



Rapport
annuel 2022

ENSEMBLE

www.aphp.fr



SOMMAIRE



Entretien avec Nicolas Revel.....p.3

ÉDITOS

Anne Hidalgo.....p.4

P^r Rémi Salomon.....p.5

NOTRE ORGANISATION

Les principes.....p.6

Les instances.....p.6

L'organigramme de l'AP-HP.....p.8

Les six groupes hospitalo-universitaires.....p.10

L'AP-HP 1^{ER} CHU D'EUROPE

p.12

2022 À L'AP-HP

p.14

PARTIE 1. ENSEMBLE POUR LES PATIENTS

p.19

Un CHU relié à son territoire.....p.20

Des parcours patients facilités.....p.24

Un accueil et une attention portée au patient renforcés.....p.27

Une politique active de qualité et sécurité des soins.....p.31

PARTIE 2. ENSEMBLE POUR LES PERSONNELS HÔPITALIERS

p.37

30 leviers pour agir ensemble, démarche fondatrice.....p.38

Les actions de fidélisation des personnels médicaux,
paramédicaux, administratifs et techniques.....p.40

Une stratégie de recrutement pilotée et renforcée.....p.45

L'amélioration des conditions de travail.....p.47

PARTIE 3. ENSEMBLE POUR DE NOUVEAUX HORIZONS

p.52

La préservation de la capacité à agir et à investir.....p.53

Pour la recherche et l'innovation.....p.57

Pour un hôpital durable et responsable.....p.63

Pour la modernisation de l'offre de soins.....p.67

Pour partager les expériences et savoir-faire à l'international.....p.73

Fondation AP-HP, pour soutenir l'action.....p.77





ENTRETIEN AVEC

Nicolas Revel

Directeur général
de l'Assistance Publique - Hôpitaux de Paris

Vous êtes devenu directeur général en juillet 2022 : quel bilan tirez-vous des six premiers mois que vous avez passés à la tête de l'AP-HP ?

Dès mon arrivée à l'AP-HP, je suis allé à la rencontre des professionnels, dialoguant avec de très nombreuses équipes, dans tous nos établissements, sans filtre ni tabou. Ces échanges m'ont permis de prendre la pleine mesure des tensions et des craintes qui étaient présentes alors, et qui sont encore présentes dans nombre d'endroits aujourd'hui ; ils m'ont aussi donné à voir l'attachement de tous à notre hôpital public et la volonté de beaucoup de se projeter dans une nouvelle dynamique de confiance et de rebond.

À l'issue d'une concertation qui a duré trois mois, nous avons ensuite pu poser collectivement des constats et nous fixer un cap pour l'année 2023, autour de « 30 leviers pour agir ensemble ». Leur objectif numéro 1 ? Améliorer les conditions de travail pour attirer et recruter, mais aussi et surtout, pour donner envie de rester à l'AP-HP. En définitive, ces six premiers mois à la tête de l'AP-HP ont donc été d'action, évidemment, mais aussi des mois d'écoute, d'analyse de la situation, de recherche des actions dont l'impact serait le plus rapide et significatif sur le quotidien des équipes.

Quels sont, pour vous, les faits marquants de 2022 ?

L'exercice est délicat : l'année 2022 a été jalonnée de nombreux événements marquants. J'en mentionnerai quelques-uns, de natures très différentes mais qui me paraissent les plus significatifs. D'abord, en 2022, nombre de nos services ont connu des tensions très fortes liées au manque de professionnels et à la situation sanitaire. Je pense aussi à l'engagement total des professionnels qui ont fait face aux épidémies hivernales, que ce soit en pédiatrie ou dans les services adultes.

Pour autant, 2022 a marqué aussi le début d'un travail de fond de toutes les équipes dans tous les établissements pour préparer la campagne de recrutement de 2023 qui a été un vrai succès, après plusieurs années très difficiles. Je retiens enfin, de manière plus spécifique peut-être, le déménagement du siège historique de l'AP-HP au cœur de l'hôpital Saint-Antoine, dans un bâtiment moins grand, plus fonctionnel, plus propice à un travail plus collectif entre les directions. Il était important que le Siège se retrouve au sein d'un hôpital et cette opération immobilière nous a permis de dégager, par la valorisation de Victoria, un gain financier majeur pour abonder l'investissement dans nos hôpitaux.

Quelle est votre feuille de route pour 2023 ?

L'année 2023 est, bien entendu, celle de la mise en œuvre des « 30 leviers », qui doivent nous permettre de progresser vers la reconstitution de nos effectifs et de notre capacité de soin. On sait que cela va prendre plusieurs années mais nous devons réussir à inverser la tendance.

Pour cela, tout se joue dans notre capacité à agir ensemble. Car la réussite de ce plan repose sur la mobilisation de tous, à tous les différents niveaux de responsabilité. Elle suppose de se privilégier le dialogue et la confiance dans nos relations de travail. Elle doit nous permettre de sortir d'une forme d'attentisme ou de sinistrose qui nous enferme dans la spirale du pessimisme. Elle appelle enfin, un effort collectif pour tenir et rester unis dans les moments difficiles que nous traversons – car la situation reste difficile dans beaucoup de services - et nous mettre en situation d'agir pour créer les conditions du rebond.

ÉDITO

Anne Hidalgo

Présidente du Conseil de surveillance de l'Assistance Publique - Hôpitaux de Paris, maire de Paris



L'hôpital public souffre et les crises successives qu'il traverse depuis des années mettent en péril l'égalité devant les soins. Après la crise du Covid-19 qui a durablement marqué les esprits, les tensions liées aux épidémies de grippe et de bronchiolite se sont ajoutées au manque de ressources et aux difficultés de recrutement. **Face à la baisse du nombre de soignants en ville et des étudiants en médecine générale, nous ne nous résignerons pas et continuerons à protéger notre hôpital public.**

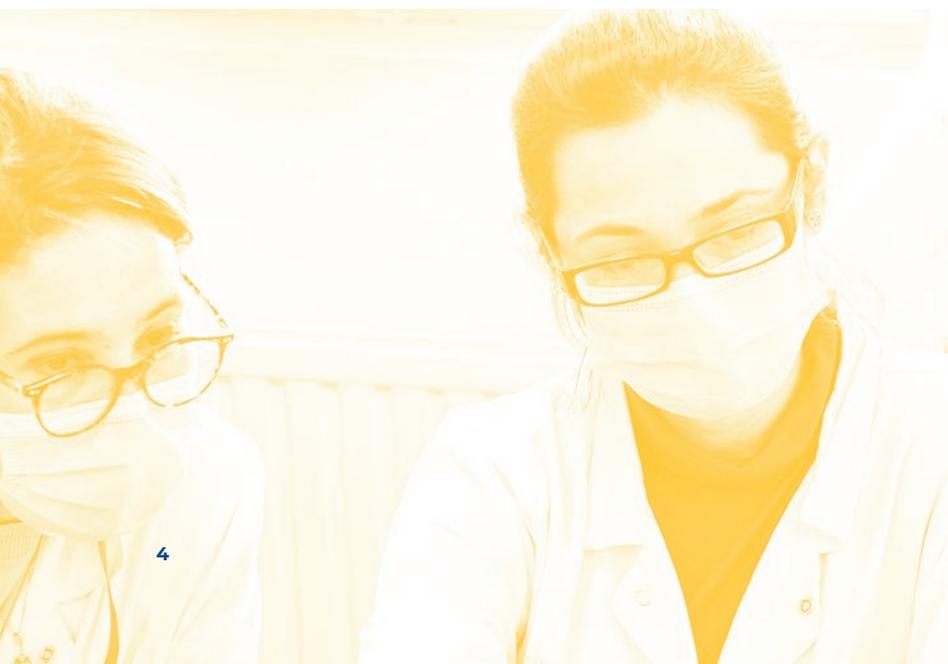
En tant que présidente du conseil de surveillance, je veux saluer l'engagement exceptionnel de tous les professionnels de l'AP-HP et les remercier très chaleureusement. Ils sont chaque jour mobilisés en première ligne pour exercer leur métier et remplir leur mission de service public au plus près des patients, pour les soigner et les rassurer, avec humanité et professionnalisme.

Ce rapport d'activité témoigne du travail d'envergure mené par les équipes de l'AP-HP ces derniers mois.

Parmi toutes ces actions, j'aimerais souligner la montée en puissance des Maisons des femmes, l'inauguration du service de médecine de l'exercice et du sport, les actions de solidarité en faveur de l'Ukraine et la réalisation du premier bilan carbone complet de l'AP-HP. Les équipes sont sur tous les fronts et font preuve d'une très grande capacité d'adaptation et d'innovation.

Les défis restent nombreux pour l'avenir afin de préserver notre santé et celles et ceux qui en prennent soin : revalorisation des carrières et amélioration des conditions de travail, renforcement de la démocratie sanitaire pour donner toujours plus la parole aux patients, meilleure articulation des parcours de soins entre la ville et l'hôpital, préservation des capacités d'accueil d'urgence et de moyen séjour dans les hôpitaux.

L'AP-HP saura les relever comme en témoignent les résultats des derniers mois et les actions prises dans la nouvelle feuille de route qui permettent déjà aux professionnels d'envisager l'avenir plus sereinement.





L'année 2022 aura été celle où la pandémie de Covid-19 a commencé à régresser jusqu'à permettre la levée des mesures prises pour lutter contre elle. Ce « tsunami » planétaire a eu des conséquences considérables sur nos sociétés : économiques, sociétales, politiques, culturelles...

Les conséquences sanitaires ne sont pas moindres : retards de prise en charge, problèmes de santé mentale, en particulier pour les plus jeunes... Nos hôpitaux ne sont pas revenus à la situation d'avant crise, d'autant qu'elle s'est greffée sur une situation déjà fortement détériorée : l'attractivité des emplois hospitaliers s'est effondrée, entraînant un nombre inédit de fermetures de lits, et la reprise de notre activité est longue, alors que les besoins sont immenses.

Dans ce contexte, la communauté médicale a accueilli avec intérêt la démarche des « 30 leviers pour agir ensemble » engagée par le nouveau directeur général arrivé en juillet 2022.

Elle témoigne d'une nouvelle méthode, faite d'écoute et de pragmatisme, et la communauté médicale y a vu la reconnaissance de nombre de ses analyses et propositions concernant les conditions de travail, la simplification des processus de décision, la revalorisation de la place du service et de l'équipe de soins, etc.

À l'heure où j'écris ces lignes, les premiers résultats de la campagne de recrutement 2023 sont encourageants et il convient donc désormais de fidéliser ces nouvelles recrues et d'éviter les départs.

La communauté médicale restera mobilisée pour contribuer à consolider ces premières avancées, tout comme elle restera engagée dans la mise en œuvre de trois autres « briques » destinées à compléter cette politique : le soutien à la recherche, facteur majeur d'attractivité, le positionnement de l'AP-HP comme CHU de l'ensemble des territoires d'Île-de-France, et le plan d'amélioration de l'accueil, des parcours et de l'expérience des patients, cœur même du sens du métier de soignant.



ÉDITO

Pr Rémi Salomon

Président de la commission médicale d'établissement de l'Assistance Publique - Hôpitaux de Paris



Notre organisation



L'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris est un établissement public de santé et le centre hospitalier universitaire - CHU - de la région Île-de-France. L'AP-HP regroupe 38 hôpitaux, situés à Paris, en petite couronne et en province.

LES PRINCIPES

L'AP-HP FONCTIONNE AVEC AU NIVEAU CENTRAL

» **Les instances de décision ou de consultation prévues par la loi** : un conseil de surveillance, un directoire, une commission médicale d'établissement (CME), un comité technique d'établissement (CTE), un comité d'hygiène de sécurité et des conditions de travail (remplacé fin 2022 par un comité social d'établissement central), une commission centrale des soins infirmiers, de rééducation et médico-techniques (CLSIRMT), ainsi que des directions fonctionnelles chargées de mettre en œuvre la politique de l'établissement conduite par le directeur général.

AU NIVEAU DE CHAQUE GROUPE HOSPITALO-UNIVERSITAIRE (GHU)

» **Des instances locales** : conseil exécutif, conseil hospitalier territorial, commission médicale d'établissement locale (CMEL), comité technique d'établissement local, comité d'hygiène de sécurité et des conditions de travail local (remplacé fin 2022 par un comité social d'établissement local), commission locale des soins infirmiers, de rééducation et médico-techniques, ainsi qu'une équipe de direction qui met en œuvre la politique de l'AP-HP pour le GHU sous l'autorité du directeur de GHU. Le président de la CMEL et le directeur du GHU collaborent étroitement avec le doyen, par ailleurs vice-président du directoire, pour articuler les missions de soins, d'enseignement et de recherche.

LES INSTANCES

LE CONSEIL DE SURVEILLANCE

Il a pour missions principales de se prononcer sur la stratégie de l'établissement et d'exercer à son égard le contrôle permanent de sa gestion. Il est constitué de 15 membres avec voix délibérative⁽¹⁾ et de 5 membres avec voix consultative.

» aphp.fr/conseil-de-surveillance

LE DIRECTOIRE

Organe de concertation, le directoire appuie et conseille le directeur général dans la gestion et la conduite de la politique générale de l'AP-HP. Il associe notamment les PCME, les doyens, les directeurs des GHU et des représentants des usagers. Il comporte des membres de droit et des membres nommés par le directeur général. Il est, depuis le 11 mai 2021, composé de 32 membres, puisque deux représentants des usagers ont été intégrés avec voix consultative. Cette désignation s'inscrit dans une volonté d'associer plus largement les usagers à la vie de l'AP-HP.

LA COMMISSION MÉDICALE D'ÉTABLISSEMENT - CME

Elle est l'instance où siègent les représentants élus des médecins, pharmaciens, odontologistes et sages-femmes de l'AP-HP. Composée de 90 membres, elle est consultée sur les orientations stratégiques de l'établissement, son projet médical et son organisation interne. Elle contribue à la politique d'amélioration de la qualité et de la sécurité des soins, des conditions d'accueil et de prise en charge des usagers en proposant un programme d'actions auquel participent la commission centrale de concertation avec les usagers et la commission centrale des soins infirmiers, de rééducation et médico-techniques.

» cme.aphp.fr



LA COMMISSION CENTRALE DES SOINS INFIRMIERS, DE RÉÉDUCATION ET MÉDICO-TECHNIQUES - CCSIRMT

Composée de 40 membres, désignés par les membres élus des commissions locales des soins infirmiers, de rééducation et médico-techniques, elle est centrée sur le projet de soins infirmiers, de rééducation et médico-techniques, l'organisation générale des soins, la qualité et la sécurité des soins, la recherche paramédicale, l'accueil et la prise en charge des usagers et le développement professionnel continu.

LE COMITÉ TECHNIQUE D'ÉTABLISSEMENT CENTRALE- CTEC⁽²⁾

Composé de 15 membres, présidé par le directeur général ou son représentant, il est une instance représentative des personnels non médicaux. Il est notamment compétent sur le projet d'établissement, les conditions et l'organisation du travail, la modernisation des méthodes et techniques de travail, la politique sociale, la qualité et la sécurité des soins, l'accueil des usagers.

LE COMITÉ D'HYGIÈNE, DE SÉCURITÉ ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL CENTRAL- CHSCT⁽²⁾

Il est composé de 15 membres, et est présidé par le directeur général de l'AP-HP, un médecin responsable du service central de santé au travail, le directeur de la direction centrale des soins infirmiers, de rééducation et médico-techniques, un professeur des universités - praticien hospitalier chargé de l'enseignement de l'hygiène, neuf représentants des personnels non médecins, non pharmaciens et non odontologistes, deux représentants des personnels médecins, pharmaciens et odontologistes. **Il donne un avis sur l'application à l'AP-HP des dispositions réglementaires touchant à l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail et coordonne l'activité des différents CHSCT locaux.**

LA COMMISSION CENTRALE DE CONCERTATION AVEC LES USAGERS - 3CU

Composée de 32 membres, elle conduit notamment le dialogue institutionnel avec les usagers, contribue à l'amélioration de la qualité de la prise en charge globale des usagers et formule des recommandations en vue d'améliorer leur prise en charge et la promotion de leurs droits.

LE COMITÉ DE LA RECHERCHE EN MATIÈRE BIOMÉDICALE ET DE LA SANTÉ PUBLIQUE - CRMBSP

Présidée par le vice-président recherche du directoire de l'AP-HP, cette instance de concertation réunissant des membres nommés par l'AP-HP, les universités et l'INSERM, permet à l'AP-HP de définir sa politique de recherche et d'associer l'ensemble des partenaires institutionnels, académiques et universitaires, dans le respect de leur spécificité, en favorisant les regards croisés et complémentaires et en évitant les doublons. **Il joue un rôle de conseil scientifique.**

⁽¹⁾ Cinq représentants des collectivités territoriales, cinq représentants du personnel, cinq personnalités qualifiées.

⁽²⁾ En décembre 2022, à l'occasion des élections professionnelles 2022, un comité social d'établissement central (CSEC) a été installé, nouvelle instance représentative des personnels prévue par la loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019.

En savoir plus sur les instances de l'AP-HP :

aphp.fr

» Connaître l'AP-HP » Organisation de l'AP-HP

» Instances de représentations

L'ORGANIGRAMME DE L'AP-HP

au 31 décembre 2022



CONSEIL DE SURVEILLANCE

Anne Hidalgo

Présidente

Anne Souyris

Vice-présidente

GROUPES HOSPITALO- UNIVERSITAIRES ET HÔPITAUX

AP-HP. Centre-Université Paris Cité

Directeur du GHU - Didier Frandji

**AP-HP. Hôpitaux Universitaires
Henri-Mondor**

Directrice du GHU - Edith Benmansour

AP-HP. Nord-Université Paris Cité

Directeur du GHU - Vincent-Nicolas Delpéch

AP-HP. Sorbonne Université

Directrice du GHU - Christine Welty

AP-HP. Université Paris-Saclay

Directeur du GHU - Christophe Kassel

Hôpital Paul-Doumer

Directeur - Odon Martin Martinière

Hôpital Marin de Hendaye

Directrice - Delphine Bart

Hôpital San Salvador

Directeur - Hervé Nardias

Hospitalisation à domicile

Directrice - Laurence Nivet

**En savoir plus sur les directions
et services généraux de l'AP-HP :**

aphp.fr

» Connaître l'AP-HP » Organisation de l'AP-HP

» Directions et services généraux de l'AP-HP

DIRECTION GÉNÉRALE**Nicolas Revel**

Directeur général

Laetitia Buffet

Directrice générale adjointe

Stéphanie Decoopman

Directrice générale adjointe

Catherine Paugam-Burtz

Directrice générale adjointe

DIRECTOIRE**Nicolas Revel**

Président

P^r Rémi Salomon1^{er} Vice-président**P^r Bruno Riou**

Vice-président Doyen

P^r Philippe-Gabriel Steg

Vice-président Recherche

**DIRECTIONS
ET SERVICES GÉNÉRAUX****Directions****Département qualité, partenariat,
patient – DPQAM**

- Direction qualité, partenariat, patient (DQ2P) - Christine Guéri
- Direction des affaires médicales (DAM) - Marie-Cécile Poncet⁽¹⁾

**Direction économique, financière,
de l'investissement et du patrimoine
– DEFIP**

- Camille Dumas⁽²⁾

**Direction des ressources humaines
– DRH**

- Vanessa Fage-Moreel

**Direction de la stratégie
et de la transformation – DST**

- Frédéric Batteux

**Direction de la communication
et du mécénat – DIRCOM**

- Patrick Chanson⁽³⁾

**Direction des affaires juridiques
et des droits des patients – DAJDP**

- Marie-Charlotte Dalle

**Direction audit, inspection,
médiation, évaluation – DAIME**

- Anne Lefebvre

Direction des systèmes d'information – DSI

- Lauren Tréluyer

Direction des relations internationales - DRI

- Florence Veber

**Direction de la recherche clinique
et de l'innovation & relations
avec les universités – DRCI**

- Milan Lazarevic

Direction des ressources du siège – DRS

- Séverine Saunier

Services Généraux**Achats centraux hôteliers alimentaires
et technologiques – ACHAT**

- Muriel Brossard Lahmy

**Agence générale des équipements
et produits de santé – AGEPS**

- Renaud Cateland

**Service central
des ambulances – SCA**

- Jean-Charles Grupeli

**Service central
des blanchisseries – SCB**

- Jean-Charles Grupeli

**Sécurité, maintenance
et services – SMS**

- Jean-Charles Grupeli

**Centre de la formation
et du développement
des compétences – CFDC**

- Michèle Jarraya

⁽¹⁾ À compter du 11 avril 2022, Marie-Cécile Poncet a remplacé, Hélène Oppetit - devenue depuis mars 2022 directrice générale adjointe du Centre hospitalier universitaire de Reims-, à la direction des ressources humaines médicales de l'AP-HP.

⁽²⁾ À compter du 5 juillet 2022, Camille Dumas a remplacé Didier Frandji - devenu directeur du groupe hospitalo-universitaire AP-HP Centre-Université Paris Cité-, au poste de Directeur de l'économie, des finances, de l'investissement et du patrimoine de l'AP-HP.

⁽³⁾ À partir de janvier 2023, Isabelle Jourdan dirigera la direction de la communication et du mécénat de l'AP-HP après une période de transmission des dossiers avec Patrick Chanson. Cette période a été engagée le 24 novembre 2022.



ENSEMBLE

Hôpital Sainte-Périne - AP-HP

Université de rattachement

- Sorbonne Université
- Université Paris Cité
- Université Sorbonne Paris Nord
- Université Paris Cité
- Université Paris-Est Créteil Val-de-Marne
- Université Paris-Saclay & Université Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines

Légendes

-  Hôpital
-  Unité de l'hospitalisation à domicile (HAD)
-  Unité de l'HAD-AP-HP hors AP-HP
-  SAMU de l'AP-HP
-  Siège de l'AP-HP
-  Siège de l'HAD-AP-HP



Hôpital Lariboisière - Fernand - Widal - AP-HP



Hôpital Henri-Mondor - AP-HP

En savoir plus sur les GHU de l'AP-HP :

- aphp.fr
- » Connaître l'AP-HP » Organisation de l'AP-HP
- » Groupes hospitaliers de l'AP-HP

L'AP-HP 1^{er} CHU d'Europe



Nos 38 hôpitaux accueillent chaque année 8 millions de personnes malades : en consultation, en urgence, lors d'hospitalisations programmées ou en hospitalisation à domicile, à tous les âges de la vie. Nous assurons un service public de santé pour tous, 24h/24. C'est pour nous à la fois un devoir et une fierté. L'AP-HP est le premier employeur d'Île de France : 100 000 personnes – médecins, chercheurs, paramédicaux, personnels administratifs et ouvriers – y travaillent.

Un CHU d'envergure

- 80 DMU.
- **773 services.**
- **16 673 lits** toutes disciplines confondues dont 2 318 places d'hôpital de jour.
- 53 blocs chirurgicaux soit 314 salles d'opération.
- **4 instituts hospitalo-universitaires (IHU).**
- 21 fédérations hospitalo-universitaires (FHU).
- 181 centres de références maladies rares, dont 65 centres coordonnateurs et 116 centres constitutifs.
- 18 centres d'investigation clinique (CIC).
- 8 pluri-thématiques, 5 en biothérapie, 1 innovation technologique et 3 en épidémiologie clinique.
- 4 centres de recherche clinique (CRC).
- 12 centres de ressources biologiques (CRB).
- 2 sites de recherche intégrée en cancérologie (SIRIC) et 2 centres labellisés de phase précoce (CLIP).
- **4 385 projets de recherche en cours, tous promoteurs confondus dont :**
 - 1 876 études à promotion AP-HP ;
 - 896 études à promotion académique ou hospitalière hors AP-HP ;
 - 1 613 projets à promotion industrielle.
- **810 portefeuilles de brevets actifs** dont 225 licences d'exploitations actives.
- 12 841 publications scientifiques.
- **9 projets de recherche financés par France 2023.**
- 306 études sur réutilisation de données (promotion AP-HP).

8 millions de prises en charge

- **1 361 467 séjours en MCO, dont :**
 - 548 729 en hospitalisation complète ;
 - 812 738 en hospitalisation partielle.
- 16 173 admissions en HAD.
- 127 043 séjours en SSR.
- 1 368 séjours en SLD.
- 150 846 journées en psychiatrie.
- 5 008 311 consultations externes.
- **1 488 045 passages aux urgences.**
- 25 services d'urgences générales : 17 adultes et 8 enfants.
- **2 506 923 appels reçus aux 4 centres 15 de l'AP-HP.**
- **31 023 personnes accueillies dans les PASS.**
- **36 995 accouchements dans les 13 maternités de l'AP-HP.**
- Scanner : 582 862 actes.
- IRM : 190 300 actes.
- Gamma caméra : 44 322 actes.
- TEP : 46 525 actes.
- **280 960 actes chirurgicaux** en chirurgie conventionnelle, dont 94 461 actes en chirurgie ambulatoire.
- **2 022 greffes.**
- 328 programmes d'éducation thérapeutique du patient.

**Un service public
de santé pour tous**



Un centre d'enseignement recherché

- **8 497 étudiants paramédicaux.**
- 34 écoles, dont 15 instituts de formation en soins infirmiers, 9 instituts de formation d'aide-soignant, 10 écoles spécialisées.
- **5 085 étudiants en médecine** dans les 7 facultés de médecine associées aux hôpitaux, étudiants en dentaire dans l'UFR universitaire d'odontologie et étudiants en pharmacie dans les 2 UFR de pharmacie.

