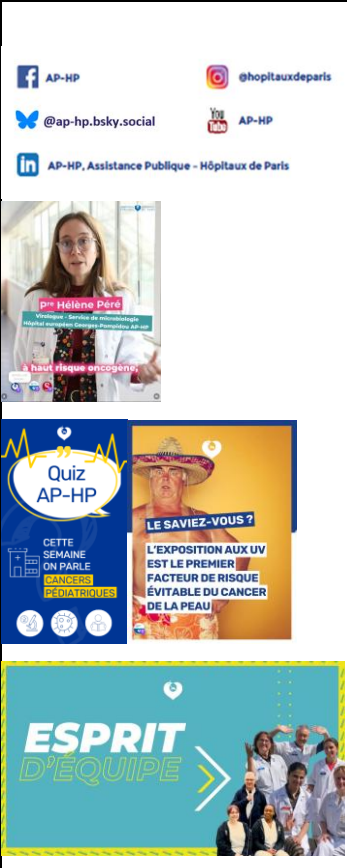


En savoir plus sur les instances de l'AP-HP : [ici](#)

5 L'INFORMATION AP-HP À VOS CÔTÉS

	<p>Aphp.fr</p> <p>Un nouveau site d'information pratique et référente</p> <p>Je suis patient, j'accède à tous mes services : je peux prendre rendez-vous, préparer mon admission et ma sortie, payer en ligne, sur aphp.fr et Mon AP-HP.</p> <p>Je suis professionnel de santé : je peux adresser un patient, consulter protocoles et référentiels, demander un deuxième avis.</p> <p>Je peux donc rechercher un service, un médecin, une spécialité, ainsi qu'un essai clinique à l'AP-HP.</p> <p>Je peux aussi retrouver toute l'actualité du premier CHU d'Europe et découvrir ses grands projets de transformation.</p>
	<p>Des podcasts sur vos plateformes</p> <p>Trois séries aux côtés de celles et ceux qui font vivre l'AP-HP</p> <ul style="list-style-type: none">• « Santé-vous légitimes » : des femmes inspirantes par leur parcours professionnel.• « 50/50 : concilier pro et perso à l'hôpital » : des professionnels qui trouvent l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.• « Dans la seringue » : en immersion dans des équipes.

	<p>Deux séries aux côtés de patients pris en soins à l'AP-HP</p> <ul style="list-style-type: none"> • « Transplantés » : le témoignage de patients du centre hépato-biliaire Henri-Bismuth à l'hôpital Paul-Brousse AP-HP. • « Mots Parleurs » : un podcast en partenariat avec le Centre national du livre. Quand la lecture à voix haute favorise l'estime de soi et la relation patient-soignant.
	<p>4 partenariats d'info santé</p> <ul style="list-style-type: none"> • FranceInfo « C'est ma santé - conseils avec l'AP-HP » : une chronique hebdomadaire chaque dimanche avec un professionnel de l'AP-HP pour décrypter une thématique et apporter des conseils simples, concrets et utiles pour prendre soin de sa santé. • PUMS « Pour une meilleure santé » : une émission interactive et en direct sur YouTube, un lundi sur deux, menée par le Pr Boris Hansel : infos santé 100 % fiables et conseils pratiques avec notre collège de médecins. • YouTube : chaque semaine, un professionnel de l'AP-HP décrypte une pathologie, sa prise en charge et les bons réflexes pour la prévenir. • Kaavan : toutes les deux semaines, un podcast sur la santé mentale pour lever les tabous, informer et rassurer à travers différentes expériences de vie.

	<p>Une série animée</p> <p>Pour y voir clair sur les grands mécanismes de la gestion d'un hôpital : « L'éco décodée de l'AP-HP », 5 épisodes.</p>
	<p>Une lettre d'information</p> <p>Toutes les deux semaines, toute l'actualité de l'AP-HP. S'abonner à la lettre : ici</p>
	<p>Des rendez-vous sur les réseaux sociaux</p> <p>Des vidéos de décryptage pour présenter, dans un format court, les pathologies ainsi que les prises en charge proposées par l'AP-HP. Un format conçu pour lutter contre les idées reçues.</p> <p>Chaque lundi, un quiz en story sur Instagram autour d'une pathologie, de l'offre de soins ou d'un sujet lié à la recherche.</p> <p>« Le saviez-vous ? » : un carrousel pour informer, faire découvrir une prise en charge ou sensibiliser à une pathologie.</p> <p>« Esprit d'équipe » : chaque fin de mois, sur YouTube, le portait décalé d'une équipe. Comprendre leur rôle, leur quotidien, leurs savoir-faire et savoir-être, ainsi que la force du collectif. Un état d'esprit avant tout.</p>

6 UN RAPPORT ANNUEL RESPONSABLE ET ENGAGÉ

Pour les personnes en situation de handicap, une version pdf accessible, 100 % conforme aux exigences du référentiel RCAA, sera mise à disposition sur aphp.fr

Ce rapport a été éco-conçu, guidé par une idée de sobriété. Le nombre de pages est réduit ; le lecteur peut en savoir plus via des liens hypertextes qui donnent accès à des contenus préexistants sur aphp.fr. L'encrage réduit : les visuels seront tramés et il n'y a pas de couleur.



Ce rapport sera imprimé chez un fournisseur certifié Imprim'vert et Iso 14001, avec un papier 100 % recyclé, issu de forêts gérées durablement (certifié FSC®). Ce papier est également entièrement biodégradable et recyclable. Les encres sont végétales. Le nombre d'exemplaires sera limité afin d'utiliser le moins de papier possible.



La réalisation de ce rapport s'inscrit dans la politique achat de l'AP-HP, fondée sur des principes d'intégrité, de transparence ainsi que sur des engagements en matière de responsabilité dans les relations avec les fournisseurs et en faveur de l'environnement. Cette politique veille notamment au respect des pratiques environnementales et encourage les initiatives durables. Elle porte également les valeurs et les engagements de l'AP-HP dans ses relations avec ses fournisseurs.



Rendez-vous en page 47 de ce rapport pour découvrir nos engagements en matière de développement durable, et plus généralement sur [la page consacrée à nos engagements sur notre site](#)