8 millions
de personnes accueillis
dans nos 38 hôpitaux
chaque année

Un engagement actif à l'international

- **70 coopérations, dont :**
 - 58 sur financement DGOS ;
 - 5 sur financement AFD/FHF ;
 - 7 sur financement autre.
 - En Asie, Proche et Moyen Orient, Afrique, Amérique Latine et Europe hors UE.
- 60 accords-cadres de partenariat effectifs actifs, dont 16 nouveaux accords et 5 renouvellements.
- 119 conventions de stagiaire associé, 18 conventions de praticien chercheur associé et 12 conventions de Fellow (praticien contractuel) ;
- 38 lauréats Résidents étrangers des Hôpitaux de Paris (REHP) et 19 médecins Asie du Sud-Est et Chine sélectionnés et accueillis .
- 17 délégations étrangères reçues.
- 250 équipements réformés donnés, en lien avec l'association partenaire BIP Humanitaire.
- Membre fondateur de l'Alliance européenne des CHU (*European University Hospital Alliance*).

Le 1^{er} employeur d'Île-de-France

- + de 210 métiers exercés.
- **Près de 100 000 professionnels au service des patients :**
 - 12 097 médecins, soit 8 091 médecins en équivalent temps plein ;
 - 4 282 internes ;
 - 52 835 personnels paramédicaux et sociaux éducatifs, dont 18 266 infirmiers et infirmiers spécialisés ;
 - 14 038 personnels administratifs, techniques et ouvriers.

Un hôpital ouvert aux bénévoles et aux volontaires

- + de 250 associations présentes.
- **+ de 2 000 bénévoles auprès des patients et des familles.**
- 140 représentants des usagers et des familles investis dans les instances.
- **320 volontaires en service civique.**

9 milliards d'€ de budget de fonctionnement

- Une masse salariale de **5,2 milliards d'euros**, soit 59 % du budget.
- **513 M€ d'investissement en 2021 dont :**
 - 280,5 M€ pour les travaux d'aménagement et de nouveaux locaux ;
 - 124,1 M€ pour des équipements médicaux ;
 - 20,3 M€ pour les investissements du quotidien ;
 - 88 M€ pour le système d'information.



2022 à l'AP-HP

Covid-19

Depuis 2020, les équipes de l'AP-HP se mobilisent sans relâche pour faire face à l'épidémie de Covid-19. Elles ont su, au quotidien, faire preuve d'agilité, s'adapter, innover pour faire face aux différentes vagues. La recherche menée à l'AP-HP a aussi permis d'avancer sur des aspects cliniques et physiopathologiques de l'infection au SARS-CoV-2 avec notamment :

Des équipes des services d'accueil des urgences (SAU) de plusieurs hôpitaux de l'AP-HP, en lien avec la fédération hospitalo-universitaire (FHU) IMPEC, ont réalisé une étude de cohorte rétrospective visant à comparer les caractéristiques des patients infectés par les variants Delta et Omicron pris en charge dans les SAU du 30 novembre 2021 au 10 janvier 2022.



Janvier

PARCOURS

500^e patient inclus dans le parcours de prise en charge innovant des patients insuffisants cardiaques sévères.

L'essai COVIBOOST qui visait à mesurer et comparer la réponse immunitaire induite par deux candidats vaccins à base de protéine recombinante développés par Sanofi et GSK et celle d'une 3^e dose du vaccin ARNm Pfizer-BioNTech (Comirnaty®) chez des participants préalablement vaccinés par deux doses de Comirnaty®. Cet essai a permis de conclure à une forte réponse immunitaire induite par le candidat vaccin COVID-19 Beta de Sanofi GSK en dose de rappel.

Les recommandations internationales 2022 ITAC (International Thrombosis and Cancer Initiative) pour le traitement curatif et prophylactique de la maladie thromboembolique veineuse chez les patients avec cancer, incluant les patients avec cancer et Covid-19. Elles ont été produites dans le cadre d'une initiative coordonnée par le Pr Dominique Farge, chef de service de l'unité de médecine interne : CRMR MATHEC, maladies auto-immunes et thérapie cellulaire de l'hôpital Saint-Louis-AP-HP, Professeur à Université Paris Cité et Professeur associé à l'Université McGill, Canada, et par le Dr Corinne Frère, du service d'hématologie biologique de l'hôpital Pitié-Salpêtrière-AP-HP, de l'Inserm et de Sorbonne Université (UMRS1166-ICAN).

Mars

DROITS DES PATIENTS

À l'occasion des 20 ans de la loi du 4 mars 2002

relative au droit des malades et à la qualité du système de santé, et au regard de l'impact de cette loi sur les relations entre les patients et les professionnels, **enquête flash menée auprès de tous les personnels** pour en évaluer le niveau de connaissance, mesurer son impact sur les pratiques professionnelles percevoir les évolutions possibles.

SANTÉ ENVIRONNEMENTALE

« **Écomaternité** », programme de maternités écoresponsables initié avec l'agence régionale de santé (ARS) Île-de-France.

PARCOURS DE SOINS

L'AP-HP adopte quatre nouveaux protocoles locaux de coopération :

- le protocole local de coopération de suivi des enfants et adolescents atteints d'épilepsie par l'infirmier / infirmière en complément de la consultation médicale ;
- le protocole local de coopération de « suivi des patients traités par anticancéreux oraux à domicile, délégation médicale de suivi et de prise en charge des toxicités ;
- le protocole local de coopération de « surveillance et adaptation par l'infirmier du traitement anticoagulant de patients sous anti-vitamine K ;
- le protocole local de coopération « d'utilisation d'un échographe par l'IDE ou le MERM pour le repérage par échoguidage des veines ou artères des membres supérieurs et inférieurs ».

Mai

SOIN POUR TOUS

20^e édition des **Journées Migrants** de l'hôpital Avicenne -AP-HP sur le thème « soins aux migrants, où en est-on 20 ans après ? ».

AMBULATOIRE

Accord partenarial entre la ville de Bondy, Est-Ensemble, l'AP-HP, l'ARS Île-de-France et Icade et Immobel pour la construction du « **Nouvel Hôpital Jean-Verdier** », structure ambulatoire de proximité ouverte sur la ville.

TRANSITION ÉCOLOGIQUE

Premiers résultats du **Bilan Carbone® de l'AP-HP** sur l'ensemble de ses activités.

PREMIÈRES

Exérèse d'une lésion congénitale de l'oreille moyenne par endoscopie robot-assistée chez un enfant de 3 ans à l'hôpital Necker-Enfants malades -AP-HP.

Re-transplantation avec succès d'un greffon rénal déjà transplanté sur un patient il y a plus de 10 ans dans le cadre de la procédure Maastricht III par des équipes des hôpitaux Saint-Louis -AP-HP et Lariboisière -AP-HP.

APIInnov

18^e édition des **Rencontres de transfert de technologie de l'AP-HP** autour de l'innovation et l'entrepreneuriat.

2022

À L'AP-HP

Solidarité Ukraine

Face au drame que connaît l'Ukraine, l'AP-HP se mobilise pour apporter une aide en médicaments et en matériel médical aux hôpitaux ukrainiens.

Ainsi, elle a fait parvenir dès le 7 mars 2022 un premier stock de près de cinq tonnes de médicaments depuis sa plateforme logistique de l'Agence générale des équipements et produits de santé (AGEPS) à Nanterre. Mise à la disposition de l'association Aide médicale et caritative France Ukraine, la cargaison a été acheminée jusqu'à la frontière orientale de l'Ukraine avec l'accord du ministère des Solidarités et de la Santé. En complément, les hôpitaux de l'AP-HP sont mobilisés pour apporter des dons d'équipements aux hôpitaux ukrainiens (moniteurs, ECG, défibrillateurs, pousse-seringues, ventilateurs, manomètres, stéthoscopes, couveuses, ambulance...), en partenariat avec l'association BIP Humanitaire, dans le cadre de la politique institutionnelle de dons de matériels réformés.

Juin

NUMÉRIQUE

Dématérialisation du bulletin de paie

pour l'ensemble des 100 000 salariés de l'AP-HP.

ONCOLOGIE

Label européen d'excellence « Comprehensive Cancer Centre » délivré par l'OECD aux hôpitaux Necker-Enfants malade -AP-HP, Cochin - Port-Royal -AP-HP et Hôpital européen Georges-Pompidou -AP-HP (= Institut du Cancer Paris CARPEM AP-HP), pour l'excellence des équipes impliquées dans la prise en charge des patients atteints de cancer.

GÉRIATRIE

Pose de la première pierre du Nouvel Émile-Roux-AP-HP, projet gériatrique de référence pour le GHU AP-HP. Mondor.



Juillet

ANCIEN SIÈGE

Le groupement BNP Paribas Real Estate/ Apsys/RATP Solutions ville lauréat de l'appel à projets urbains innovants de la ville de Paris « **Réinventer Paris 3** ».

LOGEMENT

Avec le soutien de l'ARS IDF, l'AP-HP lance un appel à manifestation d'intérêt pour renforcer son offre de logement au profit de ses personnels.

PARTENARIAT RECHERCHE

« Hôpital, soin, santé : recherche et politiques publiques » : signature d'un **accord-cadre entre l'École normale supérieure (ENS-PL), l'École d'économie de Paris - Paris School of Economics (PSE) et l'AP-HP**, qui participe au rapprochement entre @Hôtel-Dieu et Parisanté Campus.

COVID 19 / ESSAI COVIBOOST

pour mesurer et comparer la réponse immunitaire induite par deux candidats vaccins à base de protéine recombinante développés par Sanofi et GSK.

Siège de l'AP-HP : installation dans de nouveaux locaux Septembre 2022

Pour la première fois en 170 ans d'existence, le siège de l'AP-HP a changé d'implantation en septembre 2022 pour s'installer à l'hôpital Saint-Antoine.

Emblématique de la transformation engagée avec la « Nouvelle AP-HP », le siège de l'AP-HP à l'hôpital Saint-Antoine – AP-HP accueille des équipes réparties jusqu'à alors sur deux sites, avenue Victoria et rue Saint-Martin à Paris. Doté d'une organisation plus agile et plus réactive, le siège de l'AP-HP à l'hôpital Saint-Antoine se recentre ainsi sur ses missions stratégiques en lien avec les groupes hospitalo-universitaires (GHU) et favorise la collaboration et la transversalité entre les directions au sein d'un bâtiment neuf construit au cœur de l'hôpital, signé par le cabinet d'architectes Chartier-Dalix.



Octobre

EXPÉRIENCE PATIENT

Hôpital Maritime de Berck AP-HP,

Premier hôpital de l'AP-HP à recevoir le « Label hospitalité » pour la totalité du site.

PATRIMOINE

Ouverture du concours d'architecture pour l'Institut Robert-Debré du cerveau de l'enfant.

INFORMATION RÉFÉRENTE

L'AP-HP devient partenaire de YouTube

pour fournir une information médicale référente auprès du grand public.

INNOVATION

Présence de l'AP-HP aux RDV Carnot,

salon annuel de la recherche et développement pour les entreprises organisé par le label Carnot, réseau de 39 instituts labellisés par l'Agence nationale de la recherche (ANR).

Septembre

NOUVEAU LARIBOISIÈRE

Lancement des travaux pour un projet majeur et signature d'une charte de chantier faibles nuisances.

AFFILIATION

Le GHU AP-HP. Hôpitaux-universitaires Henri-Mondor et la faculté de santé de l'Université Paris-Est Créteil (UPEC) signent deux nouvelles conventions d'affiliation avec le Groupe Hospitalier Sud Île-de-France (CH de Melun) et le centre hospitalier Léon-Binet de Provins. Deux nouvelles conventions après celle signée en février 2022 avec le centre hospitalier Sud Seine-et-Marne (CH sud 77) et l'UPEC.

2022

À L'AP-HP

Dans un message adressé à l'ensemble de la communauté de l'AP-HP en juillet 2022, Nicolas Revel, directeur général de l'AP-HP depuis le 1^{er} juillet, avait affirmé sa volonté de lancer un travail collectif d'élaboration d'un plan d'actions pour l'AP-HP, en commençant par une phase d'écoute des professionnels pour comprendre leurs attentes et leurs priorités.

À la suite de ses visites dans les établissements de l'institution et de ses rencontres avec un grand nombre d'équipes soignantes, il avait adressé mi-septembre 2022 à tous les agents de l'AP-HP un premier document autour de « 30 pistes d'actions pour les 12 prochains mois ». Ce document posait des constats et proposait des solutions. À l'issue de trois mois d'écoute et de concertation, ces pistes ont été traduites en 30 leviers concrets, rassemblés dans un plan d'actions adressé le 13 décembre 2022 à l'ensemble des professionnels de l'institution.

Novembre

INNOVATION

L'hôpital européen Georges-Pompidou –AP-HP se dote de nouveaux équipements de dernière génération (TEP-CT numérique 6 anneaux, EOSedge et troisième scanner en imagerie) : un investissement de plus de 5 millions d'euros.

SAS

À l'hôpital Raymond-Poincaré AP-HP, inauguration **des nouveaux locaux pour le Centre de réception et de régulation des appels (CRA)** du SAMU 92.

VIOLENCES FAITES AUX FEMMES

À l'hôpital Pitié-Salpêtrière –AP-HP, inauguration de la Maison des femmes de l'AP-HP, lieu d'accueil, d'écoute, de soins et d'accompagnement pour toute victime de violence (physique, psychologique, sexuelle, etc.).



**“30 leviers
pour agir ensemble” :
l'AP-HP dévoile
son plan d'actions
13 décembre 2022**



Décembre

SANTÉ NUMÉRIQUE

Référencement de l'Espace patient de l'AP-HP dans le catalogue de services de Mon Espace Santé, premier CHU éditeur référencé.

DÉONTOLOGIE

Journée des 20 ans du Centre d'éthique clinique de l'AP-HP : « 20 ans d'interactions entre droits et éthique au chevet du patient ».

ONCOLOGIE

Signature de la charte « Lieu de santé sans tabac ».

INSTANCES

Les professionnels de l'AP-HP élisent leurs représentants au comité social d'établissement central (CSEC), aux 14 comités sociaux d'établissement locaux (CSEL), aux 14 commissions administratives paritaires (CAP) et à la commission consultative paritaire (CCP).

2023



1

ENSEMBLE POUR LES PATIENTS



Un CHU relié à son territoire p.20

Des parcours patients facilités p.24

Un accueil et une attention
portée au patient renforcés p.27

Une politique active de qualité
et sécurité des soins p.31



UN CHU RELIÉ À SON TERRITOIRE

En tant que centre hospitalier et universitaire (CHU) de la région francilienne, l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris assure et développe des missions de soins, d'enseignement et de recherche, à un très haut niveau de qualité au service des usagers, en lien avec les autres acteurs de santé des territoires au sein desquels elle intervient.

En 2022, les actions menées ont visé au renforcement des liens avec la médecine de ville, entre acteurs hospitaliers et à l'accompagnement de publics cibles à l'échelle de l'Île-de-France.

LE RENFORCEMENT DU LIEN VILLE-HÔPITAL

Afin d'assurer une continuité de prise en charge avant et après la venue au sein de ses services, l'AP-HP a développé, depuis plusieurs années, d'étroites relations avec la médecine de ville permettant un parcours plus fluide pour le patient et un exercice mixte pour les praticiens hospitaliers.

En 2022, les GHU et les hôpitaux ont poursuivi le déploiement de ces échanges et coopérations avec la médecine de ville. Outre les coopérations historiques avec les centres de santé et les maisons de santé, des travaux ont été menés avec une trentaine de Communautés professionnelles territoriales de santé (CPTS) et une dizaine de Dispositifs d'appui à la coordination (DAC) ont été développés.

Pour soutenir ces coopérations, une trentaine de postes de médecins partagés ville-hôpital ont été financés par l'ARS Île-de-France, dont un tiers de postes de médecins généralistes et deux tiers de postes de médecins spécialistes.

Des actions de communication ont été mises en œuvre pour valoriser les liens entre l'hôpital et la médecine de ville, notamment via la newsletter Médecins partenaires destinée aux médecins hors AP-HP (essentiellement de ville) qui se sont déclarés comme médecins partenaires ou qui utilisent l'application Direct AP-HP. Cette newsletter propose des informations sur l'offre de soins, sur des dispositifs, des innovations ou de la recherche, toutes sélectionnées pour intéresser les médecins de ville.

LE DÉVELOPPEMENT DES RELATIONS ENTRE ACTEURS HOSPITALIERS

L'année 2022 a été marquée par les travaux d'élaboration du nouvel espace Direct AP-HP qui viendra remplacer et compléter l'application du même nom qui existe depuis juillet 2019. Cet espace, co-construit entre équipes AP-HP et médecins de ville, permettra de faciliter l'accès des médecins de ville à l'expertise AP-HP selon différentes modalités : numéros de téléphone pour avis médical rapide, formulaire pour une demande d'adressage, avis de télé expertise, proposition de dossier pour un staff. Ce nouvel espace sera mis en ligne au second semestre de l'année 2023.

Des initiatives locales sont également menées pour développer les relations partenariales des différents groupements hospitalo-universitaires ; plusieurs d'entre eux ont développé des relations avancées avec les acteurs de ville présents à l'échelle de leur territoire. Ainsi, le GHU AP-HP. Mondor développe des coopérations avec différentes CPTS du territoire, à partir de besoins recueillis auprès des équipes médico-soignantes, du côté de la ville et/ou de l'hôpital, afin de résoudre des problématiques concrètes telles que :

- la prise en charge de l'insuffisance cardiaque qui fait l'objet d'un travail coopératif initié par le service de cardiologie de l'hôpital Henri-Mondor – AP-HP avec plusieurs CPTS ;
- un projet de la filière gériatrique avec les CPTS de Joinville-le-Pont et de Saint-Maur-des-Fossés pour faciliter l'accès aux soins et la sortie d'hospitalisation. Différents médecins hospitaliers font partie des instances de ces CPTS ;

- un travail mené avec la CPTS de Champigny-sur-Marne sur un parcours pour la coordination et le dépistage de cancers de mauvais pronostic (projet mené en lien avec l'Institut national du cancer (INCa)) afin d'éviter les errances thérapeutiques et favoriser le dépistage.

Ces démarches s'appuient sur les lignes téléphoniques d'avis extérieurs dédiées aux professionnels de santé de ville et particulièrement aux médecins généralistes. Ce lien permet d'obtenir un avis spécialisé sur les situations complexes. Fin 2022, 40 avis ont été donnés chaque mois par ce circuit.

DES ILLUSTRATIONS DE L'ANCRAGE DE L'AP-HP SUR SON TERRITOIRE

Création d'un centre gériatrique de référence : le nouvel Émile-Roux - AP-HP

L'hôpital Émile-Roux, situé dans le Val-de-Marne, fait l'objet d'un vaste programme de réhabilitation et d'investissement de 53,8 M€ pour 240 lits d'unités de soins longue durée (USLD), dont 28 d'unité d'hébergement renforcée (UHR), avec une ouverture prévue en 2024. L'année 2022 a été décisive sur deux aspects : d'une part, le projet est entré dans sa phase opérationnelle avec le début du chantier ; et d'autre part, en accord avec les autorités de contrôle et de la tarification, le groupement de coopération sociale et médico-sociale (GCSMS) des EHPAD publics du Val-de-Marne a été choisi pour porter le projet de conversion des lits d'USLD fermés afin de créer un EHPAD innovant et ouvert sur la ville.

Un nouveau service de médecine de l'exercice et du sport à l'hôpital Jean-Verdier – AP-HP

Le service de médecine de l'exercice et du sport de l'hôpital Jean-Verdier – AP-HP a été inauguré le 29 juin 2022. Ouvert sur la ville, il constitue une étape supplémentaire dans la prise en charge des sportifs de tous niveaux pour des explorations physiologiques à l'effort, un suivi de blessures, la réalisation de certificats d'absence de contre-indication à la pratique sportive et la surveillance médicale règlementaire des sportifs de haut niveau. Ce service réalise également la prescription d'activité physique adaptée pour tout patient souhaitant se remettre à l'exercice physique ou porteur d'une maladie chronique, le plus souvent dans le cadre d'une affection de longue durée (ALD) et en particulier en cas de cancers, maladies respiratoires ou neurologiques et surcharges pondérales sévères. La spécificité du service est d'offrir un programme hospitalier de réhabilitation par l'activité physique adaptée. Les patients bénéficient d'un parcours global et personnalisé.

L'unité de coordination onco-gériatrique de l'hôpital René-Muret - AP-HP, l'une des cinq UCOG d'Île-de-France

Pilotée par les équipes de gériatrie et d'oncologie du GHU AP-HP. Seine-Saint-Denis, cette unité est un trait d'union entre tous les professionnels du territoire. « L'enjeu est de rapprocher les professionnels de santé exerçant à l'hôpital et en ville pour fluidifier les parcours de soins en cancérologie des personnes âgées », explique le Dr Chérifa Taleb, gériatre. Les missions de l'UCOG reposent sur quatre axes : réaliser une évaluation gériatrique pour chaque patient, adapter les traitements grâce à des décisions conjointes oncologue-gériatre, favoriser la recherche et former les professionnels au repérage des spécificités de la personne âgée.

En 2022, l'UCOG de René-Muret – AP-HP à Sevran a consolidé ses relations avec les deux dispositifs d'appui à la coordination (DAC) de Seine-Saint-Denis, intégré les communautés professionnelles territoriales de santé (CPTS) aux échanges et développé les relations avec mes médecins généralistes. Les patients d'onco-gériatrie ont pu bénéficier de nouveaux traitements innovants d'immunothérapie en accès précoce grâce à la participation du service à la recherche.

Extension de l'activité d'assistance médicale à la procréation (AMP) à l'hôpital Cochin-Port-Royal - AP-HP

Des travaux d'extension du centre AMP de l'hôpital Cochin – Port-Royal – AP-HP ont été engagés en août 2022 pour accompagner l'augmentation importante d'activité suite à la parution de la nouvelle loi de bioéthique et réduire les délais de prise en charge des patientes. 450 k€ de travaux et 670 k€ d'équipements ont été investis pour cette opération.

LA MISE EN ŒUVRE DU SERVICE D'ACCÈS AUX SOINS

Structuré à la fin de l'année 2021, le service d'accès aux soins (SAS) a été déployé à compter de juillet 2022 par l'AP-HP. Cette nouvelle organisation vise à permettre à chacun d'accéder, quel que soit son lieu d'appel, à des soins urgents ou nécessitant une prise en charge non-programmée sous 48 heures. Co-porté par l'AP-HP, avec ses quatre SAMU / centres 15 et l'Union régionale des professionnels de santé (URPS) de médecins libéraux d'Île-de-France, les quatre associations départementales de médecins libéraux de permanence des soins ambulatoires (PDSA), le SAS couvre Paris et sa petite couronne (départements 92, 93 et 94).

Sa nouveauté ? La mise à disposition des médecins libéraux d'une plateforme permettant de recenser l'ensemble de l'offre de ville accessible sur un territoire donné et d'orienter les patients vers les professionnels répertoriés. À fin 2022, le dispositif était pleinement opérationnel à Paris et dans le Val-de-Marne ; il restait en cours de déploiement dans les départements de Seine-Saint-Denis et des Hauts-de-Seine.

Mise en place du SAS - Paris petite couronne : de nouveaux locaux pour les centres de réception et de régulation des appels des SAMU

Entièrement repensés dans leur configuration spatiale et technique, les centres de réception et de régulation des appels (CRRA) des quatre SAMU de l'AP-HP ont bénéficié d'opération de restructuration et de rénovation leur permettant de répondre de manière plus adaptée à la nouvelle organisation de la réception des appels d'urgence dans le cadre de l'expérimentation du service d'accès aux soins (SAS) Paris et petite couronne. D'un montant global de 2,1 M€ au global ces investissements ont permis l'aménagement de nouveaux postes de travail sur l'ensemble des plateaux de régulation des quatre SAMU et de moderniser les systèmes d'information au service d'une meilleure interopérabilité entre les sites des SAMU et avec les médecins régulateurs libéraux.

HOSPITALISATION À DOMICILE : AVANCÉES DANS LES YVELINES

L'hospitalisation à domicile (HAD) de l'AP-HP diversifie ses prestations et propose, depuis 2022, des suivis obstétricaux et pédiatriques dans les Yvelines, grâce à son antenne située à Versailles. Cette offre, à la fois différente et complémentaire, permet d'accompagner les mères et leurs enfants hors de l'hôpital. Les liens avec les différents hôpitaux de l'AP-HP ont également été renforcés afin de fluidifier les sorties.

MONKEYPOX : LA MISE EN PLACE RÉACTIVE DE CENTRES DE VACCINATION

Alors que près de 61 % des cas recensés à l'échelle nationale l'ont été en Île-de-France, l'épidémie de variole du singe (Monkeypox) a été contenue grâce à la mise en place de 12 centres opérés par l'AP-HP assurant le dépistage, la vaccination et le suivi des cas positifs. À fin 2022, plus de 29 600 vaccinations ont ainsi été réalisées.

MAISON DES FEMMES DE L'AP-HP : UNE ANNÉE DE MONTÉE EN PUISSANCE POUR DES LIEUX UNIQUES

Depuis 2021, la Maison des femmes de l'AP-HP prend en charge les femmes victimes de violences au sein des trois sites d'accueil parisiens situés dans les hôpitaux Bichat – Claude-Bernard – AP-HP, Pitié-Salpêtrière – AP-HP et l'Hôtel-Dieu – AP-HP. Ce dispositif propose une prise en charge médicale, sociale, juridique et judiciaire grâce à un partenariat unique des hôpitaux avec les services de police, de justice, les associations et les collectivités territoriales. Ces lieux s'inscrivent dans les conclusions du Grenelle des violences conjugales. L'accompagnement est personnalisé, individuel et collectif à travers la participation à divers ateliers, groupes de parole ou groupes psychothérapeutiques. Chaque Maison des femmes a vocation à prendre en charge les femmes majeures issues du territoire parisien, des départements limitrophes et, plus généralement, de l'Île-de-France lorsque la situation le justifie.

En 2022, 912 femmes victimes de violences ont été accueillies au sein des trois sites parisiens.

Maison des femmes, l'activité 2022

Nombre de femmes accueillies	912
Consultations en santé	3 731
• Dont santé somatique (médecins et sages-femmes)	1 410
• Dont santé mentale (psychiatre, psychologue, conseillère conjugale et familiale)	2 321
Consultations sociales	766
Groupes de paroles / psychothérapeutique	47
Ateliers	826
Rendez-vous de police	129
Dont plaintes	95

46 % des femmes accueillies ont été adressées par des services hospitaliers ; l'autre moitié a été orientée par des professionnels de ville, des services sociaux, la police, les associations spécialisées ou se sont présentées spontanément.

Une PASS pédiatrique à l'hôpital Necker-Enfants malades - AP-HP

La permanence d'accès aux soins de santé (PASS) pédiatrique de l'hôpital Necker-Enfants malades - AP-HP a pour mission de favoriser l'accès aux soins et d'assurer la continuité du parcours de soins aux mineurs dépourvus d'accès au système de santé de droit commun ou souffrant d'autres difficultés d'ordre social. Les enfants et les adolescents y bénéficient gratuitement, avec ou sans rendez-vous, d'une prise en charge pédiatrique, sociale et psychologique, d'examens complémentaires (biologiques, radiologiques), de traitements curatifs et de vaccins. Elle a été inaugurée en janvier 2022.

DES PARCOURS PATIENTS FACILITÉS

L'AP-HP assure à ses usagers des prises en charge hospitalières d'excellence tout en veillant à contribuer à la structuration de parcours de soins intégrés, sans rupture, avant et après l'hospitalisation. L'AP-HP s'est ainsi engagée dans une meilleure structuration des parcours, impliquant l'ensemble des acteurs de santé, favorisant le lien entre suivis médicaux et paramédicaux, et offrant des solutions de recours aux publics les plus précaires.

L'amélioration des conditions de prise en charge, l'accessibilité et la fluidité des parcours, constituent des axes d'amélioration continue de l'institution s'appuyant notamment sur des dispositifs d'innovation thérapeutique et le déploiement de solutions numérisées de relations avec les patients.

LA STRUCTURATION DE PARCOURS DE SOINS INTÉGRÉS

L'AP-HP est moteur dans le domaine des parcours de soins en cancérologie, en particulier pour l'administration de thérapies orales. Le dispositif Onco'Link permet le suivi à distance des patients sous thérapies orales par des équipes mixtes ville-hôpital, afin de limiter la survenance d'effets indésirables et leur gravité, et favoriser l'observance thérapeutique. Ce dispositif est mené dans le cadre de l'article 51 de la loi de financement de la sécurité sociale pour 2018. Fin 2022, deux nouveaux hôpitaux de l'AP-HP, Saint-Antoine et Tenon, avaient rejoint les trois premiers hôpitaux pilotes : Henri-Mondor - AP-HP, l'Hôpital européen Georges-Pompidou - AP-HP et Pitié-Salpêtrière - AP-HP. 130 patients étaient inclus dans l'expérimentation, qui se poursuivra jusqu'en octobre 2024.

L'Espace Soins & Vie Martine Midy à l'hôpital Avicenne - AP-HP : première année d'activité réussie

Cet espace relève le défi d'une approche intégrative de la santé. C'est un lieu innovant d'accompagnement, de prévention et d'information autour des cancers et maladies chroniques. Il s'adresse aux usagers du GHU AP-HP. Seine-Saint-Denis et aux habitants du territoire.

Son point fort ? Offrir une prise en charge holistique aux patients atteints de cancers et leurs proches. Avec près de 2 500 entretiens individuels par an et une riche programmation de soins de support, cette approche personnalisée permet de diminuer les répercussions engendrées par la maladie et les traitements. Ce lieu a proposé également près de 45 actions de prévention autour des grands enjeux de santé. Grâce à un travail collaboratif, l'Espace Soins & Vie Martine Midy fédère les équipes soignantes, les patients et les partenaires du territoire en faveur du bien-être et de la qualité de vie de tous.

En 2022, a également été lancée l'étude pilote « CASCADE » -pour dépistage du Cancer du Poumon par SCanner faible DosE)-. C'est une étude « en vraie vie » avec pour objectif principal la validation des modalités de lecture des scanners. Elle est menée par l'AP-HP et réalisée dans quatre villes françaises -Paris, Rennes, Grenoble et Béthune-. Elle a été lancée le 8 mars 2022, avec pour objectif de recruter 2 400 femmes âgées de 50 à 74 ans, sur une durée de deux ans, et de les faire bénéficier d'un scanner thoracique si elles sont fumeuses ou ex-fumeuses. Un scanner qui permettra le dépistage de plusieurs pathologies liées ou favorisées par le tabac : cancer pulmonaire, ainsi que maladie coronaire, emphysème ou encore ostéoporose. Cette étude d'implémentation évaluera également le rôle de l'intelligence artificielle pour la détection des anomalies.

L'insuffisance cardiaque est une autre filière sur laquelle l'AP-HP s'est investie en 2022, avec la mise en place de cellules d'expertise et de coordination pour l'insuffisance cardiaque (CECICS) impliquant huit services de cardiologie de l'AP-HP. Ces cellules, composées de cardiologues et d'infirmiers et infirmières adhérant à un protocole de coopération, permettent d'assurer la prise en charge de patients et de l'adapter à leurs besoins de santé.

Les étapes concernées: titration médicamenteuse, télésurveillance, consultation d'urgences, repérage de la fragilité gériatrique, développement d'un protocole HAD-CECICS pour des cures de diurétiques IV à forte dose dans le cadre de décompensations cardiaques.

Ces cellules permettent la coordination des parcours patients en lien avec les professionnels de santé de ville.

À fin 2022, ces cellules avaient pris en charge 1 393 patients. L'expérimentation s'achèvera en 2023 et fera l'objet d'une évaluation lors du second semestre. Les objectifs : reconduction du dispositif et généralisation de l'action des cellules d'expertise.

UNE FORTE DYNAMIQUE POUR LES PROTOCOLES DE COOPÉRATION, au sens de la loi d'organisation et de transformation du système de santé de juillet 2019 (art. 66)

Six protocoles de coopération locaux ont été autorisés en 2022 afin de promouvoir une meilleure articulation entre les suivis médicaux et paramédicaux. Ils concernent l'épilepsie, le renouvellement des chimiothérapies orales, le suivi des patients sous anti-vitamine K (AVK), le repérage échoguidé des veines, le suivi des personnes séronégatives à haut risque d'acquisition du VIH et sous traitement de Pré-Exposition (PrEp) au VIH, ainsi que la prise en charge des patients allergiques. Ces protocoles proposent une diversité dans les gestes et compétences pour les infirmiers, ainsi que pour les pharmaciens dans le cadre du protocole de coopération relatif au renouvellement des chimiothérapies orales. Leur mise en œuvre a généré une forte mobilisation des équipes.

2022 a aussi été marquée par une augmentation de 22 % des adhésions aux protocoles de coopération nationaux. En particulier, les protocoles de coopération « mesure de l'élastométrie du foie par Fibroscan » et la rétinographie (protocole en partenariat avec OPHDIAT, réseau de télémédecine pour le dépistage de la rétinopathie diabétique). Ce dernier représente une file active de 2 826 patients par an sur le site de l'hôpital Lariboisière – Fernand-Widal – AP-HP ; soit une moyenne de 707 patients par infirmier.

DISPOSITIF « HÔTEL HOSPITALIER » ET SOLUTIONS POUR LES PLUS PRÉCAIRES

L'AP-HP poursuit le développement du dispositif d'hébergement temporaire non-médicalisé (HTNM) ou « hôtels hospitaliers ». En 2022, les médecins de 110 services de l'AP-HP ont prescrit ce type d'hébergement pour au moins une nuitée, recensant 2 639 nuitées pour des patients.

Ce dispositif a pour objet de permettre de rapprocher les patients de l'hôpital en amont et/ou aval de leurs hospitalisations, qu'elles soient conventionnelles ou en ambulatoire, ainsi que pour les séances de soins. Sur prescription médicale, l'HTNM intègre le parcours des patients comme une modalité supplémentaire, qui participe à la qualité et la fluidité des prises en charge.

Mise à disposition de locaux dans l'ancien bâtiment Chardon-Lagache pour l'association Aurore – GHU AP-HP. Saclay

En lien étroit et avec l'aide de la Direction régionale et interdépartementale de l'hébergement et du logement de Paris (DRIHL 75), pour la période hivernale, le GHU a mis à disposition des locaux implantés dans l'ancien bâtiment Chardon-Lagache afin de permettre l'ouverture d'un dispositif d'urgence porté par l'association Aurore pour des femmes post-partum en situation de précarité.

DES MOYENS TECHNIQUES ET NUMÉRIQUES PUISSANTS AU SERVICE DE CES PARCOURS

Faciliter l'accès aux soins passe par d'importants investissements en matière de technologie et de numérisation.

En matière d'innovation thérapeutique, la chirurgie mini-invasive poursuit sa progression grâce à l'augmentation d'interventions réalisées avec l'aide de robots chirurgicaux, dont l'AP-HP s'est dotée. Les effets sur la prise en charge du patient sont très importants : moins de saignements, moins de cicatrices et un temps d'hospitalisation réduit.

En 2022, l'AP-HP dispose de 13 robots de téléchirurgie répartis sur 10 hôpitaux et près de 4 000 interventions ont été réalisées avec l'aide de ces robots en urologie, gynécologie, chirurgie thoracique, chirurgie digestive et en chirurgie pédiatrique.

Concrètement, c'est une forme avancée de chirurgie assistée par ordinateur, lors de laquelle un robot est utilisé pour assister le chirurgien ou reproduire ses gestes afin d'améliorer la précision, la stabilité et la dextérité lors des opérations. Les systèmes de chirurgie robotique sont équipés de bras robotisés qui peuvent être contrôlés par le chirurgien depuis une console située à proximité du patient. Ces bras robotisés sont équipés d'instruments miniaturisés et d'une caméra à haute définition pour fournir une vue détaillée de la zone d'intervention.

L'accélérateur de solutions numériques, une start-up interne pour et par l'AP-HP offre des moyens et des méthodes propres à stimuler et à fluidifier le développement d'applications au service des patients. En 2022, son équipe a œuvré au service de deux produits stratégiques.

- **L'Espace patient, l'accès aux services en ligne pour tous les patients**
Pour en savoir plus : <https://mon.aphp.fr/>



L'Espace patient de l'AP-HP a été le premier portail d'un éditeur hospitalier référencé dans Mon espace santé en 2022.

Il propose un bouquet de services à chaque étape du parcours hospitalier : demander un rendez-vous, s'inscrire en maternité, réaliser une préadmission, télécharger ses ordonnances, payer en ligne, etc. Cette même année, il a franchi la barre des 4 millions d'utilisateurs confirmant leur intérêt avec une note de 4,7 sur 5 lors d'évaluations en ligne. Et il s'est enrichi de nouvelles fonctionnalités : duplicatas de quittances, formulaires de demandes de rendez-vous éditables par motif, module d'authentification autonome exploitable par tout site web, etc.

- **LORAH, pour la gestion des demandes de rendez-vous patient.**



LORAH (Logiciel d'orientation, de régulation et d'accueil à l'hôpital) est une application développée à l'initiative du président de la commission médicale d'établissement du GHU AP-HP. Nord, mise en ligne à partir de 2022 auprès de professionnels de santé de l'AP-HP.

En cours de déploiement, LORAH permet aux personnels d'instruire en équipe les demandes de rendez-vous des patients provenant de l'Espace patient, et à terme de toute autre plateforme interfacée.

Entièrement paramétrable en termes de droits, de périmètres et de notifications patients, LORAH se veut un outil évolutif et interopérable. De prochaines interfaces avec les grands logiciels métiers (le dossier patient informatisé Orbis® principalement) parachèveront son intégration à l'écosystème de l'AP-HP.

UN ACCUEIL ET UNE ATTENTION PORTÉE AU PATIENT RENFORCÉS

L'évolution de la relation entre le patient et son environnement médical et soignant oblige à repenser globalement l'organisation des séjours hospitaliers autour d'un patient acteur. Le développement des maladies chroniques avec pour corollaire le renforcement de l'expertise du patient, la volonté des patients de retrouver rapidement un environnement de proximité, la réduction des durées moyennes de séjour et l'ensemble des innovations (robotiques, organisationnelles et médicamenteuses) sont des facteurs à intégrer pour proposer le meilleur soin au meilleur moment.

LE DÉPLOIEMENT DE LA POLITIQUE « EXPÉRIENCE ET PARTENARIAT PATIENT »

L'AP-HP a poursuivi en 2022 sa politique de prise en compte de la voix et du vécu des usagers via de multiples initiatives de terrain soutenues par les directions qualité gestion des risques des GHU où la fonction expérience-patient s'est structurée.

La politique de partenariat patient / professionnel engagée en 2021 s'est poursuivie en 2022 avec la constitution d'un groupe de travail qui a conçu des fiches-outils méthodologiques au profit d'équipes souhaitant se lancer dans cette démarche. Une formation/action pilote de deux jours, destinée à cinq équipes porteuses de projet (professionnels et patients partenaires), a été réalisée et testée en juin 2022. Une communauté de référents partenariat GHU/Hôpital a été constituée et s'est réunie à l'occasion d'un premier séminaire à l'automne 2022 dans l'objectif de partager les leviers du développement du partenariat et de l'accompagnement des équipes de leur GHU et de leurs hôpitaux respectifs.

La prise en compte de la voix des patients se poursuit toujours de manière indirecte par l'animation des enquêtes de satisfaction et la mise à disposition trimestrielle de leurs résultats [trois enquêtes e-Satis (MCO+48h, Chirurgie ambulatoire, SSR), et les deux enquêtes internes AP-HP (consultation et HAD)]. L'accès et la souplesse d'utilisation de la plateforme de résultats ont encore été améliorés en 2022.

LABEL HOSPITALITÉ: ACCÉLÉRATION DU DÉPLOIEMENT ET PREMIÈRES DEMANDES DE RENOUVELLEMENT

Le label Hospitalité, démarche visant à développer une culture de l'expérience-patient par le thème de l'accueil et de l'hospitalité, a poursuivi son développement de manière très active.

Les labellisations se sont encore accélérées en 2022 et ont plus que doublé par rapport à 2021. 89 visites ont été réalisées en 2022 (vs 40 en 2021) avec une forte concentration sur la fin d'année. Le Label Hospitalité, démarche volontaire, confirme ainsi son rôle fédérateur et entraînant pour les équipes.

L'hôpital Maritime de Berck, premier hôpital de l'AP-HP à recevoir le label Hospitalité dans son entièreté.

L'écoute et la disponibilité de tous les professionnels de l'hôpital, tant dans les secteurs de soins que dans les services administratifs, la qualité des repas préparés sur place, la diversité et la qualité des animations proposées aux patients 7 jours sur 7, l'engagement pour permettre aux personnes hospitalisées d'accéder à une offre culturelle, ainsi que la propreté des locaux et leur maintenance dans un environnement

exceptionnel sont quelques-uns des critères qui ont été mis en valeur, lors de la dernière visite de labellisation.

En 2022, les premières visites de renouvellement ont été faites pour 15 unités/services labellisés pour la première fois dès 2017, première année du programme. Pour assurer le déploiement du

label Hospitalité, l'AP-HP a pu compter sur une communauté d'une vingtaine de professionnels AP-HP et sur plus de 40 représentants des usagers et/ou membres d'association et patients partenaires usagers formés aux visites « label Hospitalité ». Ce sont plus de 20 référents hospitalité GHU et/ou hôpital qui soutiennent et facilitent l'organisation des autodiagnostic et le lien avec le service « Expérience et partenariat patient » de la direction qualité et partenariat patient de l'AP-HP qui pilote le programme.

VALUE BASED HEALTHCARE (VBHC) : UN PROJET QUI POURSUIT SON DÉPLOIEMENT

Le projet Value Based HealthCare, qui consiste à mesurer les résultats des prises en charge médicales auprès des équipes cliniques (CROMs) et des patients (PROMs), est majeur pour l'AP-HP. Au cours de l'année 2022, deux maquettes de recueil de CROMs sous forme structurée ont été construites. Elles portent sur la cancérologie sénologique et la pose de prothèses totales de hanche ou de genou. Elles doivent être mises à disposition au dernier trimestre 2023.

- **Sénologie** : le recueil, initié à l'Hôpital européen Georges-Pompidou – AP-HP en 2020, a été consolidé en 2021 et 2022. Fin 2022, le nombre de patientes inscrites dans le dispositif était de 160. Le recueil de ces indicateurs de résultats a contribué à la certification le 16 juin 2022 de l'Institut du Cancer Paris Carpem par l'OECl.
- **Prothèse totale de hanche et de genou** : l'équipe de chirurgie orthopédique de l'hôpital Lariboisière –AP-HP a démarré un recueil d'indicateurs patients en juillet 2022. À fin 2022, environ 250 patients étaient inscrits dans la base de données, avec un taux de réponse aux questionnaires de 20 %, ce qui s'avère très bon au début de ce type de démarche.

À l'avenir, ces démarches devraient être déployées par d'autres équipes, notamment en cancérologie pneumologique, chirurgie rachidienne et psychiatrie. Elles ont également fait l'objet de présentations à l'extérieur de l'institution : aux autorités de contrôle et de tarification, dans le cadre de formations ou à d'autres établissements. **Le premier rendez-vous Value Based HealthCare de l'AP-HP, organisé le 31 mai 2022 sous forme de webinaire**, a connu un succès majeur avec près de 400 participants. Le projet Value Based HealthCare en sénologie fait par ailleurs partie d'un dispositif de collaboration européen au sein de l'Alliance européenne des CHU (*European University Hospital Alliance –EUHA-*).

L'ÉDUCATION THÉRAPEUTIQUE DU PATIENT (ETP) EN 2022 : UNE ANNÉE INTENSE ET QUI A MOBILISÉ UN MAILLAGE DENSE

Au total, près de 2 400 professionnels interviennent dans le cadre des 328 programmes d'ETP que propose l'AP-HP. Chacun est coordonné par un ou deux professionnels et fait intervenir huit professionnels en moyenne. Leur métier : médecins (20 %), infirmiers (20 %), diététiciens (13 %), psychologues (11 %), cadres de santé (6 %), pharmaciens (5 %), assistants sociaux (4 %), kinésithérapeutes (3 %), ergothérapeutes (2 %) et enseignants en activité physique adaptée (APA) (2%).

Les référents « Éducation thérapeutique », présents dans chacun des groupes hospitalo-universitaires de l'AP-HP et organisés en unités transversales d'éducation thérapeutique (UTEP), se sont réunis chaque trimestre.

ACTIVITÉS ARTISTIQUES, CULTURELLES ET SPORTIVES PROPOSÉES AUX PATIENTS : UNE POLITIQUE ACTIVE DE PARTENARIATS

L'AP-HP a poursuivi ses partenariats avec les musées du Louvre, du Quai Branly, l'Établissement public du Château de Versailles, le Théâtre de la Ville et l'école du Louvre dans 35 hôpitaux.

L'institution a également continué à proposer des ateliers d'écriture créative pour enfants et adolescents dans huit établissements avec l'association « Le labo des histoires », des ballets au chevet des patients dans 15 hôpitaux avec l'association « ACM Ballet » et des concerts dans 16 hôpitaux avec l'association « Live Music Now ».

Un nouveau projet et deux partenariats ont été initiés en 2022 :

- **Le projet « Art en immersion » de la fondation Culturespaces**, testé avec plusieurs services d'enfants et adolescents de trois hôpitaux sous la forme d'ateliers pédagogiques et créatifs en hôpital et de visites d'expositions culturelles immersives numériques à l'Atelier des lumières à Paris.
- **Un partenariat avec le Festival d'Automne à Paris (FAP)** relatif à la mise en place de quatre résidences d'auteurs/metteurs en scène dans cinq hôpitaux, ayant trait à la réalisation d'un projet d'écriture co-construit avec les patients, les soignants et les auteurs. Le FAP a en outre réitéré son offre de l'année passée de 4 000 places aux professionnels de l'AP-HP pour des spectacles et concerts en région Île-de-France
- **Un partenariat avec l'Opéra national de Paris (OnP)** ayant trait à la mise en place de parcours de découverte de l'Opéra adaptés aux enfants et adolescents avec des activités en hôpital et à l'Opéra, la formation de professionnels et une offre numérique des productions audiovisuelles de l'Académie de l'OnP.

Par ailleurs, les partenaires culturels ont continué à diversifier leur offre de ressources pour les hôpitaux pour être au plus proche des patients : prêts de films et livrets d'activité et l'exposition itinérante la Couleur bleue pour le musée du Louvre dans cinq hôpitaux en 2022, fiches ressources numériques pour l'Établissement public du Château de Versailles ou offre de films en streaming et en DVD pour le Centre national du cinéma, par exemple. Et pour améliorer l'environnement des services hospitaliers et sensibiliser les patients, visiteurs et personnels au monde vivant et à sa préservation, un contrat a été passé avec le Muséum national d'Histoire naturelle pour la mise à disposition d'iconographies issues de ses collections. 24 services de huit hôpitaux ont ainsi exposé près de 300 tableaux qui ont été choisis par les soignants.

Hôpital Armand-Trousseau - AP-HP : première édition de T(R)OUSS'AU SPORT, fête sportive et inclusive

Sous l'impulsion du service de médecine physique et réadaptation fonctionnelle de l'hôpital Armand-Trousseau - AP-HP, et en partenariat avec le Comité Paralympique et Sportif Français et l'association Main dans la Main et Solidaires, la première édition de « T(R)OUSS'AU SPORT », s'est déroulée dans une ambiance festive les 23 et 24 septembre 2022. Les enfants hospitalisés dans différents services de l'hôpital et 17 classes d'école primaire du quartier, dont deux classes accueillant des enfants avec des besoins spécifiques, ont pu s'initier à huit handisports grâce à la présence des fédérations sportives. 15 athlètes de haut niveau présents les deux journées ont échangé avec les enfants sur leur parcours de vie, leur motivation et les conditions d'une telle réussite. Véritable succès, cet événement s'inscrit dans la dynamique de paris 2024 pour encourager la pratique du sport pour tous et ses bienfaits pour la santé et promouvoir l'inclusion à travers le sport chez les enfants en situation de handicap.

DES COLLOQUES ET MANIFESTATIONS

Les 20 ans de la loi du 4 mars 2020 relative aux droits des malades et à la qualité du système de santé. Pour célébrer l'anniversaire d'un texte qui a profondément modifié le paysage hospitalier et en particulier la relation du patient à l'hôpital, l'AP-HP s'est fortement mobilisée.

- En amont : diffusion d'un questionnaire sur les droits des patients auprès des professionnels de santé (plus de 3 000 réponses recueillies).
- Le jour même des 20 ans (4 mars 2022), envoi d'un courriel signé du directeur général à l'ensemble des professionnels de l'AP-HP pour rappeler l'importance de la loi et de ses conséquences sur les droits des patients. Par ailleurs, le directeur général a participé au colloque organisé au ministère des Solidarités et de la Santé par l'Institut Droit et Santé. Il était accompagné par Jacques Walch, représentant des usagers et membre du directoire de l'AP-HP et Marie Citrini, représentante des usagers et membre du conseil de surveillance de l'AP-HP.
- Production d'une série de vidéos « De quel droit ? » mise en ligne sur le site web et les réseaux sociaux autour des thématiques : droit de connaître son état de santé et accès au dossier médical ; expression de la volonté et soins consentis ; fin de vie et soin sans discrimination.

Revoir ces vidéos « De quel droit ? »



- Enfin, 15 événements ont été organisés au sein des hôpitaux en collaboration avec France Assos Santé entre le 4 mars et le 18 avril pour la journée européenne des droits en santé 2022 et les 20 ans de la loi.

Action vie associative : Journée du bénévolat du 5 décembre 2022. Plus de 250 associations et plus de 2 000 bénévoles interviennent dans les 38 hôpitaux de l'AP-HP. À l'occasion de la journée mondiale du bénévolat du 5 décembre 2022, l'AP-HP a organisé une journée intitulée « Associations, bénévoles : une force pour l'AP-HP ! » qui a réuni 140 personnes à la faculté de médecine Paris Sorbonne. Animé par le Pr Denis Devictor, ancien chef de service pédiatrique, ouvert par le directeur général et le président de la commission médicale d'établissement de l'AP-HP, cet événement a permis de dresser un état des lieux du secteur associatif, fortement impacté par la crise sanitaire, de réfléchir aux moyens d'attirer et de fidéliser de nouveaux bénévoles, ainsi que de mieux se connaître les uns les autres.

UNE ANNÉE DE TRANSITION POUR LE SERVICE CIVIQUE

Si l'année 2021 a été marquée par une forte dynamique de croissance et d'évolution des missions en Service Civique, l'année 2022 a révélé des difficultés importantes dans le recrutement des volontaires. 320 jeunes ont choisi de faire une mission de volontariat à l'AP-HP visant l'hospitalité, l'accès à la culture, et le soutien aux thématiques de responsabilité sociale et environnementale en 2022. Le nombre de volontaires accueillis à l'AP-HP s'élève à 2 620 depuis l'obtention de son premier agrément en 2014.

Année de transition, l'année 2022 a vu l'élaboration de nouvelles thématiques de mission, la diversification d'activités des volontaires et la valorisation des missions innovantes. En effet, le nombre de contrats en lien avec le développement durable, la santé environnementale et les projets culturels et de bien-être à l'hôpital a augmenté en 2022 malgré la diminution du nombre de volontaires recrutés. En appui des équipes, les volontaires permettent d'améliorer l'expérience des usagers grâce à un accompagnement personnalisé, à de l'animation et à la mise en place d'activités auprès des patients et des professionnels.

UNE POLITIQUE ACTIVE DE QUALITÉ ET SÉCURITÉ DES SOINS

Premier CHU européen, l'AP-HP se doit de garantir l'excellence de ses soins et de ses processus organisationnels. C'est dans ce contexte qu'à chaque étape, elle s'efforce de **mesurer** (évaluation, éducations thérapeutiques, écarts à la pratique), **prévenir** (bâtir des procédures permettant d'éviter les incidents, construire des retours d'expérience permettant d'améliorer les politiques), **garantir** (une prise en charge du patient adaptée, conforme aux connaissances actualisées de la médecine, au bon endroit et à la durée adaptée au patient et à son environnement social, psychologique et somatique) **et enfin protéger** (le patient, son entourage, pour le moment présent et pour l'avenir).

CERTIFICATION V2020 : DES PREMIERS ÉTABLISSEMENTS CERTIFIÉS

Dans le cadre de la nouvelle procédure V2020, dix hôpitaux de l'AP-HP ont été visités et certifiés par la Haute Autorité de santé (HAS) entre mai et décembre 2022.

- **Huit hôpitaux ont obtenu une Certification confirmée** : Armand-Trousseau, La Roche-Guyon, Charles-Foix, Pitié-Salpêtrière, Tenon, Hôpital Marin de Hendaye, Paul-Doumer, San Salvador et l'Hospitalisation à Domicile.
- **Deux hôpitaux ont obtenu une Haute qualité des soins** (mention) : Rothschild et Saint-Antoine.

Le bilan permet de mettre en évidence des résultats très satisfaisants avec 96 % de conformité pour le chapitre Patient, 93 % pour le chapitre Équipe de soins et 94 % pour le chapitre Établissement. De manière globale, les valeurs moyennes des scores globaux oscillent entre 89 et 97 %.

UN PROGRAMME COMPLET D'ACCOMPAGNEMENT DES ÉTABLISSEMENTS DE L'AP-HP

En lien étroit avec les directions qualité/gestion des risques des sites, le service management qualité de la direction de la qualité et du partenariat patient de l'AP-HP a mené un programme complet d'actions opérationnelles d'accompagnement qualité des GHU et des hôpitaux hors GH.

Visites à blanc. Avec l'appui du cercle des experts-visiteurs de l'AP-HP, 10 visites à blanc de trois à cinq jours ont été réalisées sur sites en 2022, six mois avant la visite de la HAS.

Formation. 26 sessions de formation en 2022 sur les méthodes traceurs ont été organisées : (Patient traceur, Parcours traceur, Traceur ciblé). Plus de 230 professionnels y ont participé : 63 % de personnel paramédical, 18 % de personnel médical, 17 % de personnel des directions qualité des sites. Depuis 2021, ces formations ont bénéficié à plus de 1 200 professionnels de l'AP-HP.

Outils à disposition des équipes. Parmi ceux-ci :

- grille d'auto-évaluation des 17 critères impératifs correspondant aux « situations que l'on ne veut plus voir dans les hôpitaux » et pouvant conditionner la certification des établissements ;
- outils d'évaluation adaptés au contexte de l'AP-HP sur les six thématiques du référentiel HAS : prise en charge médicamenteuse, transport interne, événements indésirables associés aux soins (EIAS), transfusion, infections associées aux soins (endoscopie, voies veineuses profondes), SAMU/SMUR. Au-delà des exigences de la certification et eu égard aux enjeux de santé publique, des groupes de travail ont permis l'élaboration de grilles d'évaluation sur deux autres thématiques : la sécurisation du circuit des dispositifs

- médicaux implantables (DMI) et la radioprotection patient (médecine nucléaire, scano-graphie interventionnelle, cardiologie interventionnelle, scanographie diagnostique) ;
- outil d'aide à la constitution de la documentation et des attendus du manuel certification de la HAS pour les directions qualité/gestion des risques des GHU ;
- guide relatif aux méthodes et attendus de la HAS pour les représentants des usagers.

Ateliers pour partage de retours d'expérience sur la certification. En 2022, 12 ateliers en format webinaire ont été organisés :

- six ateliers méthodes : Patient traceur, Parcours traceur, Traceur ciblé, Critères impératifs, Audit système, Observations ;
- six ateliers thématiques : Événements Indésirables Associés aux soins (EIAS), Engagement et Expérience patient, Risque infectieux, Prise en charge médicamenteuse, Identitovigilance, Indicateurs Qualité et Sécurité des Soins (IQSS).

Environ 100 à 150 professionnels par session ont pu bénéficier de ces ateliers.

Communication

L'ensemble des outils et ateliers ont été mis à disposition des équipes via un espace collaboratif partagé consultable depuis l'intranet de l'AP-HP.

Certification Haute Autorité de santé pour tous les hôpitaux du GHU AP-HP. Sorbonne

Le groupe hospitalo-universitaire AP-HP. Sorbonne Université a été le premier groupe hospitalo-universitaire de l'AP-HP à s'engager dans la nouvelle procédure de certification mise au point par la Haute Autorité de santé (HAS). L'ensemble des hôpitaux du GHU a désormais été certifié. Si la décision de certification est intervenue début 2023, toutes les visites ont eu lieu en 2022. Près de 340 évaluations ont été menées au sein des sept hôpitaux (Pitié-Salpêtrière, Saint-Antoine, Tenon, Rothschild, Armand-Trousseau, Charles-Foix et la Roche-Guyon). De nombreux points forts ont été cités à l'issue des différentes visites, pour l'ensemble des hôpitaux : l'implication du patient et des proches dans la prise en charge, la promotion de la bientraitance, des pratiques garantissant la dignité des patients, ou encore la prise en compte de la précarité et des conditions de vie.

LE RENFORCEMENT DE LA POLITIQUE DE SÉCURISATION DES DONNÉES

En 2022, l'ensemble des sites de l'AP-HP ont déployé l'identité nationale de santé, élément socle du projet "Mon espace santé". Grâce à la mise en place d'une qualification automatique et à la mobilisation de tous les acteurs, le taux de patients pris en charge avec une identité nationale de santé qualifiée a atteint rapidement plus d'un tiers des patients pris en charge à l'AP-HP. L'INS a plusieurs objectifs : contribuer à la qualité de la prise en charge et à la sécurité des soins, permettre aux usagers de disposer d'une identité unique et pérenne, faciliter l'échange et le partage des données de santé entre l'ensemble des acteurs intervenant dans la prise en charge sanitaire et le suivi médico-social de la personne. Elle vise également à éviter les erreurs liées à l'identification des patients (doublons, collisions). Pour accompagner ce projet, un guide de procédures Identitovigilance a été mis à jour, complété d'un e-learning "Identitovigilance dans le parcours patient", à présent accessible à tous les personnels via la plateforme Formaphp.

Au service de la sécurisation des données, l'AP-HP a également poursuivi le déploiement d'une solution de gestion électronique documentaire -dite « ALFRESCO » - permettant d'assurer de meilleurs suivi et traçabilité documents.

LE SUIVI DES ÉVÉNEMENTS INDÉSIRABLES GRAVES ASSOCIÉS AUX SOINS (EIGS)

Le bilan réalisé en 2022 sur les EIG signalés en 2021 a montré un ralentissement de ces signalements. 109 EIGS ont été déclarés en 2021 à l'ARS, principalement associés aux complications de procédures, médicaments et ceux survenant dans un contexte accidentogène. Et de nombreuses spécialités à risque n'ont déclaré aucun EIG, peut-être en lien avec la crise Covid-19 et le fort turn-over des patients.

Dans ce contexte, il a été décidé :

- de rediffuser très largement la charte d'engagement qui rappelle le signalement des événements indésirables associés aux soins comme pierre angulaire de l'organisation apprenante ;
- de sensibiliser les professionnels par la réalisation et la diffusion du film d'animation « Partager pour protéger » actuellement accessible sur YouTube.

Une sensibilisation complétée par la **2^e journée AP-HP sur les facteurs organisationnels et humains** qui a réuni plus de 300 participants le 22 novembre 2022. Parmi les moments forts de cette journée, le témoignage d'un couple sur son vécu douloureux lors de son séjour à l'AP-HP, ainsi que le partage de projets innovants :

- **SMARTLAB 2.0** : initier une démarche collective pour identifier et résoudre en équipe des problématiques communes qui irritent le quotidien ;
- **Carte Blanche** : parcours patient en chimiothérapie en HAD ;
- **la simulation en équipe au bloc opératoire, les staffs didactiques, Change Lab** (espace de discussion sur le travail), des réunions de perspectives thérapeutiques...

Cependant, début 2023, le bilan 2022 a montré une hausse du nombre d'EIGS signalés à l'Agence régionale de santé, 157 versus 109 déclarés en 2021, avec une dynamique hétérogène par GHU. Globalement, près d'un service sur quatre a déclaré un EIGS en 2022. Certaines spécialités à risques n'ont déclaré aucun EIGS. Deux-tiers de ces déclarations ont été associées à la rédaction d'un volet 2 (analyse approfondie).

Les EIGS les plus fréquents sont ceux associés à des complications de procédures, ceux dans un contexte accidentogène et ceux associés à des erreurs médicamenteuses. Les analyses suggèrent des axes d'amélioration sur la promotion de la culture de sécurité, la sécurisation des changements d'organisation, la fiabilisation des pratiques et l'amélioration du travail en équipe. Dans ce contexte, de nouvelles actions ont été décidées pour 2023.

AUTRES ASPECTS DE LA POLITIQUE DE GESTION DES RISQUES À L'AP-HP

Visites de risque dans les blocs opératoires. Dans la continuité de 2021, 14 visites de risques sur la sécurisation de la prise en charge médicamenteuse dans les blocs opératoires ont été effectuées dans 10 hôpitaux de l'AP-HP en 2022.

Prévention des infections nosocomiales et lutte contre l'antibiorésistance. En 2022, une enquête nationale de prévalence des infections nosocomiales a montré que 8,1 % des patients hospitalisés un jour donné à l'AP-HP avaient une infection nosocomiale, incluant 1 % de Covid-19 nosocomiaux, ce qui la situe dans la fourchette basse des CHU (8,6 %). Cependant, ces chiffres sont en augmentation par rapport à l'enquête 2017 (6,5 %). Cette enquête a aussi montré qu'en 2022 les patients de l'AP-HP étaient plus fragiles et avaient plus de cathéters veineux périphériques qu'en 2017. La proportion de patients traités par antibiotiques (20,5 %) était aussi en augmentation (23,4 % pour l'ensemble des CHU), ce qui confirme les données de surveillance annuelle des consommations antibiotiques à l'AP-HP en augmentation de 5,8 % en 2022.

En 2022, 531 signalements ont été effectués, en augmentation par rapport aux années précédentes, concernant principalement l'identification d'une bactérie hautement résistante aux antibiotiques émergente (BHRe) et les infections en réanimation néonatale. Un groupe de travail a permis l'élaboration de recommandations listant les mesures essentielles pour prévenir les infections dans les services de néonatalogie, et qui ont été reprises et diffusées par le ministère de la Santé et de la Prévention et la Société française d'hygiène hospitalière.

Germes et infections. De nombreuses actions ont été mises en œuvre, visant notamment à limiter la diffusion de germes émergents tels que le Monkeypox ou le Candida auris, à limiter la contamination de l'environnement par les bactéries multirésistantes aux antibiotiques (entretien des sanitaires, bionettoyage à la vapeur) ou encore à limiter les infections liées aux voies veineuses périphériques (audit institutionnel, évolution des systèmes numériques, film pour communiquer sur la prévention des infections).

Assurance qualité en imagerie. 16 inspections ont été réalisées au sein de l'AP-HP par l'Autorité de sûreté nucléaire (ASN), dont neuf en médecine nucléaire et en pratiques interventionnelles. Des groupes de travail ont permis l'élaboration d'outils, dont une grille d'audit.

Autorisations de pharmacies à usage intérieur (PUI) pour les activités à risques (décret du 21 mai 2019). En 2022, 12 PUI sur les 22 PUI avec « activités à risque » ont déposé leur dossier, soit 55 %.

CRISE. COMMENT L'AP-HP SE PRÉPARE ?

En 2022, plusieurs actions ont été menées.

Le plan de gestion des situations sanitaires exceptionnelles (SSE) institutionnel -décret ORSAN du 16 octobre 2016 et Guide d'aide à la préparation et à la gestion des tensions et des SSE d'avril 2019- **a été actualisé.** Il comporte les mesures organisationnelles visant à permettre aux sites de décliner leur propre dispositif de gestion de crise en fonction des spécificités locales. La déclinaison locale du plan SSE permet ainsi l'élaboration d'un plan local et propre à chaque établissement.

Pour que les équipes amenées à gérer des situations de crise soient parfaitement opérationnelles, **des formations à la gestion de crise** ont concerné les administrateurs de garde des établissements et du siège de l'AP-HP. Les politiques d'exercices ont été accélérées dans la perspective des Jeux olympiques et paralympiques de 2024.

Zoom sur la cyber-sécurité et cyber-résilience hospitalières

Face à la menace d'attaques pouvant conduire à l'encryptage des données, responsable potentiellement d'un blocage instantané, bien souvent prolongé (plusieurs semaines) du système informatique dans sa globalité (dossier patient, applications techniques, logistiques, administratives, etc.), l'AP-HP prend des mesures visant à protéger son système informatique et prépare une stratégie de réponse en cas de cyber-attaque. Cette stratégie comporte une réponse numérique, ainsi que des modalités organisationnelles permettant de poursuivre l'activité hospitalière en pareille circonstance, appelées plan de continuité d'activité.

En 2022, un exercice de simulation d'une cyber-attaque a eu lieu à l'hôpital Pitié-Salpêtrière AP-HP. Il a permis d'identifier les spécificités de la gestion de ce type de crise et de mesurer les axes d'amélioration. Un COPIL « Cyber-résilience » a été mis en place et un plan Cyber-résilience à destination des sites hospitaliers, autour de trois volets principaux : formations, simulations et outillage, a été rédigé.

En ce qui concerne les **formations** : sept journées au total en 2022 ont permis la constitution au sein de la direction des services numériques (DSN) d'une équipe d'une centaine de collaborateurs préparés et mobilisables (augmentée à 150 personnes en juin 2023). À terme, l'objectif est de créer une véritable force d'intervention en réseau pour l'ensemble de l'AP-HP.

En ce qui concerne les **simulations**, trois exercices de grande ampleur simulant une cyber-attaque ont été mis en œuvre à des fins d'entraînement :

- les 8 et 9 juin, Cyber Europe 2022, en collaboration avec l'ENISA (European Union Agency for Cybersecurity) et l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI) ;
- le 18 octobre, un exercice de crise impliquant le GHU AP-HP. Sorbonne Université et la direction des services numériques de l'AP-HP a visé le rodage des organisations de crise cyber et celui de leur pilotage ;
- les 22 et 23 novembre, CRYPTEX 2, a impliqué ce même GHU et sa direction médicale de crise, ainsi que la direction générale de l'AP-HP pour tester l'efficacité des chaînes de commandement, des communications et des rotations de personnels.

Enfin, **les outils ont** été renforcés, en particulier avec :

- la mise en œuvre d'un environnement Teams de travail collaboratif résilient dédié à la gestion de crise cyber ;
- un test de mobilisation en vie réelle (toutes les directions des systèmes d'information des hôpitaux de l'AP-HP) pour l'activation du dispositif de collecte d'informations et de la restitution dans un tableau de bord des impacts fonctionnels en situation de défaillance totale du système d'information (9 novembre 2022) ;
- la constitution d'un stock local d'équipements de secours pour le maintien en conditions opérationnelles des cellules de crise DSN en cas de situation de défaillance totale du système d'information.

Par ailleurs, les équipes de l'AP-HP ont été amenées à porter assistance à d'autres établissements de santé franciliens frappés par une cyber-attaque : le centre hospitalier Sud-Francilien (août et septembre 2022) et le centre hospitalier de Versailles (décembre 2022).

GARANTIR LA CONFIDENTIALITÉ ET L'INTÉGRITÉ DES DONNÉES PERSONNELLES DE SANTÉ - DONNÉES D'ACTIVITÉ 2022 DE LA DÉLÉGATION À LA PROTECTION DES DONNÉES DE L'AP-HP

Le volume de données collectées et exploitées par l'AP-HP dans le cadre du soin, de la recherche, du pilotage ou de la gestion des ressources humaines est unique en France. Le déploiement massif ces dernières années de systèmes d'information couvrant le soin et la recherche apporte une forte amélioration de la qualité des prises en charge, mais comporte de nouveaux risques sur la confidentialité des données sensibles. **La protection de la confidentialité de ces données est au cœur de la stratégie de l'AP-HP**, pour des raisons réglementaires (sanctions en cas de non-conformité) et surtout éthiques : gagner et conserver la confiance des patients et des agents.

Délégation à la protection des données de l'AP-HP : un volume d'action croissant

Thème	Chiffres clés	Rappel 2020	Rappel 2021	2022
Conformité	Nombre d'heures de formation/ sensibilisation RGPD dispensées	NC	32	39
	Nombre total de demandes d'exercice de droits RGPD	109	255	338
	Nombre de dossiers traités ayant fait l'objet d'un ou plusieurs livrables formalisés	NC	247	316
	Nombre de contrats RGPD revus	NC	120	145
	Nombre de traitements inscrits au registre en tout	1222	1923	2570
	Nombre d'analyse d'impacts réalisées	79	266	353
Gouvernance	Nombre de réunions de la commission centrale de contrôle des accès aux dossiers patients (3cadp)	5	5	3
	Nombre de réunions de la commission des accès aux données patients et échanges (CADOPE)	0	2	2
	Nombre de réunions Référents DPO/ perm. téléphoniques	4	6	15
	Nombre de référents délégués à la protection des données (dpo) désignés sur les sites et directions	NC	17	17
	ETP moyen par référents	NC	0,23	0,23
CNIL	Nombre de violations de données déclarées à la CNIL	0	2	4
	Nombre de contrôles CNIL à traiter en 2022 (1 nouveau en 2022)	1	6	3
	Nombre de plaintes CNIL reçues et traitées	0	9	8

En 2022, quatre cas de violations de données ont été notifiés à la CNIL et régularisés par l'équipe DPO.

L'autorité de régulation a mené trois contrôles sur site et pièces au sein de l'AP-HP, portant sur des sujets tels le portail de vaccination, le dossier patient informatisé Orbis®, les moyens confiés à la DPO. **À ce jour, tous les contrôles sont achevés ou officiellement clôturés par la CNIL ;** l'AP-HP n'a jamais fait l'objet de sanctions compte tenu des actions de conformité qu'elle a démontré avoir mis en œuvre.

Par ailleurs, huit plaintes de patients adressées à la CNIL ont été reçues par l'équipe DPO, ce qui est peu. Toutes ces plaintes ont été traitées dans la foulée, puis clôturées par la CNIL.



2

ENSEMBLE POUR LES PERSONNELS HOSPITALIERS



30 leviers pour agir ensemble,
démarche fondatrice p.38

Les actions de fidélisation
des personnels médicaux,
paramédicaux, administratifs
et techniques p.40

Une stratégie de recrutement
pilotee et renforcée p.45

L'amélioration des conditions
de travail p.47



30 LEVIERS POUR AGIR ENSEMBLE, DÉMARCHE FONDATRICE

Au terme d'une phase de concertation interne, un plan d'actions articulé autour de « 30 leviers pour agir ensemble » a été présenté par le directeur général de l'AP-HP en décembre 2022.

Ce plan **vise à apporter les réponses les plus pragmatiques et efficaces possible à l'ensemble des difficultés auxquelles l'AP-HP fait face et sur lesquelles elle peut agir en commençant par tout ce qui touche au sujet numéro un : attirer et recruter bien-sûr, mais, par-dessus tout, donner envie de rester à l'AP-HP.**

100 JOURS POUR UN NOUVEL ÉLAN

Juillet 2022 : dans un message adressé à l'ensemble de la communauté de l'AP-HP, Nicolas Revel, nouveau directeur général de l'AP-HP, affirme sa volonté de lancer un travail collectif d'élaboration d'un plan d'actions pour l'AP-HP, en commençant par une phase d'écoute des professionnels pour comprendre leurs attentes et leurs priorités.

Mi-septembre 2022 : à la suite de visites dans les établissements de l'institution et de rencontres avec un grand nombre d'équipes soignantes, il adresse à tous les agents de l'AP-HP un premier document autour de « 30 pistes d'actions pour les 12 prochains mois ». Ce document pose des constats et propose des solutions.

13 décembre 2022 : à l'issue de trois mois d'écoute et de concertation, ces pistes sont traduites en 30 leviers concrets, rassemblés un plan d'actions qui est adressé à l'ensemble des professionnels de l'institution.

ÉCOUTE ET DIALOGUE

La concertation a reposé sur des échanges multiples au sein des instances de l'AP-HP avec le directoire et la commission médicale d'établissement (CME), ainsi qu'avec les organisations syndicales ayant accepté de s'inscrire dans la démarche ou encore avec les représentants des usagers.

Les services des différents groupes hospitalo-universitaires ont également adressé de nombreuses contributions, tout comme les représentants de divers collectifs et métiers de la communauté hospitalière.

En parallèle, le directeur général est allé à la rencontre d'un grand nombre d'équipes dans chaque établissement de l'AP-HP, afin de recueillir leurs inquiétudes, leurs attentes et leurs propositions.

UN HAUT NIVEAU D'AMBITION

Attirer, recruter bien-sûr, et surtout donner envie de rester à l'AP-HP, c'est autour de cet enjeu décisif que se concentre un grand nombre des actions du plan. Parmi celles-ci : conditions d'accueil et d'intégration des professionnels, déroulement des carrières, possibilité d'accès à une crèche ou à un logement, stabilisation des plannings, allègement des tâches administratives ou encore simplification des organisations et des processus de décision, amélioration des outils informatiques.

Ce plan repose sur un haut niveau d'ambition pour s'assurer que tous les professionnels de l'AP-HP trouvent rapidement des réponses à leurs difficultés quotidiennes, dans un esprit de dialogue continu, pour une réussite collective. Une démarche agile et évolutive avec des points d'étape de mise en œuvre tous les six mois.

30 LEVIERS D'ACTION AUTOUR DE NEUF THÈMES

- Mieux recruter, accueillir et fidéliser les professionnels de l'AP-HP
- Mieux concilier vie personnelle et vie professionnelle
- Redonner du temps pour soigner
- Favoriser la vie d'équipe et la cohésion au sein des services
- Favoriser un fonctionnement plus fluide et efficace en s'appuyant sur deux principes : confiance et subsidiarité
- Retrouver les conditions d'une réouverture durable de nos capacités de soin et nous donner un cap à 5 ans sur l'évolution de notre projet médical au service des patients
- Investir dans la recherche, atout et facteur d'attractivité majeur de notre institution
- Viser l'exemplarité en matière de lutte contre le réchauffement climatique
- Créer les conditions d'une trajectoire économique soutenable pour préserver nos investissements



Pour en savoir plus sur les 30 leviers et leur mise en œuvre



LES ACTIONS DE FIDÉLISATION DES PERSONNELS MÉDICAUX, PARAMÉDICAUX, ADMINISTRATIFS ET TECHNIQUES

L'AP-HP est le premier employeur hospitalier de France, avec près de 100 000 professionnels ; la question de la fidélisation des personnels est un enjeu majeur de sa politique de ressources humaines. À cet égard, la qualité de vie au travail est un levier qui a des incidences tout autant sur l'absentéisme, que sur les questions d'organisation et de planification, d'association des équipes et de leur implication dans la vie de l'établissement ou de conciliation vie personnelle - vie professionnelle.

DES ACTIONS DE FIDÉLISATION

Revalorisations Ségur et réformes statutaires pour favoriser l'attractivité des carrières

Au-delà de la mise en place du complément de traitement indiciaire de 183 € nets/mois à la fin de l'année 2020, les déroulements de carrière ont été revalorisés par les travaux du Ségur : les aides-soignants sont passés en catégorie B et les déroulements de carrière des agents des filières de soin, de rééducation et médico-technique ont été revalorisés entraînant des reclassements de l'ensemble des agents concernés.

La revalorisation des grilles indiciaires s'est faite dans le souci de rendre les déroulements de carrière plus lisibles, plus simples -avec une grille unique pour l'ensemble des soignants de catégorie A- et plus fluide de manière à rendre les carrières hospitalières plus attractives.

Au 1^{er} janvier 2022, ce sont les techniciens de laboratoire, les préparateurs en pharmacie et les diététiciens qui ont bénéficié de leur reclassement en catégorie A.

Les équipes se sont attachées, dans des délais très resserrés, à décliner l'ensemble de ces mesures au bénéfice des professionnels de l'AP-HP en adaptant le système d'information, en informant et animant le réseau des gestionnaires RH à ces nouveautés et en communiquant auprès de la communauté professionnelle de l'AP-HP. Au final, en moins de trois mois, plus de 50 000 professionnels ont fait l'objet de ces nouvelles revalorisations fortement attendues dans un contexte marqué par la sortie de la crise Covid-19 et l'augmentation de l'inflation.

Juin 2022: dématérialisation des bulletins de salaire pour l'ensemble des professionnels de l'AP-HP via l'Espace numérique sécurisé des agents publics (ENSAP)

Cette facilité d'usage était une attente forte des instances représentatives du personnel. Un nouveau dispositif qui permet à chaque professionnel d'accéder à son bulletin de salaire en toute sécurité, sans délai dès le versement de la paie, 24h/24 à partir de son téléphone, d'une tablette ou d'un ordinateur.

Une offre de formation dédiée pour les jeunes professionnels IDE qui intègrent l'AP-HP

Avec la complexité des prises en charge et des compétences à mobiliser, entamer une carrière nécessite aujourd'hui un temps d'adaptation accru pour les jeunes professionnels issus de la formation initiale. Parce que la formation continue constitue un levier et que des actions menées en inter-GHU favorisent le sentiment d'appartenance, deux séminaires ont été proposés en 2022 aux nouveaux diplômés/nouveaux embauchés IDE.

- Débuter sa carrière d'infirmier à l'AP-HP

Les objectifs pédagogiques de cette formation/action sont d'intégrer les principes de l'organisation du travail à l'AP-HP, de renforcer ses compétences pour mieux vivre sa prise de poste et de développer les compétences dans l'utilisation du dossier patient

informatisé Orbis®. Une pédagogie qui a été adaptée à ce public pour aborder, via un “escape game”, la reconnaissance statutaire et sociale, les modalités de recrutement et leurs avantages, l'organisation de travail et la réflexion psychosociale autour de la place et du rôle du soignant.

- **Formation d'adaptation à l'emploi d'infirmier diplômé d'État**

Cette formation a été conçue spécifiquement pour les jeunes diplômés ayant contracté un Contrat d'allocation d'études avec l'AP-HP. Ses principaux objectifs : travailler dans un collectif intergénérationnel, développer l'habileté dans l'utilisation de l'outil Orbis® et sécuriser l'administration du médicament. Une pédagogie active sous forme de simulations de situations critiques de soins et de prescriptions médicales.

LA MODERNISATION DES STATUTS DES MÉDECINS HOSPITALIERS SUITE AUX DÉCRETS DE FÉVRIER 2022

La capacité de l'AP-HP à recruter et à maintenir ses effectifs médicaux est un levier majeur de soutien à l'activité et à la performance des prises en charge. 2022 a été marquée par l'entrée en vigueur de différentes réformes faisant du statut de praticien hospitalier (PH) le statut privilégié de l'exercice à l'hôpital public dans le but de renforcer l'attractivité de la carrière hospitalière et d'inscrire durablement les professionnels dans l'exercice hospitalier.

Environ 3 200 praticiens hospitaliers de l'AP-HP sont concernés par leur reclassement sur le statut issu du décret du 5 février 2022.

Les demandes de publication de poste de PH réalisées en 2022 pour 2023 traduisent une influence positive du nouveau statut de praticien hospitalier avec 401 demandes de création de poste (contre 377 demandes de création de poste demandées en 2021 pour 2022).

En ce qui concerne les praticiens contractuels, leur structure d'emploi à l'AP-HP est atypique avec un taux historiquement plus élevé que dans les autres CHU. Cette structure des emplois particulière et le volume des praticiens concernés -environ 2 500- constituent un enjeu de complexité.

La mise en œuvre du nouveau statut (décret du 5 février 2022) a donc fait l'objet d'un groupe de travail associant la CME et les directions hospitalières dans l'objectif d'harmoniser les critères de recrutement, les barèmes de rémunération et de définir les parcours des praticiens contractuels au sein de l'AP-HP.

DES MESURES DE SOUTIEN À LA PERMANENCE DES SOINS ET AUX SERVICES D'URGENCES

L'année 2022 a été marquée par une particulière tension sur le système hospitalier et particulièrement sur les services d'urgences. Les mesures dites « Braun » prises par le ministre de la Santé à la suite de la mission flash pour les soins urgents et non programmés pour l'été 2022 ont notamment permis de mobiliser les professionnels libéraux ou retraités du territoire en renfort dans les services d'accueil des urgences (SAU) et dans les régulations médicales des SAMU-SAS de l'AP-HP. Elles ont également ouvert la possibilité aux docteurs juniors d'accomplir du temps de travail additionnel sur la base du volontariat.

L'AP-HP a ainsi pu répondre aux besoins des populations en absorbant notamment les délestages ponctuels qui ont ainsi pu se produire dans certains établissements du territoire.

Une reconnaissance particulière de l'exercice de la continuité des soins dans les établissements de santé a été permise par la majoration de 50 % des indemnités liées à la permanence des soins. Grâce à une intense mobilisation, ces mesures ont été mises en œuvre au sein de l'AP-HP dès juillet 2022. La revalorisation des indemnités de permanence des soins et du temps de travail additionnel a représenté 15 M€ pour l'année 2022.

LE SOUTIEN AUX PROTOCOLES DE COOPÉRATIONS ET AUX INFIRMIERS ET INFIRMIÈRES EN PRATIQUE AVANCÉE (IPA)

L'AP-HP est engagée à faire reconnaître les fonctions innovantes reposant notamment sur des protocoles de coopération et/ou la pratique avancée. Ces deux nouvelles modalités de développement des compétences soignantes participent à la reconnaissance et à la valorisation

de l'exercice soignant et permettent de nouvelles perspectives d'évolution pour les carrières paramédicales.

La dynamique est significative : 335 délégués et 288 délégués, issus de 88 équipes différentes, mettent en œuvre des protocoles de coopération. Les formations et l'acquisition de ces nouveaux actes pour les soignants participent à l'attractivité et à la fidélisation.

De la même façon, l'AP-HP a soutenu le développement de la pratique avancée avec 84 infirmiers en pratique avancée diplômés (58 en pathologies chroniques stabilisées ; 7 en santé mentale ; 14 en onco-hématologie ; 5 en néphrologie). Pour la mention « urgences », 5 infirmières sont en cours de formation.

Au-delà de l'intérêt pour les soins, la pratique avancée permet la reconnaissance des compétences spécifiques des professionnels infirmiers et offre de nouvelles perspectives pour leur carrière hospitalière.

En 2022, la collaboration s'est intensifiée entre les différents acteurs pour identifier les projets à promouvoir et à financer, ainsi que les facteurs de réussite dans l'implantation de la pratique avancée sur les parcours de soins. Un guide d'implantation de la pratique avancée a été produit et diffusé.

PROMOTION PROFESSIONNELLE : UNE PRIORITÉ POUR L'AP-HP

Cette année encore, l'AP-HP a mis l'accent sur le soutien aux promotions professionnelles en accompagnant 548 professionnels vers leur nouveau métier.

C'est un axe fort de la politique d'accompagnement des professionnels de l'AP-HP dont les frais de formation et la rémunération sont pris en charge par l'Institution tout au long de leur cursus. Pour les métiers en tension, l'effort de l'AP-HP est particulièrement important : dès lors que le dossier de l'agent a été validé par son GHU ou site d'appartenance et qu'il est inscrit sur la liste principale du concours, son financement est acquis sans considération de quotas.

Au global, nouveaux entrants en formation et étudiants paramédicaux toutes années confondues, ce sont plus de 1 300 agents de l'AP-HP qui ont été en cours d'études promotionnelles sur l'année 2022, soit un budget annuel de 72 millions d'euros. L'objectif pour l'année 2023 est porté à 600 nouvelles entrées en études promotionnelles.

Formation et prises en charge

Formation	Nombre de prises en charge
IDE	258
AS/AP	29
IADE	44
IBODE	32
PUER	7
MERM	15
PPH	33
MK	0
IFCS	98
ASE	4
ARM	13
IPA	15
Total	548

FORMATION CONTINUE : UN RENFORCEMENT DE L'OFFRE

Dans un contexte hospitalier en constante évolution où l'attractivité et la fidélisation des professionnels qualifiés sont complexes, l'action du Centre de la formation et du développement des compétences (CFDC) de l'AP-HP est cruciale. En 2022,

- 241 actions ont été ouvertes aux professionnels des filières du soin et du social ;
- 115 actions à destination des professionnels des filières techniques, administratives et ouvrières ;
- 95 actions destinées aux soins d'urgences (CESU).

Ces actions de formation ont représenté 44 % de l'effort de formation de l'AP-HP, soit 42 069 jours de formation, développement professionnel continu (DPC) médical inclus.

Le CFDC a également développé son offre de formation autour de trois axes :

- **la formation en lien avec un renforcement et/ou développement de compétences pour un réinvestissement immédiat en situation de travail.** Ce sont des sessions courtes de formation en présentiel et inter-GHU avec, selon la thématique, un jour de formation à distance qui permet d'évaluer le besoin de l'agent, ou sur site en fonction du besoin exprimé. Les travaux initiés qui se poursuivront en 2023 et 2024 portent sur la formation des tuteurs.
- **les formations d'adaptation à l'emploi (FAE) :** ces formations permettent de renforcer les compétences des personnels et de les accompagner dans leur nouvelle fonction en leur permettant d'asseoir une plus grande légitimité professionnelle, par exemple la FAE des cadres supérieurs de santé.
- **les préparations aux concours :** ces actions accompagnent les professionnels vers un changement de métier et proposent un parcours spécifique vers la réussite. Ces formations constituent un réel prérequis pour la formation envisagée et en facilitent le démarrage. Pour exemple, le recrutement de l'institut de formation des cadres de santé (IFCS) de l'AP-HP se fait à 85 % à partir des personnels qui ont suivi le cursus de préparation au concours.

Par ailleurs, en complément de l'offre du CFDC, tous les sites hospitaliers ont consacré une part importante de leur budget à la formation et déploient un plan de formation interne conforme à leur projet d'établissement. Le budget annuel des groupes hospitaliers s'inscrit, en fonction de la taille des structures, dans une fourchette entre 200 000 et 1,2 million d'euros. En 2022, les axes principaux de ces plans de formations ont été les suivants :

- formations réglementaires ;
- accompagnement de projets spécifiques ou correspondant à des problématiques locales ;
- informatique ;
- remise à niveau et préparation à certains concours ;
- demande de DU et Master.

Focus : en Île-de-France des mesures dédiées pour favoriser la conciliation vie personnelle - vie professionnelle

En 2022, l'AP-HP a poursuivi sa politique offensive de développement de l'offre de logement au bénéfice de ses professionnels. Le parc de logements est passé à plus de 10 160 logements, répartis entre le domaine public, le domaine privé, les baux emphytéotiques et des conventions de réservations auprès de bailleurs extérieurs, notamment la Ville de Paris. Les logements en conventions de réservation en particulier sont passés de 1 101 en 2021 à 2 085 en 2022.

En complément d'une offre de logement social ambitieuse, l'institution a développé des dispositifs spécifiques pour les métiers en tension.

- **Le dispositif « IDE Capitale »** a pour vocation de faciliter l'installation des jeunes professionnels en Île-de-France lors du premier stage ; l'AP-HP met à disposition des logements temporaires aux loyers très avantageux. NB : début 2023, ce dispositif a été renommé « Loc'APpart Jeunes ».
- **Le dispositif « Attractivité et fidélisation »** (rebaptisé « Loc'APpart Pro » depuis 2023) permet d'accompagner les professionnels exerçant un métier en tension qui ne réussiraient pas à se loger dans le parc privé et dont les ressources ne leur permettent pas d'être éligibles au logement social.
- **Des colocations** ont été créées pour les internes en formation à l'AP-HP. Au total, 604 nouveaux logements ont été attribués en 2022, situés à Paris dans 73 % des cas.

En 2022, la convention CAF – AP-HP a été renouvelée pour quatre ans (jusqu'en 2025). Ce partenariat avec cinq caisses d'allocations familiales d'Île-de-France vise à optimiser l'accès et le fonctionnement des 46 établissements d'accueil de jeunes enfants gérés par l'AP-HP avec l'engagement d'honorer toutes les demandes pour les enfants des professionnels médicaux et non médicaux travaillant dans l'Institution. Ainsi, 3 450 places de crèches situées dans tous les hôpitaux de l'AP-HP ont permis d'accueillir plus de 4 500 enfants. Ces crèches sont aussi ouvertes sur l'extérieur : 9 % des enfants accueillis ont des parents qui ne travaillent pas à l'AP-HP.

Mieux accompagner les professionnelles enceintes du GHU AP-HP. Centre

Afin d'aider ses professionnelles enceintes à vivre une grossesse sereine à l'hôpital, le GHU AP-HP. Centre – Université Paris Cité a mis en place plusieurs actions significatives : un entretien systématique par l'encadrement de proximité dès l'annonce de la grossesse avec remise d'un kit d'information, deux salles d'allaitement au sein des hôpitaux Necker-Enfants malades - AP-HP et Hôpital européen Georges-Pompidou - AP-HP, des activités dédiées aux professionnelles enceintes au sein des Bulles, espaces bien-être dédiés aux personnels ou encore des ateliers de santé environnementale et des consultations de tabacologie dédiées à l'hôpital Necker-Enfants malades - AP-HP et à l'hôpital Cochin – Port-Royal - AP-HP.

UNE STRATÉGIE DE RECRUTEMENT PILOTÉE ET RENFORCÉE

Le recrutement est un enjeu majeur pour l'AP-HP en cette période post-crise sanitaire marquée par des départs plus importants qu'avant 2020 des personnels de soins, et plus particulièrement les infirmières et infirmiers diplômés d'État. En effet, les départs ont été entravés pendant les deux années de crise sanitaire par la succession des plans blancs, ce qui a généré un mouvement de rattrapage depuis l'été 2021. Dans ce contexte, l'AP-HP a déployé de nouveaux outils et de nouvelles stratégies de communication pour attirer les talents. Elle a aussi revu ses organisations « Ressources humaines (RH) » pour apporter des réponses plus agiles aux jeunes professionnels dont les attentes sont différentes.

Le déploiement d'une plateforme informatique de recrutement a par ailleurs été lancé en 2022 pour une ouverture en 2023. Cette plateforme a vocation à remplacer les différents supports utilisés précédemment et à remplacer l'Espace emploi de l'AP-HP devenu au fil du temps inadapté à la gestion des flux de recrutement de l'institution.

CONTRATS D'ALLOCATION D'ÉTUDES (CAE), LEVIER MAJEUR DE LA POLITIQUE DE RECRUTEMENT DE L'AP-HP

Mis en place par l'agence régionale de santé d'Île-de-France, les contrats d'allocation d'études sont un outil central de la stratégie de recrutement déployée en 2022 par l'AP-HP.

D'un montant de 7 500 ou 10 000 €, ils sont proposés aux jeunes professionnels, contre l'engagement de servir au minimum 18 mois. Près de 1 000 nouveaux contrats ont été conclus avec des étudiants paramédicaux et des sages-femmes. L'essentiel de la cohorte concerne des contrats conclus avec des étudiants en soins infirmiers.

UNE CAMPAGNE DE RECRUTEMENT POUR LES MÉTIERS EN TENSION

En 2022, a été organisé le premier job-dating virtuel AP-HP, événement inédit à destination des soignants et des professionnels médicotextuels sur l'ensemble du territoire français.

Organisé sur une journée, via une plateforme en ligne, cet événement de recrutement a permis aux candidats préalablement inscrits d'échanger avec les recruteurs de l'AP-HP lors d'entretiens individuels en visioconférence. Une opportunité également pour la montée en compétences des recruteurs de l'AP-HP face à un marché de l'emploi toujours plutôt tendu et concurrentiel.

CELLULE DE RECRUTEMENT, UNE ACTIVITÉ DENSE

L'année 2022 a marqué la pérennisation de la cellule de recrutement de la direction des ressources humaines (DRH) de l'AP-HP mise en place pendant la crise Covid-19 et dont la vocation initiale était de recruter des personnels en renfort pour faire face à la crise sanitaire.

En 2022, ce sont plus de 1 000 candidatures spontanées qui ont été traitées par la cellule de recrutement pour les GHU. Cette cellule a également été mise à contribution à chaque pic d'activité ou crise : période hivernale, renforts d'étudiants, etc. afin d'apporter un soutien aux GHU et renforcer l'agilité de nos organisations. Cela a été notamment le cas lors de la mobilisation régionale des étudiants en santé organisée pour faire face à un afflux de gripes et de bronchiolites pendant les congés de Noël 2022.

Au-delà du déploiement de cette nouvelle stratégie de recrutement, c'est toute la politique d'accueil en stage dans les services qui a été révisée afin de mieux accompagner les étudiants. Parmi les actions menées : cartographie des lieux de stage, livrets d'accueil révisés et politique de tutorat complètement revue.

RÉVISION DES EFFECTIFS MÉDICAUX : UN BILAN FAVORABLE

377 postes de praticiens hospitaliers -dont 83 % à temps-plein- ont été proposés à la révision des effectifs au titre de l'année 2022. Un niveau comparable à l'année 2021 et qui demeure significativement supérieur aux prévisions antérieures.

La révision des effectifs 2022 pour les praticiens hospitaliers a été marquée par une stratégie :
de consolidation des effectifs dans les disciplines en tension ;
d'accompagnement des projets médicaux dans les prises en charge émergentes comme la génétique ou les spécialités interventionnelles ;
de soutien aux spécialités fragiles.

Parmi ces 377 postes, 183 ont concerné des disciplines en tension, en premier lieu desquelles l'anesthésie-réanimation, la médecine d'urgence, la néonatalogie, la gériatrie, l'imagerie et la psychiatrie. Ce nombre traduit une amélioration de la capacité de l'AP-HP à recruter dans ces spécialités. Cette dynamique favorable est également liée à l'amélioration de l'attractivité de l'exercice hospitalier au regard des réformes statutaires et de l'entrée en vigueur des mesures d'attractivité du Ségur de la santé.

La révision des effectifs hospitalo-universitaires a concerné 98 postes de professeurs des universités-praticiens hospitaliers (PU-PH) et de maîtres de conférence universitaire-praticiens hospitaliers (MCU-PH) (contre 131 en 2021), ainsi que 18 postes de praticiens hospitaliers universitaires (PHU). Malgré la diminution des postes ouverts au recrutement des praticiens enseignants et hospitaliers, la révision 2022 a confirmé la dynamique de développement de l'expertise et de la recherche médicale des GHU, ainsi que la dimension pédagogique de premier ordre de l'AP-HP.

L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL

La question de la qualité des conditions de travail est un thème récurrent de préoccupation des professionnels hospitaliers. Les problématiques particulières à l'Île-de-France -éloignement des domiciles par rapport au lieu de travail, cherté et/ou pénurie de logements, questions liées aux gardes d'enfants...- renforcent la nécessité d'une politique forte en matière de conditions de travail, qui constitue un pilier essentiel des 30 leviers présentés à la fin de l'année 2022.

LA CRÉATION D'UN DÉPARTEMENT SANTÉ, QUALITÉ DE VIE ET CONDITIONS DE TRAVAIL

En 2022, l'AP-HP a renforcé sa capacité d'action au service de la santé au travail et de la qualité et des conditions de vie au travail.

Dans le cadre de la réorganisation de la direction des ressources humaines, le département santé, qualité de vie et conditions de travail est créé en septembre 2022, avec la spécificité d'être sous un double rattachement direction des ressources humaines/direction des affaires médicales.

Composé de deux missions (santé sécurité au travail et qualité de vie et conditions de travail) et d'un service central de santé au travail, le nouveau département a pour ambition :

- d'assurer une meilleure visibilité institutionnelle des sujets liés à la qualité de vie et aux conditions de travail des professionnels de l'AP-HP, dans un contexte où l'attractivité et la fidélisation des professionnels constituent un enjeu stratégique pour l'Institution ;
- de structurer au niveau central une politique de la qualité de vie au travail recouvrant à la fois les aspects réglementaires liés à la prévention des risques professionnels et l'aspect opérationnel lié aux besoins du terrain ;
- d'expérimenter des projets en matière de qualité de vie et de conditions de travail susceptibles d'être déployés au sein des services ;
- de fédérer les acteurs institutionnels de la qualité de vie et des conditions de travail à travers la mise en place d'un Observatoire pour partager, évaluer et valoriser les bonnes pratiques au sein de l'Institution.

LANCEMENT D'UNE DÉMARCHÉ EN FAVEUR DE L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES

2022 a été marqué par la nomination, le 1^{er} septembre, d'une référente « égalité professionnelle ». Celle-ci a été rattachée au département « santé qualité de vie et condition de travail ».

Par ailleurs, un groupe de travail institutionnel a été installé : l'égalité professionnelle, inscrite au cœur du plan d'action « 30 leviers pour agir ensemble » est érigée en priorité institutionnelle. La mission de ce groupe : rédiger le plan égalité professionnelle entre les femmes et les hommes 2023-2025 pour l'AP-HP.

Au-delà, de nombreuses actions concrètes en faveur de l'égalité ont été amorcées au dernier trimestre 2022 telles qu'une campagne des femmes inspirantes sous forme de podcasts et une formation « Parentalité et travail ».

DES EXPÉRIMENTATIONS « ESPACES DE DIALOGUE SUR LE TRAVAIL » CONCLUANTES

Près de vingt services de l'AP-HP ont testé des méthodes d'animation d'espaces de dialogue sur le travail (EDT) au sein des services. Ces EDT ont pour objectif d'identifier en équipe des leviers

d'amélioration et de construire ensemble des solutions adaptées à chaque contexte. Ils ne sont ni des réunions de service, ni des groupes de paroles ou d'analyse de pratiques professionnelles.

Les retours d'expérience font ressortir deux types d'espaces de dialogue sur le travail :

- ceux qui visent à réguler les situations « à chaud » : EDT très fréquents, courts, sur des sujets très opérationnels ;
- ceux qui visent à les réguler « à froid » : EDT souvent mensuels, sur une durée plus longue, permettant de traiter des sujets de fond.

Au terme de ces expérimentations, la décision a été prise de déployer ces espaces de dialogue sur le travail à l'ensemble de l'AP-HP et de les inscrire dans le plan d'action « 30 leviers pour agir ensemble ».

L'ambition de l'AP-HP est d'inscrire des espaces de dialogue sur le travail réguliers dans le fonctionnement des services pour développer la cohésion des équipes, améliorer la qualité de vie et les conditions de travail des professionnels, ainsi que la prise en charge des patients. Pour atteindre cet objectif, des **actions ont été identifiées et enclenchées** :

- sensibiliser tous les professionnels de l'AP-HP ;
- constituer un réseau de professionnels dans les GHU chargés d'accompagner localement les services dans le déploiement des EDT ;
- former sur quatre ans l'ensemble des managers de l'AP-HP de toutes les filières métiers ;
- inscrire les EDT dans les contrats des départements médico-universitaires et les projets de service ;
- les inscrire également dans les objectifs de compétences des managers de l'AP-HP de toutes les filières métiers.

SANTÉ AU TRAVAIL : LE DÉPLOIEMENT DU LOGICIEL ABGX POUR RENFORCER LA RADIOPROTECTION DES PROFESSIONNELS

En 2022, le logiciel ABGX, référence en radioprotection dans le secteur de la santé, a été déployé à tout le périmètre AP-HP. L'objectif : mettre à disposition des conseillers en radioprotection un outil métier pour :

- gérer l'ensemble des obligations légales et réglementaires en la matière ;
- vérifier la conformité de l'AP-HP ;
- renforcer, en l'améliorant, le suivi des agents protégés par les professionnels compétents qui interviennent dans ce domaine : conseillers en radioprotection, radiophysiciens, services de santé au travail, correspondants « système d'information de la surveillance de l'exposition aux rayonnements ionisants - SISERI », conseillers en prévention des risques professionnels.

De mai à juillet 2022, le GHU AP-HP. Centre a accueilli le nouveau logiciel en phase pilote. Puis, de juillet à fin 2022, le déploiement s'est poursuivi pour couvrir progressivement les 34 sites de l'AP-HP concernés, dont l'institut de formation de manipulateurs d'électroradiologie médicale et l'école de chirurgie. Dix-neuf sessions de formation ont été organisées pour accompagner les utilisateurs.

LUTTE CONTRE LES VIOLENCES AU TRAVAIL : DES ÉVOLUTIONS POUR FAVORISER LE RÈGLEMENT DES SITUATIONS

En octobre 2022, le dispositif « violence au travail » de l'AP-HP a été intégré au département santé qualité de vie et conditions de travail avec un double rattachement direction des ressources humaines/direction des affaires médicales. L'ambition est de favoriser les modes alternatifs de résolution des différends (médiation, conciliation, etc.) et de développer la coopération entre le niveau central et local dans le traitement des signalements.

Une nouvelle organisation en a résulté :

- une cellule centrale « violences au travail » rattachée au département santé qualité de vie et conditions de travail, composée d'un coordinateur et de trois référents DRH, DAM et DAJDP violence au travail, qui recueille et effectue une première analyse des signalements en vue d'une orientation vers le local ou vers la collégiale ;
- un rattachement du dispositif d'enquête « violences au travail » à la direction de l'audit, de l'inspection, de la médiation et de l'évaluation ;
- l'organisation de réunions bimensuelles pluridisciplinaires, sous forme d'une collégiale « violences au travail », pour traiter les situations sensibles et complexes.

En novembre 2022, une évaluation externe du dispositif par un cabinet de conseil, en binôme avec un président de commission médicale locale de l'AP-HP (GHU AP-HP. Nord) a été conduite, après un an d'activité. À l'issue du rapport, des évolutions ont été apportées au dispositif d'enquête interne.

Les indicateurs de suivi sur la période janvier-décembre 2022

Les indicateurs relatifs aux signalements	
Nombre de signalements reçus	101 dont 87 recevables (14 signalements hors champ de compétences). 70 signalements ont été ré-orientés vers l'échelon local pour traitement
Nombre total de signalements ayant donné lieu à une enquête interne	6
Nombre total de signalements ayant donné lieu à la mobilisation d'un dispositif autre que l'enquête	4 (1 inspection, 2 médiations, 1 conciliation)
Nombre total de signalements avec orientation vers un dispositif d'accompagnement individuel (psychologue du personnel, service local de santé au travail, etc.)	7
Les indicateurs relatifs au motif de signalement	
Difficultés relationnelles entre collègues de travail	43
Difficultés relationnelles en lien avec le management :	40
Difficultés liées avec l'organisation du travail, discrimination / agissement sexiste, agression sexuelle	4

PRIORITÉ VIE D'ÉQUIPE ET COHÉSION AU SEIN DES ÉQUIPES

Au sein de l'AP-HP, un département « accompagnement managérial et innovation RH » au sein de la DRH est dédié à l'expérimentation et au développement de dispositifs d'accompagnement individuels et collectifs pour soutenir l'évolution des pratiques managériales et améliorer la cohésion des équipes. En 2022, son périmètre s'est recentré sur sa mission cœur d'accompagnement des personnels médicaux et non médicaux en situation managériale. L'année a été marquée par :

- **La montée en charge du dispositif d'accompagnement personnalisé au management des nouveaux chefs de service.** L'objectif est de développer les compétences managériales des chefs de service nouvellement nommés compte tenu de leur rôle majeur dans le bon fonctionnement de l'activité et de la vie des équipes. L'accompagnement combine trois modalités complémentaires: une formation spécifique au management, un coaching individuel et des séances de travail en groupe de pairs. 60 chefs de service ont bénéficié de ce dispositif depuis sa création.
- **La mise en œuvre de dispositifs d'écoute des professionnels de terrain.** C'est ainsi qu'en 2022 ont été menés une étude sociologique, un travail en résidence avec des designers et une dizaine d'ateliers d'intelligence collective pour contribuer à la réflexion sur le métier de cadre et ses conditions d'exercice. À l'image des ateliers réalisés pour définir avec des acteurs de terrain les orientations Qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) de l'AP-HP, pour tester des hypothèses de nouvelles organisations du temps de travail ou préciser la nouvelle fonction de "logisticiens".
- **La diffusion du co-développement permettant de mettre en place progressivement des communautés de managers solidaires et apprenantes.** Le Codev consiste à réunir régulièrement et dans la durée un groupe de pairs (cadres, CPDMU, chefs de service) afin que, conjointement, ils résolvent une problématique apportée par l'un des participants. Ce dispositif permet au-delà de partager de bonnes pratiques, des références ou d'interroger l'éthique professionnelle.
- **L'exploration continue des besoins émergents des professionnels a également conduit le département à concevoir et tester de nouveaux dispositifs d'accompagnement.** Parmi les chantiers engagés en 2022, dont plusieurs chantiers en lien direct avec les 30 leviers :
 - l'accompagnement des binômes chef de service/cadre de santé pour améliorer la cohérence du management du service ;
 - les besoins d'accompagnement des futurs exécutifs de départements médico-universitaires (DMU) pour aider à la prise de fonction et/ou la continuité de la gouvernance ;
 - la mise en place d'entretiens de perspectives professionnelles pour les infirmiers et les infirmières en début de carrière pour répondre aux besoins de fidélisation des jeunes professionnels.

DES ÉVOLUTIONS APPORTÉES AUX OUTILS NUMÉRIQUES DU QUOTIDIEN

Un nouveau support informatique unifié: le logiciel SMAX. L'année 2022 a été marquée par le déploiement du portail de service informatique SMAX, un support unique assorti d'un engagement de délai. Ce logiciel permet en particulier une automatisation généralisée des processus, des workflows aussi appelé flux de travail, et des tâches.

Pour sa première année d'utilisation, ce logiciel a montré toutes ses potentialités, que ce soit en terme d'appels gérés -plus de 300 000 sur l'année, 25 000 en moyenne par mois-, de réponse du service informatique (89 % de réponse), qu'en terme de résolution des problèmes dès l'appel : 48 %.

Par ailleurs, plus de 110 000 courriels ont été envoyés au service, soit une moyenne de 9 000 par mois, avec un taux de résolution de 66 %. Opéré par le centre de support unique de la direction des services numériques, le service support informatique de l'AP-HP a emménagé le 18 novembre 2022 dans le pavillon Marion Crehange situé sur le campus Picpus et totalement restructuré pour accueillir ses équipes.

« Mes approvisionnements en ligne » : un projet pour faciliter la vie au quotidien. Ce projet vise à moderniser la chaîne de l'achat et de la logistique avec une dématérialisation complète : de l'expression d'un besoin - via une demande d'achat - jusqu'à la réception de la commande dans le service. « Mes approvisionnements en ligne » complète le progiciel de gestion « SAP » de l'AP-HP, et permet, à partir d'un catalogue, d'obtenir de manière ergonomique et simplifiée, toutes les informations nécessaires sur les articles que les cadres souhaitent commander via un panier d'achat, puis le transférer dans la demande d'Achat SAP.

Grâce à la mise en place d'un tableau de bord, cette nouvelle interface améliore le suivi des commandes réalisées.

Au-delà, via « Mes approvisionnements en ligne », le bon de commande peut être validé par signature électronique et transmis directement au fournisseur réduisant ainsi les délais d'envoi. Ce projet se veut au service des professionnels utilisateurs des outils d'achat, notamment l'encadrement. Il a vocation à simplifier la recherche d'articles, avec notamment la consultation en ligne des catalogues, à fluidifier les relations avec les fournisseurs, à réduire les délais de traitement et de paiement et à faciliter la gestion des dépenses.



3



ENSEMBLE POUR DE NOUVEAUX HORIZONS



La préservation de la capacité à agir et à investir	p.53
Pour la recherche et l'innovation	p.57
Pour un hôpital durable et responsable	p.63
Pour la modernisation de l'offre de soins	p.67
Pour partager les expériences et savoir-faire à l'international	p.73
Fondation AP-HP, pour soutenir l'action	p.77



LA PRÉSERVATION DE LA CAPACITÉ À AGIR ET À INVESTIR

Les comptes 2022 de l'AP-HP sont le reflet d'une année de transition marquée à la fois par la sortie de crise Covid-19 et la reprise progressive de l'activité. Toutefois, cet exercice budgétaire a connu des tensions fortes sur les urgences à l'été et sur la pédiatrie en fin d'année.

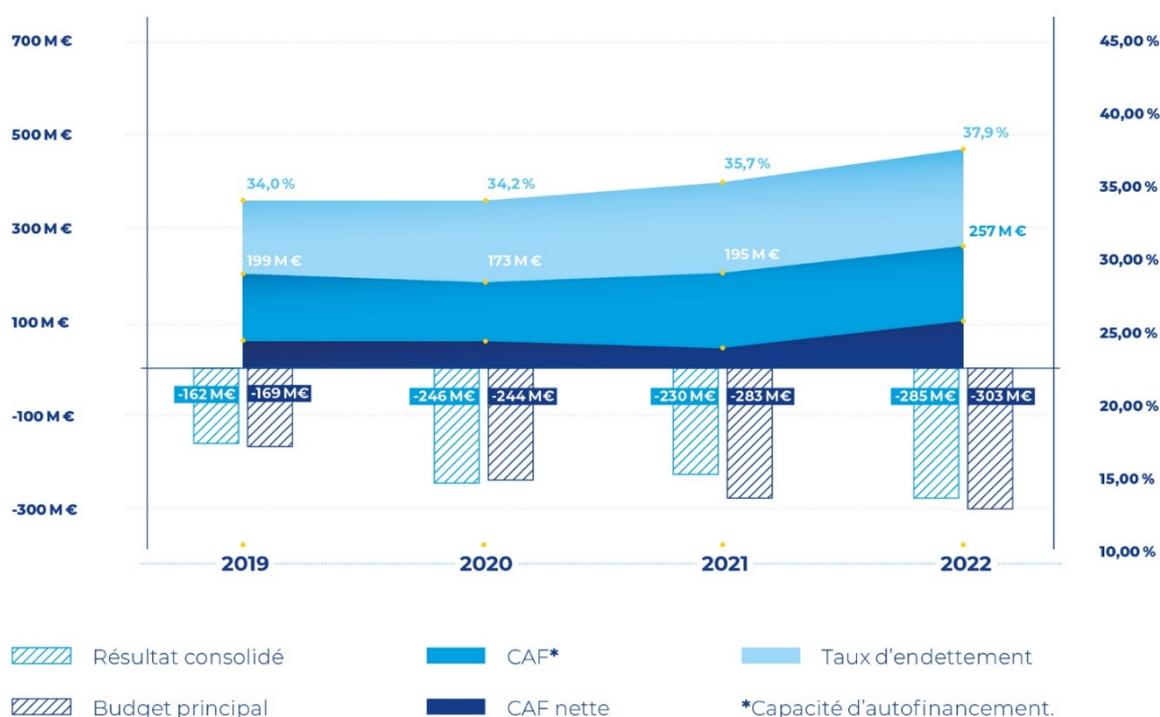
Une accélération des tensions inflationnistes sur les achats est également à noter. L'année 2022 est la première année de mise en œuvre des réformes de financement : ticket modérateur (TNJP), urgences et psychiatrie en particulier, préparation à la réforme de financement des soins médicaux et de réadaptation (ex-soins de suite et de réadaptation).

UNE ANNÉE DE STABILISATION DE LA TRAJECTOIRE

Dans ce contexte, l'AP-HP est parvenue à stabiliser son résultat qui reste déficitaire (-303 M€) et à améliorer sa capacité d'autofinancement pour accompagner la montée en charge de son programme d'investissement. Ces résultats sont en ligne avec la trajectoire du plan global de financement pluriannuel (PGFP) 2023-2027 approuvé, qui forme l'ossature quinquennal de la trajectoire budgétaire et financière de l'AP-HP.

L'exécution budgétaire de l'AP-HP traduit une relative stabilisation de son résultat en 2022 par rapport à 2021 : le déficit du compte de résultat principal s'élève à -303 M€ contre -282 M€ en 2021. Le déficit du compte de résultat consolidé (tous budgets confondus) s'élève à -285 M€ contre -230 M€ en 2021.

Exécution financière 2019-2022 de l'AP-HP



La capacité d'autofinancement s'est améliorée et s'élève à 257 M€ contre 195 M€ en 2021 ; la capacité d'autofinancement nette du remboursement des emprunts est positive de 90 M€.

LES RÉSULTATS DES ACTIVITÉS ANNEXES DE L'AP-HP

Dotation non affectée : l'excédent de 20 M€ traduit un volume limité de cessions en 2022.

Unités de soins de longue durée (USLD) : elles restent déficitaires, notamment sur les sections hébergement et dépendance, dont les tarifs n'ont pas été revalorisés depuis plusieurs années. Le déficit 2022 a été réduit et atteint -5,3 M€, sous l'effet cumulé du maintien d'un important soutien de l'agence régionale de santé d'Île-de-France via la dotation soins, notamment au titre des impacts Covid-19 et du financement des mesures salariales, et des premiers impacts positifs de la mise en œuvre d'un plan d'actions dédié à l'amélioration des processus de facturation sur les USLD.

Budgets médico-sociaux et instituts de formation : ils affichent en 2022 un léger excédent, respectivement de 1,1 M€ et 2,1 M€, essentiellement lié aux difficultés de recrutement qui ont impacté leur masse salariale.

UNE STABILISATION DU RÉSULTAT BUDGÉTAIRE LIÉE À PLUSIEURS FACTEURS CUMULATIFS

Un soutien financier de l'État (ARS), qui est venu compenser la quasi-intégralité des charges exceptionnelles supportées par l'AP-HP en 2022 au titre de la Covid-19 (53,5 M€), de l'inflation et des mesures issues de la mission flash sur les urgences et soins non programmés dite « mission Braun ».

Le maintien d'une garantie de financement qui fait office de stabilisateur sur les recettes d'activité à hauteur de 228 M€.

Des compensations pour les surcoûts Covid-19 pour le premier quadrimestre à hauteur de 53,5 M€.

Des crédits complémentaires votés nationalement au sein de l'Objectif national de dépenses d'assurance maladie (Ondam) hospitalier pour financer les mesures salariales (temps de travail additionnel (TTA), heures supplémentaires, prime de nuit et prime soins critiques, pour un total de 75,3 M€) et compenser l'inflation (49 M€, auxquels s'ajoutent une majoration des tarifs de 0,5 points, soit 12 M€).

Un redressement progressif de l'activité en fin d'année.

Une dynamique de la monétisation des comptes épargne temps (CET) et des heures supplémentaires inférieure aux anticipations (26 M€) sur les deux derniers mois de l'année.

Enfin, il est à noter dès la fin de l'année 2022, les premiers effets du plan d'actions AP-HP présenté à mi-année aux instances et portant sur les recettes (la facturation des produits du PT2 a dépassé la prévision de 29 M€), le codage et la fluidification des séjours, pour servir une stratégie Ressources humaines résolument orientée vers l'attractivité et la fidélisation des personnels afin de restaurer ses capacités de soins.

ZOOM SUR LE VOLUME ET LES RECETTES D'ACTIVITÉ 2022

On constate une dynamique de rattrapage d'activité notamment en fin d'année : en nombre de séjours, l'activité 2022 a été très proche de 2021, mais avec une dynamique de rattrapage en fin

d'année, avec l'éloignement progressif de la crise Covid-19. Ceci au-delà d'une tension capacitaire persistante découlant des difficultés de recrutement en matière de personnels soignants.

Le capacitaire a été marqué par le maintien d'un niveau élevé de lits fermés pour manque de personnel (2 600), avec un infléchissement sur le dernier quadrimestre (-100 lits fermés) et un

taux d'occupation depuis octobre très élevé (94 %). En volume de séjours, l'activité en hospitalisation complète a été stable sur l'année (-1 %), mais l'hospitalisation partielle a poursuivi une forte dynamique (+5,2 %).

Depuis la crise sanitaire, le nombre total de séjours (hospitalisation complète et hospitalisation partielle) **est quasi stable** (-7 600 séjours entre 2019 et 2022, soit -0,6 %), mais la part d'ambulatoire est passée de 39,8 % en 2019 à 44,1 % en 2022. Malgré un impact organisationnel et budgétaire plus faible, l'activité Covid-19 est restée significative, plus forte en volume qu'en 2020 et 2021 (5 % des séjours contre 4,9 % en 2021, soit 400 séjours supplémentaires), mais essentiellement concentrée sur le début de l'exercice.

En 2022 de nouveau, la garantie de financement a eu un rôle essentiel et permis de sécuriser 228 M€ de financement par rapport à nos recettes réellement générées en 2022. Cet écart s'est cependant fortement réduit au deuxième semestre.

L'impact de la nouvelle gestion administrative des malades (GAM), désormais totalement déployée (hors Hôpital européen Georges-Pompidou (HEGP) dont la spécificité du système d'information a nécessité un décalage), ainsi que des outils numériques associés, permettant d'optimiser le parcours du patient ont généré une amélioration sensible de la facturation.

Les recettes ont progressé de +14 % et le taux de recouvrement à 1 an est désormais de 92 % (+3 points par rapport à 2021) ce qui a permis une diminution de la provision pour dépréciation de créances (-20 M€). Parallèlement, la facturation individuelle des établissements de santé (FIDES) pour les actes et consultations externes (ACE) a été totalement déployé (hors HEGP) avec des taux de rejet très satisfaisants.

ZOOM SUR LES EFFECTIFS ET DÉPENSES DE PERSONNEL

Les effectifs infirmiers ont représenté l'essentiel de la baisse des effectifs de l'AP-HP (-926 ETP), mais les efforts d'attractivité et de fidélisation ont produit un infléchissement sensible de la courbe, notamment avec une bonne campagne de recrutement estivale : la baisse des effectifs en un an est ainsi passée de -1050 avant l'été à -750 en décembre. Cet écart continue à se réduire début 2023.

Cette dynamique a été partiellement compensée par un maintien d'un recours élevé aux crédits de remplacement (heures supplémentaires et intérim), qui ont atteint un total de 276 M€ (+17 %).

Après trois ans de hausse significative, les effectifs médicaux seniors se sont stabilisés en 2022 (+60 ETP seniors), **les effectifs junior restent particulièrement dynamiques**, en lien avec les réformes statutaires et l'évolution des maquettes de formation (+726 ETP juniors).

La masse salariale a de nouveau été très dynamique (+183 M€, +3,6 %), essentiellement portée par les mesures salariales nationales : fin de la montée en charge issue de la conférence nationale de juillet 2020 dite « Ségur », augmentation du point d'indice de 3,5 % au 1^{er} juillet 2022, majoration des heures supplémentaires et mesures issues de la mission flash sur les urgences et soins non programmés. Ces mesures ont été compensées par l'assurance maladie, à l'exception d'un reste à financer des mesures du Ségur qui s'accroît à un niveau significatif (-47 M€ de reste à charge contre -15 M€ en 2021).

ZOOM SUR LES IMPACTS DE L'INFLATION

L'effet de l'inflation a atteint 65 M€, ce qui a impacté les charges à caractère médical (CT2), à caractère hôtelier et général (CT3), mais a fait l'objet d'une couverture quasi intégrale en tarifs et en missions d'intérêt général et d'aides à la contractualisation - MIGAC. En raison des modalités contractuelles d'achat d'énergie, l'AP-HP n'a pas subi la hausse des prix de l'énergie en 2022, qui lui sera cependant fortement répercutée en 2023.

Cet impact haussier majeur a nécessité le renfort de notre fonction achats avec la mise en place d'une fonction de contrôle de gestion adapté et un suivi et traitement renforcé des impacts de l'inflation via une régulation et la maîtrise des hausses par une politique rigoureuse.

Les comptes de l'AP-HP sont soumis à certification par le cabinet KPMG en 2022 pour six ans après avoir été soumis à deux cabinets de Commissaires aux comptes KPMG et EY à partir de 2016. En 2022, l'AP-HP conserve une certification sans réserves en poursuivant les travaux de fiabilisation des comptes et d'amélioration du dispositif de contrôle interne.

POUR LA RECHERCHE ET L'INNOVATION

Depuis de nombreuses années, à travers les publications, les récompenses et les avancées concrètes de la médecine, la réputation de l'AP-HP est forte en matière de recherche. Une orientation qui l'inscrit au cœur d'un écosystème d'acteurs avec lesquels elle travaille en collaboration étroite. Maintenir l'effort de recherches fondamentales et appliquées est un enjeu fort de la politique menée au travers des 30 leviers proposés à la fin de l'année 2022.

L'AP-HP AU CŒUR D'UN ÉCOSYSTÈME ACADÉMIQUE ET INDUSTRIEL DENSE

En 2022, au-delà de la poursuite du développement de ses activités et de l'accompagnement des professionnels de la recherche, l'AP-HP a renforcé son ancrage au sein du paysage académique et industriel de la recherche. Plusieurs actions ont contribué à cette dynamique.

APIInnov 2022 - Le 31 mai 2022, s'est tenue la 18^e édition d'APIInnov, Rencontres de transfert de technologies de l'AP-HP. Lors de cet événement majeur pour les chercheurs de l'institution, des activités de soin et de recherche portées par des professionnels de l'AP-HP ont été distinguées par les Trophées de l'Innovation. Les trois lauréats 2022 sont :

- **Trophée Brevet prometteur** : Dr Joe-Elie Salem, service de pharmacologie, hôpital Pitié-Salpêtrière AP-HP, pour son brevet « Procédé de traitement d'événements indésirables induits par des inhibiteurs de points de contrôle. »
- **Trophée Soignant innovant** : Catherine Poisson, infirmière en éducation thérapeutique, unité transversale d'éducation thérapeutique, hôpital Necker-Enfants malades AP-HP, pour « le module d'éducation thérapeutique à destination des patients adolescents sous nutrition parentérale à domicile.»
- **Trophée Interne innovant** : Camille Heslot, interne en médecine, service médecine physique et de réadaptation, hôpital Pitié-Salpêtrière AP-HP, pour son « application E-cog : évaluation cognitive de Lariboisière qui a pour but d'évaluer les troubles cognitifs des patients avant leur sortie d'hospitalisation.»

[Pour en savoir plus, cliquez ici](#)

Les Rendez-vous Carnot 2022 - Les 12 et 13 octobre 2022, l'AP-HP a participé aux RDV Carnot, les rendez-vous de la recherche et du développement pour les entreprises organisés par le label Carnot. Ils rassemblent tous les acteurs de l'écosystème de l'innovation, porteurs de projets, promoteurs et entreprises. « Les Rendez-vous Carnot sont l'occasion d'affirmer le rôle de l'AP-HP en tant que moteur de l'innovation en santé, à l'écoute des porteurs de projets et des entreprises », Erik Domain, directeur adjoint du Carnot@AP-HP.

[Pour en savoir plus, cliquez ici](#)

Le lancement du projet national « Le French Gut » - Cet appel à la contribution nationale vise à cartographier et à comprendre le microbiote intestinal des Français. Ce projet inédit de sciences participatives, porté par MetaGenoPolis/INRAE et l'AP-HP, coordonné par le Pr Robert Benamouzig, s'inscrit dans une dynamique mondiale et ouvre des perspectives prometteuses pour le développement d'approches innovantes en santé.

Son ambition ? D'ici 2027, recueillir 100 000 échantillons fécaux, avec les informations nutritionnelles et cliniques associées. Une première phase pilote a été lancée en septembre 2022 pour recueillir 3 000 échantillons.

[Pour en savoir plus, cliquez ici](#)

France 2030 : des réponses aux grands appels à projets nationaux – En 2022, la direction de la recherche clinique et de l'innovation a continué de développer son offre de services pour permettre aux investigateurs de l'AP-HP de répondre aux appels à projets du plan France 2030, débuté en octobre 2021, pris en continuité du Programme gouvernemental d'investissements d'avenir (PIA), et qui a pour objectif de « donner un temps d'avance à la France » par l'innovation.

- **Lors de la vague 2 de l'appel à projets « Évaluation du bénéfice médical et/ou économique des dispositifs médicaux numériques ou à base d'intelligence artificielle » lancé par Bpifrance dans le cadre du plan France 2030, l'AP-HP a remporté le financement de trois projets :**
 - APEDO -*Assisted PET for Efficient Diagnosis in Oncology*- coordonné par le D^r Paul Blanc Durand, service de médecine nucléaire, hôpital Henri-Mondor - AP-HP qui a pour objectif de valider l'apport de la solution d'IA en routine clinique en quantifiant le nombre d'upstaging (détection de métastase oubliée) réalisés grâce au logiciel développé par la société PalRe à travers une étude comparative au compte rendu initial du médecin.
 - YGéniHi -*Y a-t-il une iatroGénie dans l'Histoire clinique ?*- coordonné par le P^r Isabelle Durand-Zaleski, unité de recherche clinique en économie de la santé, Hôtel-Dieu - AP-HP, qui a pour objectif l'évaluation de l'impact clinique, organisationnel et médico-économique de l'usage de Posos, système de recommandation pharmacologique reposant sur des modèles de traitement automatique du langage médical, par les médecins en pratique hospitalière dans le service des urgences pour l'identification de la iatrogénie et l'adaptation thérapeutique.
 - MSCOPILOT, coordonné par le P^r Isabelle Durand-Zaleski, unité de recherche clinique en économie de la santé, Hôtel-Dieu - AP-HP, qui a pour objectif l'évaluation du bénéfice clinique et médico-économique de MSCopilot® chez les patients atteints de sclérose en plaques et présentant une fatigue ou fatigabilité.

- **Dans le cadre de l'appel à projets SIRIC 2022 de l'INCa**, l'AP-HP a déposé trois candidatures en septembre 2022. Toutes trois ont été retenues après évaluation par un comité international scientifique et labellisées pour cinq années. Le SIRIC CARPEM, *Cancer Research for PErsonalized Medicine*, coordonné par le P^r Pierre Laurent-Puig, labellisé depuis 2012, a été renouvelé, au même titre que le SIRIC CURAMUS, *Cancer United Research Associating Medicine, University and Society*, coordonné par le P^r Marc Sanson, labellisé depuis 2017. La candidature du SIRIC InsiTu, *Insights into cancer : from inflammation to Tumor : prevent, intercept, cure*, coordonné par le P^r Valérie Paradis a su témoigner de l'excellence scientifique qu'exige ce dispositif. Il sera labellisé à partir de 2023 pour une durée de cinq ans.
[Pour en savoir plus, cliquez ici](#)

- **Dans le cadre du « plan innovation santé 2030 » lancé en juin 2021**, douze projets d'institut hospitalo-universitaires (IHU) nouvellement créés, répartis sur l'ensemble du territoire métropolitain, seront financés à hauteur d'un peu plus de 300 millions d'euros par l'État. L'AP-HP est membre fondateur de quatre de ces 12 nouveaux instituts hospitalo-universitaires (PROMETHEUS, InovAND, re-Connect, THEMA) et partenaire de trois autres (PRISM, VBHI, RespirERA). L'AP-HP était déjà membre fondateur de quatre IHU sur les sept labellisés lors des deux précédents appels à projets. Ces IHU ont pour objectif de rapprocher les activités de recherche et de soins au sein des CHU, de favoriser le développement de la filière industrielle biomédicale, de promouvoir la compétitivité et l'attractivité de ces sites, et, surtout, de convertir les avancées de la recherche en des progrès cliniques.
[Pour en savoir plus, cliquez ici](#)

- **AMI Biocluster le 5 décembre 2022**, à l'occasion du premier comité de suivi de la stratégie décennale de lutte contre les cancers, le Paris Saclay Cancer Cluster (PSCC) a été désigné premier lauréat de l'appel à manifestation d'intérêt (AMI) Biocluster France 2030.

Cette reconnaissance par l'État a conforté l'ambition de l'AP-HP de créer un cluster d'envergure mondiale capable d'accélérer l'innovation en cancérologie et de faire de la France un leader du domaine, au bénéfice des patients.

UNE ANNÉE DE RECHERCHE À L'AP-HP

Des études marquantes :

- **Syndrome de Wiskott-Aldrich** : étude du traitement par thérapie génique consistant à transplanter chez le patient ses propres cellules souches hématopoïétiques génétiquement modifiées. Les résultats de ces travaux, menés en parallèle à l'hôpital Necker-Enfants malades - AP-HP, au Great Ormond Street Hospital et au Royal Free Hospital à Londres et coordonnés par le P^r Marina Cavazzana, le P^r Adrian Thrasher et le P^r Emma Moris, ont fait l'objet d'une publication le 24 janvier 2022 dans *Nature Medicine*.
[Pour en savoir plus, cliquez ici](#)
- **Dépistage du cancer du poumon par scanner faible dose** : le 8 mars 2022, l'AP-HP a symboliquement lancé l'étude pilote CASCADE, coordonnée par le P^r Marie-Pierre Revel, du service de radiologie de l'hôpital Cochin AP-HP, financée par l'INCa et le ministère des Solidarités et de la Santé. Cette étude pilote doit permettre de répondre à des questions méthodologiques et organisationnelles, un préalable nécessaire avant la mise en place d'un dépistage organisé, qui pourra bénéficier plus largement à la population à risque, qu'elle soit féminine ou masculine.
[Pour en savoir plus, cliquez ici](#)
- **Comparaison des patients infectés par les variants Delta et Omicron**, étude de cohorte rétrospective dans les services d'urgences (SAU) de l'AP-HP. Cette étude, coordonnée par le P^r Yonathan Freund (SAU de l'hôpital Pitié-Salpêtrière - AP-HP, Sorbonne Université) et le D^r Donia Bouzid (SAU de l'hôpital Bichat – Claude-Bernard - AP-HP, Université Paris Cité) en lien avec la FHU IMPEC, a fait l'objet d'une publication dans la revue *Annals of Internal Medicine* le 15 mars 2022.
[Pour en savoir plus, cliquez ici](#)
- **Variole du singe** : afin de mieux comprendre et mieux prendre en charge cette nouvelle épidémie, une étude a été menée pour décrire les caractéristiques des patients infectés et les complications observées. Les résultats de ces travaux ont fait l'objet d'une publication dans la revue *Clinical Microbiology and Infection* le 23 août 2022.
[Pour en savoir plus, cliquez ici](#)
- **Cohorte ComPaRe (Communauté de Patients pour la Recherche de l'AP-HP) Hypoparathyroïdie chronique** : coordonnée par le D^r Jean-Philippe Bertocchio du service de néphrologie de l'hôpital Pitié-Salpêtrière - AP-HP, cette cohorte participe à la recherche sur l'hypoparathyroïdie chronique et les autres maladies avec un calcium bas dans le sang.
[Pour en savoir plus, cliquez ici](#)
- **Insuffisance cardiaque chez les moins de 50 ans**. L'équipe de la fédération hospitalo-universitaire (FHU) PREVENT-HeartFailure, coordonnée par le P^r Jean-Sébastien Hulot, a étudié l'incidence de l'insuffisance cardiaque dans la population française en fonction de l'âge, du genre et de l'étiologie primaire. Cette étude a été réalisée à partir des données du Programme de médicalisation des systèmes d'information (PMSI). Les résultats de cette étude ont été publiés le 1^{er} décembre 2022 dans la revue *European Heart Journal*.
[Pour en savoir plus, cliquez ici](#)

L'AP-HP au rendez-vous de la recherche en europe

- **450 projets déposés par l'AP-HP** dans le cadre du programme européen de recherche et d'innovation Horizon 2020.
- **91 projets de recherche collaboratifs financés par l'Union européenne** en cours sur 2022 dont cinq Réseaux Européens de Référence maladies rares – ERN.
- **34 millions d'euros** de financements attribués à l'AP-HP dans le cadre du programme Horizon 2020.

Entrepôt de données de santé (eds) AP-HP : une offre de service précisée

L'entrepôt de données de santé de l'AP-HP, le plus important d'Europe, comporte 14 millions d'identités patients, informations administratives et cliniques acquises au décours de leur prise en charge. L'exploitation de l'EDS AP-HP est autorisée par la CNIL depuis 2017 pour deux finalités, la recherche/innovation en santé et le pilotage de l'activité hospitalière.

En 2022, l'offre de services de l'EDS a été précisée pour l'accompagnement des projets de recherche et d'innovation. Elle comporte des services par défaut (exploitation des données de patients par leur équipe de soins avec l'outil Cohort360) et des services à la demande, dont, par exemple, l'appariement entre plusieurs bases de données, l'utilisation d'importantes ressources de calcul, la mise à disposition de données massives, etc.

Plus de 230 recherches de l'AP-HP fondées sur l'utilisation secondaire des données de soins sont en cours, dont certaines en collaboration avec d'autres acteurs publics et privés.

L'exploitation de l'EDS AP-HP pour le pilotage de l'activité est en voie d'industrialisation grâce à un processus consolidé de recueil des besoins et des développements programmés dans le cadre d'une feuille de route ambitieuse. Plusieurs indicateurs ont été automatisés en 2022, notamment en gynécologie obstétrique et pour la lutte contre les infections nosocomiales.

Enfin, le portail Pilote, solution d'informatique décisionnelle, ouvre aux professionnels de l'AP-HP la possibilité d'analyser des données pour optimiser la qualité et la performance de leur activité.

Pour en savoir plus : [cliquez ici](#)

Recherche organisationnelle/santé numérique : focus sur le projet URGE

En septembre 2022, l'AP-HP et Inria, dans le cadre de leur laboratoire commun Daniel Bernoulli, ont lancé URGE, un projet de recherche pour analyser et optimiser les parcours patients aux urgences. Ce projet repose sur une collaboration entre les services d'urgence franciliens de la FHU IMPEC, la plateforme de recherche Est-Parisien, l'Observatoire régional des soins non programmés et plusieurs équipes Inria : Tropical, Aviz et Dyogene. Il prendra appui sur l'entrepôt de données de santé de l'AP-HP ; il est réalisé grâce au soutien de la Fondation de l'AP-HP.

Intégrité scientifique : le déploiement de l'office de l'intégrité scientifique

En 2022, l'office d'intégrité scientifique a organisé un webinaire pour sensibiliser les professionnels de l'AP-HP à la question de l'intégrité scientifique, intitulé « L'intégrité scientifique : quels outils ? ». Le webinaire a notamment questionné le périmètre que recouvre la notion d'intégrité scientifique. Le webinaire a également été l'occasion de présenter les résultats d'une enquête menée à l'AP-HP au printemps 2021 sur la perception de l'intégrité scientifique au sien de l'AP-HP. Parmi les 1165 réponses reçues, 89 % des professionnels interrogés se montrent favorables au partage de données et leur mise en open source, 66 %

avouent ne pas avoir toujours publié leurs résultats et 60 % se disent prêts à assister à des webinaires de sensibilisation, rendez-vous est pris pour 2023.

TRANSFERT DE TECHNOLOGIE : BREVETS, LICENCES, START-UP, SPIN OFF

- Nombre total de familles de brevets/portefeuille actifs : 810 dont 62 brevets délivrés en 2022.
- 50 brevets prioritaires déposés dans l'année dont 13 pour lesquels l'AP-HP assure la maîtrise d'œuvre.
- 10 nouvelles licences signées en 2022.
- 18 à 20 millions d'euros de revenus par an.
- 150 déclarations d'invention reçues dans l'année dont 56 dont l'AP-HP est maître d'œuvre.
- 13 signatures dont 8 licences et 1 option sur licence sur des technologies en maîtrise d'œuvre AP-HP.

Parmi les actions marquantes menées en 2022 par le pôle transfert et innovation de la DRCI de l'AP-HP :

- **l'accompagnement du Pr Frédéric Baud dans la création de la start-up NeckEpu** qui a pour objet le développement de solutions innovantes pour la purification du sang ;
- lors de la 3e journée innovation et recherche en soins en Île-de-France le 17 novembre 2022, **l'accompagnement de deux inventeurs paramédicaux**, Marc-Antoine Baron et Pierre Hildwein, infirmiers à l'hôpital Lariboisière AP-HP, qui ont développé une chaise pour ponction lombaire ;
- **trois vagues de candidatures en janvier, avril et septembre pour l'appel à projets « booster innovation »** qui finance des projets innovants des équipes de l'AP-HP ayant un potentiel de transfert industriel rapide.

LA DÉMARCHE INNOVATION DE L'AP-HP

@Hôtel-Dieu. L'initiative @Hôtel-Dieu, lancée par l'AP-HP et l'université Paris Cité en 2021, a pour vocation d'ancrer l'innovation dans le soin, en ouvrant les portes du plus ancien site hospitalier de Paris aux innovateurs et en travaillant avec eux à mieux comprendre les besoins des soignants et des patients ainsi que les contraintes propres au déploiement dans un établissement de santé.

Elle s'inscrit dans le cadre global de la transformation profonde engagée par l'AP-HP à l'Hôtel-Dieu, qui est désormais aussi un grand lieu d'innovation en santé au cœur d'un hôpital. Le site accueille notamment un incubateur de start-up opéré par Biolabs.

Avec PariSanté Campus, lancé par l'État, et Future4Care, porté par les acteurs économique, l'initiative @Hôtel-Dieu contribue ainsi à structurer l'écosystème francilien et national en santé numérique. Un partenariat global entre les trois grands lieux d'innovation a été scellé à cet effet en 2022, permettant ainsi de renforcer les liens entre soin, recherche et innovation.

En parallèle, un premier grand projet d'innovation autour du suivi à distance des patients souffrant de plusieurs maladies chroniques a été lancé par l'AP-HP, université de Paris Cité et cinq start-up françaises de premier plan (Lifen, Nouveal, Implicity, Nabla, Withings) : @Hôtel-Dieu plateforme. Il bénéficie d'un important soutien financier public de plus de 17 millions d'euros après avoir été sélectionné par l'État en 2022 dans le cadre de la stratégie d'accélération « Santé numérique » de France 2030.

Premier bilan pour le fonds APRES. Le fonds APRES est un dispositif inédit lancé en 2019 pour repérer, expérimenter et valoriser sur deux ans des projets portés par les professionnels de l'AP-HP dans l'objectif d'améliorer la qualité de vie au travail et la prise en charge des patients. Une première phase d'appel à projets, menée à l'été 2020, a permis de sélectionner 75 projets. Décembre 2022 a marqué la fin de cette première vague.

De nombreuses réussites ont été enregistrées sur des projets structurants pour l'AP-HP. Parmi celles-ci :

- l'ouverture de deux **Maisons des femmes** aux hôpitaux Bichat et Pitié-Salpêtrière pour protéger et accompagner les femmes victimes de violences ;
- **le dispositif Pallidom** qui permet d'apporter au domicile les principes d'une démarche palliative, dans un délai court, pour des patients qui ne sont pas préalablement intégrés dans une filière de soins palliatifs à domicile (Réseau, équipe mobile en soins palliatifs ou HAD). Un dispositif qui permet au patient d'être acteur de son projet de soins, et aux professionnels d'avoir la satisfaction de l'apaisement du patient et de la famille avec une dimension technique et humaine.

Bilan 2022 pour le Hub Innovation. Le Hub Innovation est un point d'entrée simplifié pour l'innovation à l'AP-HP. Impulsé par les directions de la recherche clinique et de l'innovation, des services numériques, de la stratégie et de la transformation en s'appuyant sur des communautés et des instances dans les GHU, il s'adresse à tous les professionnels de l'AP-HP, ainsi qu'à tous les acteurs externes (startups, industriels, etc.). En 2022 :

- 62 acteurs externes référencés sur la plateforme ;
- 965 projets déposés dans le cadre des 14 appels à projets internes ;
- 2 nouvelles thématiques explorées : jumeaux numériques et IA ;
- participation aux événements de l'écosystème innovation en santé, dont TechCare, Coalition Next, Medicen, F4C, PSC...
- 4 sessions externes de sensibilisation aux enjeux de l'innovation hospitalière ;
- des échanges réguliers avec d'autres structures hospitalières: club innovation, HCL, CHUM, EuHA.

Labellisation « Intégrateur industriel » pour le centre MEARY. En 2022, le centre a été labellisé dans le cadre de la stratégie gouvernementale [France 2030](#), qui vise à renforcer les capacités de bioproduction sur notre territoire.

Le [centre MEARY](#) de thérapie cellulaire et génique de l'AP-HP est dédié à la fabrication de médicaments de thérapie innovante. Il se positionne comme un maillon essentiel de l'écosystème de bioproduction français, avec des moyens opérationnels capables de soutenir le développement des innovations de rupture. Il est membre de l'Agence France [BioLead](#), dont le rôle est de soutenir le développement des différentes chaînes de valeur technologique d'une bioproduction française.

Deux nouveaux dispositifs de financements via l'institut Carnot@AP-HP

- **Fonds Carnot@AP-HP de pré-maturation de projets :** 200 000 euros de dotation pour accompagner et confirmer le potentiel naissant de projets innovants prometteurs, avec un niveau de maturité technologique 3 (TRL, Technology Readiness Level) ou un niveau de preuve de concept. Un dispositif complémentaire pour amorcer des projets ne répondant ni aux critères des appels à projets de recherche fondamentale, ni aux appels à projets pré-existants de la DRCI.
- **Appel à projets Carnot@AP-HP pour les fédérations hospitalo-universitaires :** 500 000 euros de dotation pour le développement de projets pouvant conduire à des partenariats industriels. Deux projets ont été retenus :
 - **Prémélican**, visant à développer des tumeurs comme outils de médecine de précision pour les cancers primitifs du foie, proposé par la FHU Hépatinov coordonnée par le Pr Jean-Charles Duclos-Vallée, hôpital Paul-Brousse -AP-HP, lui-même porteur du projet.
 - **CYTOBACT**, porté par le Pr Pierre Hausfater, visant à développer une combinaison de biomarqueurs de surface cellulaire des leucocytes circulant en cytométrie de flux pour différencier les infections bactériennes et virales aux urgences : cohorte multicentrique de validation des performances diagnostiques. Le projet a été présenté par la FHU IMPEC, coordonnée par le Pr Yonathan Freund, hôpital Pitié-Salpêtrière - AP-HP.

POUR UN HÔPITAL DURABLE ET RESPONSABLE

La réduction de l'empreinte environnementale et des émissions de gaz à effet de serre est pour l'AP-HP tout autant une responsabilité institutionnelle, citoyenne, qu'une condition de sa résilience et de sa capacité à assurer la continuité de ses activités de soins sur le long terme. Acteur majeur du secteur de la santé, l'AP-HP représente de ce fait un exemple pour de nombreux établissements. Il est essentiel qu'au-delà de l'excellence en matière de soins, l'AP-HP soit également un exemple en matière de performance environnementale, de santé environnementale et de déontologie.

EMPREINTE CARBONE ET DÉCARBONATION

En 2022, l'AP-HP a réalisé son Bilan Carbone® complet -émissions directes et indirectes pour l'ensemble de ses 38 hôpitaux, du siège et de ses pôles d'intérêt commun - couvrant l'année 2019 : il s'élevait à 1,2 million de tonnes équivalent CO₂ (CO₂e), soit une moyenne de 185 kgCO₂e ramenée à la journée d'hospitalisation et de 160 kgCO₂e par milliers d'euros de budget de fonctionnement, en cohérence avec les estimations du secteur. Au total, 5 postes d'émissions concentrent plus de 80 % de l'empreinte carbone de l'AP-HP : 60 % pour le soin (production et achats de médicaments, dispositifs médicaux, usage unique lié au soin, gaz anesthésiques, etc.) et 12 % pour l'énergie.

Cet exercice a permis de poser le premier jalon de la stratégie de décarbonation de l'AP-HP ; et un référentiel « Green bloc » a été développé présentant 10 actions de décarbonation spécifiques au bloc opératoire. Par ailleurs, un travail méthodologique a été lancé en 2022 afin d'identifier les impacts majoritaires lors d'un parcours patient, en particulier en ce qui concerne les médicaments et les dispositifs médicaux.

PLAN DE SOBRIÉTÉ ÉNERGÉTIQUE

En 2022, l'AP-HP a développé un plan de sobriété énergétique, dans lequel elle s'engage à mettre en place, à court terme, dix actions permettant de limiter sa consommation énergétique :

- **En période chaude**, ces actions incluent l'ajustement de la climatisation (écart de 5°C avec la température extérieure, sans descendre en dessous de 26°, sauf en cas de canicule où l'écart pourra être supérieur), la mise en place d'espaces collectifs climatisés au détriment des climatiseurs individuels, sauf pour les patients en détresse ou les installations techniques nécessaires à la sauvegarde de l'intérêt des patients.
- **En période froide**, l'AP-HP s'engage à conserver la température des chambres patients à 22°C, sauf nécessités de soins ou d'examens, à abaisser la température à 19°C dans les locaux utilisés pour les activités tertiaires, techniques, laboratoires et notamment les bureaux et logements du personnel, et à interdire les radiateurs électriques mobiles.
- **Toute l'année**, l'éclairage extérieur sera diminué ou éteint la nuit entre minuit et 5h dans les sites où il n'y a pas de déplacements de visiteurs, patients ou soignants comme les sites gériatriques, la consommation des salles d'opérations non utilisées sera réduite (sans altérer les exigences sanitaires) et la climatisation ou le chauffage de tous les espaces inoccupés durablement seront également réduits ou arrêtés. Les régulations de traitement d'air dans les zones de non activité (nuit/WE) sont pilotées de manière optimale, et l'impact énergétique des écrans bureautiques et de la messagerie électronique est réduit.

SANTÉ ENVIRONNEMENTALE VIA LE DISPOSITIF « ÉCOMATERNITÉ »

Afin d'améliorer la prise en compte des enjeux de la santé environnementale et d'écoresponsabilité dans les pratiques des acteurs du parcours de périnatalité, et en premier lieu hospitalières, l'AP-HP a mis en place, en partenariat avec l'ARS Île-de-France, un programme d'accompagnement écomaternité 2021-2023 au bénéfice des femmes enceintes, des nouveau-nés et des professionnels de santé. Ce projet positionne les 13 maternités de l'AP-HP et 6 maternités hors AP-HP du 92 et 93 dans une démarche écoresponsable de prévention et de promotion de la santé au regard des risques environnementaux. L'enjeu principal du projet écomaternité est de sensibiliser les parents et les soignants à la santé environnementale et ainsi de favoriser un environnement sain favorable à l'enfant pendant ses 1 000 premiers jours.

Plusieurs leviers d'actions ont été mis en place :

- **un programme de formation écomaternité en trois niveaux** : plus de 150 soignants ont pu bénéficier de ce programme en 2022 ;
- **des diagnostics en santé environnementale**, entre avril et septembre 2022, dans six maternités AP-HP : hôpitaux AP-HP Lariboisière - Fernand-Widal, Robert-Debré, Beaujon, Cochin - Port-Royal, Tenon et Armand-Trousseau ;
- **le déploiement des mallettes vertes dans 11 maternités en 2022** : après l'expérimentation dans les trois maternités du GHU Sorbonne. AP-HP. Au 31 décembre 2022, plus de 29 000 mallettes ont été offertes aux mamans.

D'AUTRES MESURES DE SANTÉ ENVIRONNEMENTALE

En 2022, l'AP-HP a développé sa politique en matière de santé environnementale via des campagnes d'information et un dispositif de formation à destination des soignants, dans la lignée des préconisations du Plan national santé environnementale (PNSEA).

Les principales actions mises en œuvre :

- la diffusion d'un MOOC sur la prévention des risques environnementaux chez la femme enceinte et l'enfant, possiblement certifiant : 2 045 inscrits et 343 certifications accordées ;
- l'organisation du colloque « La santé environnementale, une opportunité pour les professionnels de santé » (plus de 300 participants) ;
- une journée de sensibilisation tout public sur « la santé environnementale à l'hôpital » ;
- une unité d'enseignement obligatoire sur la santé environnementale, ainsi qu'un module de travaux dirigés opérationnels mis en place au sein des écoles de sages-femmes ;
- des formations concernant l'entretien et le nettoyage des locaux, ainsi que les aspects logistiques, travaux, achat et alimentation délivrées, via le centre de formation de l'AP-HP ;
- une recherche soignante sur la prévention des pollutions volatiles auprès des patients atteints de pathologies respiratoires (prévention des aggravations et récurrences pour l'asthme, BPCO, etc.) réalisée dans trois services de pneumologies ;
- une présentation des différentes unités du Centre Antipoison, dont la consultation de pathologies professionnelles et environnementales (CPPE) et le dispositif clinique (REPROTOXIF) de prévention des expositions environnementales pouvant aboutir à des troubles de la reproduction (infertilité, pathologie de grossesse, malformation). En 2022, 692 patients ont bénéficié de cette prise en charge.

L'ENGAGEMENT DANS UNE POLITIQUE D'ACHAT DURABLE

Les marchés passés par l'AP-HP comprennent tous un critère de développement durable distinct et renforcé, tant dans sa pondération que dans son contenu, qui dépasse les généralités ou les simples déclarations, a mini a de 10 % et le plus souvent à + de 20 % voire 30 %. La partie RSE est également prise en compte dans les marchés qui s'y prêtent. 100 % des marchés de prestations de service ont des clauses RSE.

Le pôle d'intérêt commun (PIC) ACHAT de l'AP-HP mène des actions multiples et complémentaires : politique de référencement de produits vertueux (écomaternité, alimentaires, ...), mise en œuvre d'indicateurs de consommation des produits vertueux dans le cadre du suivi de la loi dite « EGAlim », identification des perturbateurs endocriniens dans les produits pour aller vers une suppression de ces derniers, réflexions sur le recyclage ou le réemploi, gestion des filières déchets en lien avec les marchés dont il a la charge ou encore mise en place et la coordination d'un comité d'évaluation des achats durables.

Formé à l'achat durable, le PIC ACHAT a lancé l'élaboration d'un guide d'aide et d'accompagnement sur cette thématique multiforme et complexe. En outre, 2022 a vu l'intensification du déploiement au sein de tous les groupes hospitaliers de l'outil Mes Approvisionnements en Ligne qui permet une dématérialisation complète de la commande jusqu'à la réception des livraisons.

L'Agence générale des équipements et produits de santé (AGEPS) de l'AP-HP, direction acheteuse de produits de santé, équipements, informatique et télécoms a mis en place une politique d'achats durables qui va au-delà des exigences réglementaires. En 2022, celle-ci s'est traduite par :

- la formation des acheteurs aux achats durables et responsables ;
- l'insertion de critères sociaux et environnementaux dans toutes ses consultations d'appels d'offres avec un poids minimal de 2 % et maximal de 15 % en fonction des enjeux ;
- une démarche d'achat en coût complet tenant compte de tout le cycle de vie du produit (emballages, consommables, énergie, fluides, déchets, etc.) pour acheter les produits les plus vertueux et efficaces ;
- une valorisation des fournisseurs qui proposent une reprise, un recyclage partiel ou total de leurs produits et qui proposent des produits issus du réemploi ;
- la participation de plusieurs experts au groupe DGOS « Achats durables » en vue de réaliser des documents de référence à destination de tous les acheteurs publics français.

RÉDUCTION ET GESTION DES DÉCHETS

Si les déchets représentent un impact plus marginal que d'autres postes, ils sont néanmoins au cœur d'enjeux majeurs comme la pollution des sols, des eaux et de l'air. Un établissement de santé génère en effet plus de 40 types de déchets.

En 2022, une cartographie des déchets générés par chaque site de l'AP-HP a été réalisée et un travail a été engagé pour réduire la quantité de déchets d'activités de soins à risques infectieux (DASRI) à travers des recommandations diffusées à l'ensemble des sites en novembre 2022.

Un travail de diagnostic et d'identification des gisements de réduction sur les déchets ménagers a également été mené en partenariat avec l'ARS pour définir des axes de réduction en partenariat avec les prestataires en charge de leur collecte au sein des établissements.

ALIMENTATION SAINE ET RESPONSABLE

Progresser vers une alimentation de qualité et moins carbonée correspond à une attente très forte des patients et des professionnels de l'AP-HP. C'est aussi l'esprit de la loi dite « EGAlim », qui fixe des objectifs ambitieux pour la restauration collective.

Les établissements hospitaliers de l'AP-HP proposent dans leurs offres alimentaires de nouveaux produits vertueux référencés dans les marchés respectant des exigences environnementales plus fortes afin de répondre à ce défi sociétal. En 2022, la part des produits vertueux achetés a ainsi progressé de +11 points par rapport à 2021, atteignant 16 % du total des dépenses alimentaires engagées.

Un travail a été engagé pour réduire le gaspillage alimentaire, via l'organisation de nombreuses actions de sensibilisation, ainsi que le développement de partenariats avec des structures de récupération des denrées alimentaires.

Des actions ont été menées pour renforcer le tri et la valorisation des biodéchets, pour réduire l'usage de contenants alimentaires à usage unique et pour proposer une alternative végétarienne dans les selfs et pour les plateaux repas des patients.

MOBILITÉ DURABLE

Les déplacements domicile-travail des agents représentent le 3^e poste le plus émissif du bilan carbone. Par ailleurs, nombre des agents et patients rencontrent des difficultés dans leurs déplacements quotidiens pour se rendre à l'hôpital. **En 2022, des initiatives ont donc été renforcées et de nouvelles ont été portées pour promouvoir l'utilisation de moyens de transport durables :**

- mise en place d'un « forfait mobilité durable » ;
- mise en place de l'application de covoiturage KAROS : 8 688 utilisateurs et 26 823 trajets ont été comptabilisés ;
- mise en place de bornes de recharges pour véhicules électriques, dont certaines disponibles pour les véhicules personnels des agents ;
- cartographie des places de stationnement vélo : plus de 3 500 places vélo disponibles ont été identifiées dans les différents sites ;
- remplacement de la flotte professionnelle thermique par des véhicules hybrides ou électriques.

ACTIVITÉ DU COLLÈGE DE DÉONTOLOGIE

Le collège de déontologie est le référent déontologue, le référent alerte et le référent laïcité de l'AP-HP. **En sa qualité de référent déontologue, au cours de l'année 2022**, le collège s'est réuni à neuf reprises, au rythme d'une séance toutes les six semaines en moyenne. L'augmentation significative du nombre de séances en 2022 résulte du nombre important de saisines reçues au titre de la valorisation de la recherche. En effet, sur les 43 saisines instruites durant l'année, 30 concernent les dispositifs de valorisation de la recherche publique. Les autres saisines concernent l'exercice d'un cumul d'activités, le départ d'agents dans le secteur privé, les conflits d'intérêts et les obligations déontologiques.

Par ailleurs, le collège, sur saisine conjointe du directeur général, du président de la CME et du président de la conférence des doyens d'Île-de-France, a adopté une charte visant à poser les principes conciliant liberté d'expression et lutte contre la désinformation en santé.

En sa qualité de référent laïcité, le collège a depuis 2021, la responsabilité d'organiser la **journée de la laïcité** chaque 9 décembre. En 2022, à l'occasion de cette journée, le collège a contribué à la réalisation d'une vidéo rappelant les règles en la matière, tant pour les personnels que pour les usagers, illustré par des cas concrets, ainsi qu'un article destiné à sensibiliser l'ensemble des professionnels de l'AP-HP au principe de laïcité et son application à l'hôpital.

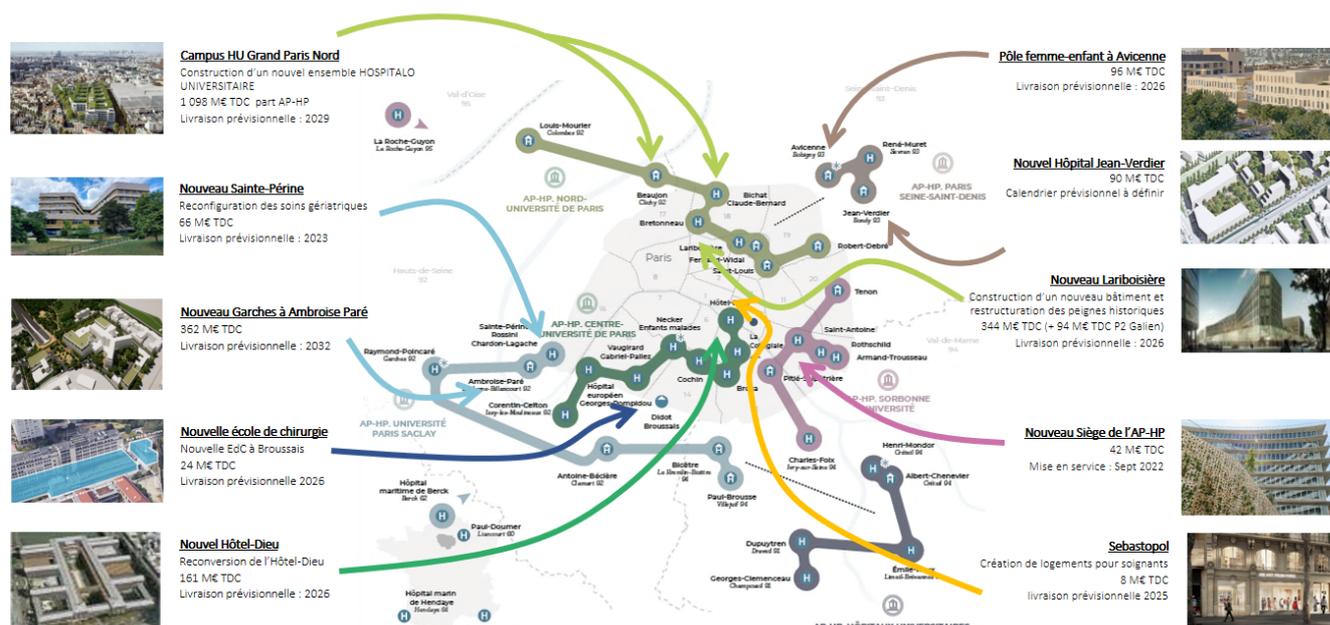
[Pour voir la vidéo, cliquez ici](#)

POUR LA MODERNISATION DE L'OFFRE DE SOINS

En matière d'investissement, l'AP-HP a confirmé ses ambitions, avec un soutien maintenu de l'État dans le cadre des crédits issus de la conférence nationale de juillet 2020 dite « Ségur ». L'investissement a ainsi atteint 513 M€ en 2022, son plus haut niveau historique. Des investissements au bénéfice des patients et des professionnels de santé.

DES OPÉRATIONS MAJEURES, FORTEMENT MOBILISATRICES

Les 10 opérations majeures de l'AP-HP : montant total des travaux en M€ TDC VFE, hors équipements et hors foncier



1,5 Mds€ d'engagement sur la période 2022-2027, 2,93 Mds€ sur les 10 ans

À l'échelle francilienne, la réorganisation de l'offre de soins se concrétise à travers deux projets de grande ampleur : le « Nouveau Sainte-Périne » à Paris qui sera livré en 2023 et le « Nouvel Émile-Roux » à Limeil-Brevannes, dont la mise en service est programmée en 2024.

En ce qui concerne le Nord francilien

- **La première brique du projet de modernisation et de redéploiement des activités hospitalières sur le territoire nord francilien (« Nouveau Lariboisière » - NLRB) se poursuit.** En 2022, le projet est entré dans une phase très opérationnelle puisque les préalables à la construction du NLRB ont été achevés en mars avec la finalisation des travaux de démolition. À la suite, le chantier, proprement dit, du NLRB a pu démarrer fin septembre 2022 pour une durée de 43 mois et une livraison prévisionnelle au deuxième trimestre 2026.

Le Nouveau Lariboisière : projet pilote dans le cadre de la mise à jour du référentiel Haute qualité environnementale (HQE) bâtiment durable santé.

La dimension durable du projet se traduit sur plusieurs axes : la relation du bâtiment avec son environnement immédiat, le choix des matériaux, des systèmes et procédés de construction, la gestion de chantier à faibles nuisances, la maîtrise de l'énergie et des déchets, la maintenabilité des installations, le confort (hygrothermique, acoustique, visuel) et la qualité sanitaire des espaces.

Un accent spécifique a été mis sur :

- la gestion des consommations avec des objectifs plus ambitieux que les objectifs réglementaires nationaux et un plan de comptage spécifique, le raccordement au réseau de chauffage urbain et un choix éclairé des équipements pour réduire l'impact carbone global du bâtiment ;
- des outils d'aide à l'exploitation et de nombreuses dispositions pour faciliter la maintenabilité des installations ;
- le confort d'été et d'hiver avec des prescriptions sur le choix des matériaux (façades, isolation, protections solaires...) et équipements (traitement d'air, chauffage) recherchées et optimisées grâce à des simulations en projection climatique.

- **La seconde brique de cette recomposition au nord de Paris concerne le projet dit CHUSOGPN pour « campus hospitalo-universitaire Saint-Ouen Grand Paris-Nord ».** Ce projet a connu des étapes décisives en 2022. Pour rappel en 2021, le volet foncier s'était traduit par l'acquisition définitive du foncier PSA en novembre. En mars 2022, un arrêté préfectoral a déclaré le campus d'utilité publique. En juin, c'est un nouveau jalon qui a été franchi avec l'obtention du permis de démolir, permettant, une entrée dans la phase opérationnelle de réalisation avec l'engagement, en novembre, de travaux de démolition. Les études de conception avec le maître d'œuvre se sont poursuivies avec la validation d'avant-projet sommaire (APS) en novembre 2022 intégrant les réflexions sur le desserrement capacitaire avec notamment :
 - le transfert de la rhumatologie à l'hôpital Lariboisière Fernand – Widal - AP-HP en complémentarité de sa propre activité ;
 - le réajustement du capacitaire de la maternité suite à l'étude menée sur les capacités d'accueil des parturientes sur le territoire, notamment au regard des projets portés par les hôpitaux Lariboisière – AP-HP et Avicenne – AP-HP (pôle femme-enfant). Ce redimensionnement permet de dégager une 25^e unité dédiée à la médecine et/ou à la chirurgie ;
 - le redimensionnement du plateau ambulatoire de médecine au regard des places occupées quotidiennement et en tenant compte de la future organisation pour viser une cible très sensiblement supérieure à l'existant.

Le projet du « Pavillon Femmes-Enfants » de l'hôpital Avicenne – AP-HP a connu également des avancées significatives. Suite au dialogue compétitif qui s'est tenu sur plusieurs mois, le jury a retenu, en avril 2022, le groupement Rabot Dutilleul Construction/AIA TPF1 pour réaliser ce projet qui accueillera sur plus de 20 000 m² une maternité de niveau 2B pour 3 000 naissances, un plateau technique de deux blocs opératoires et deux salles de césarienne, six salles d'accouchement et un espace physio, sept box de procréation assistée, sept salles d'imagerie, 84 lits d'hospitalisation conventionnelle, 21 lits de néonatalogie, 22 box de consultation et explorations et 23 places d'hôpital de jour. Le transfert des activités de l'hôpital Jean-Verdier - AP-HP à l'hôpital Avicenne - AP-HP et la mise en service du PFE sont programmés pour 2026.

En ce qui concerne le Sud-Ouest francilien

Le nouveau projet du « nouveau Garches à Ambroise-Paré », permettant la régénération complète du site de l'hôpital Ambroise-Paré - AP-HP a été validé par le comité national de l'investissement en santé (CNIS) en juin 2022.

Celui-ci autorise le transfert des activités garchoises sur le site boulonnais à horizon 2032, tout en maintenant l'activité sur site pendant les phases de travaux. La mise en service de ce nouvel ensemble hospitalo-universitaire répond aux objectifs suivants :

- construire un nouvel hôpital, alliant l'excellence des activités aiguës et ambulatoires de l'hôpital Ambroise-Paré – AP-HP à la renommée du « label Garches » concernant la qualité de la prise en charge des personnes handicapées, dans des locaux neufs, restructurés et plus accessibles au cœur du département des Hauts-de-Seine, à Boulogne-Billancourt, plus grande commune du département ;
- disposer d'un ensemble d'activités dense, fort et cohérent sur l'hôpital Ambroise-Paré avec environ 650 lits en cœur de ville, pour renforcer l'attractivité du site notamment vis-à-vis du personnel médical, paramédical et universitaire, avec des opportunités élargies de recherche, en lien fort avec les autres établissements du territoire ouest francilien, notamment avec les Groupements hospitaliers territoriaux (GHT) Yvelines Sud, Nord, et Rives-de-Seine ;
- accélérer l'humanisation et la modernisation de l'ensemble des services d'Ambroise-Paré, même ceux qui ne sont pas directement concernés par le projet de rapprochement, dans un parcours patients repensé à l'échelle du site et ouvert sur la ville ;
- offrir un site d'urgence renforcé avec le transfert du SAMU 92, d'une unité SMUR et des soins critiques de l'hôpital Raymond-Poincaré - AP-HP (réanimations adulte et pédiatrique, services de rééducation post-réanimation adulte et pédiatrique) ;
- mutualiser les plateaux techniques, construire de nouveaux blocs opératoires plus modernes, de nouvelles urgences, plus ouvertes sur la ville, et donc optimiser l'utilisation de ces équipements, tout en maintenant le capacitaire global des deux sites.

En ce qui concerne le Sud-Est francilien

L'année 2022 a vu le transfert de l'activité d'hématologie clinique ambulatoire de l'hôpital Paul-Brousse - AP-HP à l'hôpital Bicêtre - AP-HP (GHU AP-HP. Saclay). Ce transfert s'est accompagné de la création d'un service dédié comportant deux secteurs : un hôpital de jour et des consultations. Son activité est centrée sur la prise en charge ambulatoire des hémopathies malignes myéloïdes et lymphoïdes.

En ce qui concerne le Centre de Paris

Nouvel Hôtel-Dieu - AP-HP : l'année 2022 a vu la reprise du programme du projet hospitalier afin de lancer la consultation en marché public global sectoriel avec dialogue compétitif en juin 2022. Ce dernier se tiendra avec les trois groupements retenus : le groupe VINCI associé au cabinet Valero Gadan, le groupement SPIE Batignolles et Architecture Studio et le groupe Bouygues associé aux architectes SCAU.

Future clinique de l'hématologie à l'hôpital Cochin – Port-Royal – AP-HP : une étape décisive franchie avec le choix du cabinet d'architecte, Carta - Reichen et Robert Associés

Le regroupement des services d'hématologie adulte de Necker-Enfants malades - AP-HP et de Cochin – Port-Royal - AP-HP au sein d'un nouveau bâtiment à l'hôpital Cochin est l'un des grands projets du GHU AP-HP. Centre. Il a franchi en 2022 une étape décisive avec le choix du cabinet d'architecte. Le concours de maîtrise d'œuvre pour la construction de la future clinique de l'hématologie a en effet abouti à un avis unanime du jury en faveur du projet de Carta - Reichen et Robert Associés. Plus de 40 M€ (travaux, équipements et informatique) vont être investis pour cette opération d'envergure. Objectif : développer et renforcer l'offre de soins et porter un projet médical, de soins et de recherche ambitieux au service des patients et des professionnels.

Un projet pédiatrique ambitieux à l'hôpital Necker-Enfants malades - AP-HP

Les travaux du projet pédiatrique de l'hôpital Necker-Enfants malades - AP-HP se poursuivent en 2022 en intégrant de nouvelles étapes. Objectif : conforter l'expertise de l'hôpital dans les domaines de la périnatalité et des anomalies du développement et répondre aux besoins de recours et d'innovation en pédiatrie médicale et chirurgicale. Le projet prévoit notamment le développement des activités de cardiologie médico-chirurgicale pédiatrique dans le bâtiment Laennec ; la consolidation et le développement d'activités de pédiatrie médicale dans le bâtiment Hamburger ou encore le développement de la pédopsychiatrie.

Hôpital Armand-Trousseau -AP-HP : ouverture de la nouvelle unité de chirurgie ambulatoire pédiatrique – GHU AP-HP. Sorbonne

La nouvelle unité de chirurgie ambulatoire pédiatrique permettra de prendre en charge environ 3 000 enfants chaque année, d'accroître l'activité chirurgicale de l'hôpital et de créer un circuit court de prise en charge des urgences pour la petite traumatologie. Elle représente un investissement de 4,3 millions d'euros. Cette unité de 1 400 m² sur deux niveaux, indépendante des blocs opératoires de chirurgie conventionnelle du bâtiment Paul-Louis Chigot est composée de trois blocs opératoires (quatre à terme), d'une salle de réveil de huit places et d'une unité de 15 places, dont 12 « cocons » où sont accueillis l'enfant et son accompagnant après son réveil, et avant son retour au domicile. Précision : l'unité a accueilli ses premiers patients à l'automne 2022.

Établissements de l'AP-HP hors Île-de-France

- **L'année 2022 a vu l'ouverture du nouveau service SMR endocrinologie « Bretonneau » de l'hôpital Marin de Hendaye – AP-HP.** Celui-ci a fait l'objet d'une rénovation globale et de l'ajout d'une extension (durée des travaux 18 mois : juillet 2020-décembre 2021), pour un coût travaux de 1,8 M€ et un coût équipement de 195 000 €, dont 15 000 € financés par l'association nationale Prader-Willi. Au dernier trimestre 2022, le service a atteint sa pleine capacité avec 22 patients accueillis. L'architecture a été pensée en prenant en compte les besoins inhérents aux patients atteints du syndrome de Prader-Willi ou de maladies rares apparentées. Un programme d'éducation thérapeutique unique en France développe ainsi le partenariat des patients dans leur prise en charge de l'obésité et des troubles du neuro-développement complexes. Ce service est labellisé depuis 2004 et représente un site constitutif du Centre de référence maladies rares – syndrome de Prader-Willi.
- En 2022, la nouvelle unité Husson a été inaugurée au sein de **l'établissement pour enfants et adolescents polyhandicapés de l'hôpital San Salvador – AP-HP à Hyères.** Cette dernière a fait l'objet d'une rénovation complète pour répondre aux normes requises pour les établissements médico-sociaux. Les travaux ont débuté fin 2021, pour une durée totale de 12 mois et se sont achevés en novembre 2022, pour un montant de 526 K€, auxquels s'ajoutent les coûts d'équipement de 137 K€. L'architecture a été pensée pour en compte les besoins inhérents aux résidents atteints de polyhandicaps lourds avec ou sans trouble du comportement. Elle a accueilli 13 enfants et adolescents dès le dernier trimestre 2022.

DES INVESTISSEMENTS EN ÉQUIPEMENTS MATÉRIELS LOURDS

En 2022, l'AP-HP a également consacré 124 M€ à l'acquisition d'équipements, en renouvellement et extension de parc.

Parmi les acquisitions nouvelles les plus onéreuses :

- la poursuite de la robotisation de la dispensation des médicaments ;
- l'extension des parcs d'équipements médicaux lourds : deuxième TEP à l'hôpital Cochin – Port-Royal - AP-HP, quatrième IRM en neuroradiologie à la Pitié-Salpêtrière - AP-HP, cinquième IRM à l'hôpital Henri-Mondor - AP-HP, deuxième IRM à l'hôpital Raymond-Poincaré - AP-HP ;
- les automates de biologie de l'hôpital Saint-Antoine - AP-HP (opération Bio Est phase 2) ;
- l'unité de chirurgie ambulatoire de l'hôpital Trousseau - AP-HP ;
- les équipements de chirurgie radioguidée de l'hôpital Beaujon - AP-HP.

Installation d'un premier IRM à l'hôpital Paul-Brousse - AP-HP – GHU AP-HP. Saclay

Le site hospitalier a renforcé son plateau technique de radiologie diagnostique et interventionnelle avec l'installation d'une IRM 3T de dernière génération.

Au-delà d'une meilleure fluidité liée à des délais de rendez-vous réduits, cette nouvelle IRM permet également d'améliorer la prise en charge d'exams en urgence, en particulier pour les patients en post-opératoire et de réanimation du centre hépato-biliaire, qui devaient être auparavant transférés par ambulance vers l'hôpital Bicêtre –AP-HP. L'ensemble du service a été rénové à l'occasion de cette opération de travaux dont le montant s'élève à 2,1 M€. L'investissement pour l'acquisition de la machine est de 1,9 M€.

Installation d'un nouveau scanner à l'hôpital Antoine-Béclère - AP-HP – GHU AP-HP. Saclay

Le SOMATON X.cite, scanner de dernière génération, utilise des algorithmes issus de l'intelligence artificielle à chaque étape de l'acquisition d'images: reconnaissance du positionnement du patient et centrage automatique de l'acquisition, reconnaissance et labellisation de certaines anatomies, comme les vertèbres, et réaligement de l'image acquise quand cela est nécessaire. Cet appareil est par ailleurs doté de lasers pour faciliter l'interventionnel, d'une caméra de surveillance du patient lorsqu'il est dans le scanner et de tablettes tactiles amovibles pour le pilotage de l'acquisition.

Oncologie-radiothérapie : mise en service d'un 3^e accélérateur à particules à l'hôpital Henri-Mondor – GHU AP-HP. Mondor

Le service d'oncologie-radiothérapie de l'hôpital Henri-Mondor – AP-HP a enrichi son offre de soins avec l'acquisition d'un 3^e accélérateur à particules de niveau I. Cette nouvelle machine de dernière génération mise en service mi-mai 2022 permet de proposer notamment une nouvelle activité de radiothérapie stéréotaxique intracrânienne -initialement utilisée pour les tumeurs cérébrales désormais courante dans le traitement des cancers solides-, et d'augmenter significativement l'offre de soins de radiothérapie de haute précision sur le territoire pour prise en charge, à terme, de 200 à 250 patients supplémentaires.

En matière d'investissement, l'AP-HP a bénéficié, en 2021 et en 2022, d'un soutien de l'Union européenne dans le cadre des crédits du Ségur – Investissements courants, alloués par le canal du fonds pour la modernisation des investissements en santé (FMIS) et répartis par l'ARS. Pour rappel, l'institution avait reçu, en 2021, 25,7 M€ de « crédits Ségur », qu'elle avait consacrés au renforcement des plans courants d'équipements des GHU et des sites hospitaliers hors GHU (en achetant particulièrement des équipements médicaux, mais aussi des achats d'équipements logistiques et hôteliers).

	CENTRE	SORBONNE	NORD	SACLAY	HUHM ¹	HUPSSD ²	HENDAYE	SSL ³	VPD ⁴	SIÈGE	AGEPS	SCB ⁵	TOTAL GÉNÉRAL
HÔTELIER	45 373	37 839	20 203	524 221	158 637	148 925		18 540					953 738
INFORMATIQUE	35 999	160 551		32 760						20 663			249 972
LOGISTIQUE	338 635	311 470	166 993	147 193	448 166		28 334	64 152				227 145	1 732 088
MÉDICAL	7 084 728	5 210 506	3 758 060	3 543 874	1 674 339	1 224 326			20 718		259 270		22 775 822
TOTAL GÉNÉRAL	7 504 736	5 720 366	3 945 257	4 248 047	2 281 142	1 373 251	28 334	82 692	20 718	20 663	259 270	227 145	25 711 620

HUHM¹: Hôpitaux Universitaires Henri-Mondor-AP-HP

HUPSSD²: Hôpitaux Universitaires Paris Seine Saint-Denis-AP-HP

SSL³: Hôpital San Salvador – AP-HP

VPD⁴: Hôpital Paul-Doumer – AP-HP

SCB⁵: Service central des blanchisseries

En 2022, la somme allouée par l'Union européenne via le FMIS a été de 22,7 M€, et a servi à alimenter, conformément aux directives de l'ARS :

- Les plans courants des GHU et des sites hors GHU à hauteur de 20 M€, dont 14,3 M€ de plan d'équipement courant – logistique et médical – et 5,7 M€ de dépenses courantes de travaux ;
- Des dépenses diverses de petits travaux et d'équipements sur des thématiques fléchées. En effet, conformément à la circulaire du 15 avril 2022 relative à la première délégation des crédits FMIS, une part de l'enveloppe devait être destinée à soutenir certaines priorités de santé, selon la ventilation des sous -enveloppes suivantes :
 - unités neuro-vasculaires : 389 k€ ;
 - psychiatrie – addictologie : 991 k€ ;
 - aide médicale à la procréation : 280 k€ ;
 - unités de soins de longue durée : 990 k€.

POUR PARTAGER LES EXPÉRIENCES ET SAVOIR-FAIRE À L'INTERNATIONAL

L'année 2022 a été principalement marquée par l'appui et la solidarité de l'AP-HP envers l'Ukraine suite au déclenchement du conflit en février 2022 ; Une reprise importante des coopérations, en développant l'axe de la formation et celui de la vigilance à la sécurité des missions ; La poursuite du développement de l'activité de la filiale privée AP-HP International.



LA SOLIDARITÉ DE L'AP-HP ENVERS L'UKRAÏNE

Dès février 2022, les équipes de l'AP-HP se sont mobilisées pour aider les victimes du conflit en Ukraine. DE nombreuses actions ont été engagées :

L'opération « Cigogne » : une cinquantaine d'enfants soignés dans les hôpitaux français

Depuis mars 2022, cette opération permet l'évacuation d'enfants ukrainiens atteints de cancers et de leurs familles, et leur prise en charge dans 17 hôpitaux français, sous la coordination du Pr Jean-Hugues Dalle. Quatre hôpitaux de l'AP-HP ont accueilli des patients : Robert-Debré, Armand-Trousseau, Necker-Enfants malades et Saint-Louis.

Plus d'un millier de patients pris en charge

Les cellules d'urgence médico-psychologique, les permanences de soins de santé et les services d'accueil des urgences adultes et pédiatriques de l'AP-HP ont assuré la prise en charge de réfugiés ukrainiens malades. Au total, ce sont plus d'un millier de patients qui ont été pris en charge en consultation à l'AP-HP et près de 130 en hospitalisation.

L'accueil de blessés militaires

Plusieurs hôpitaux de l'AP-HP ont été mobilisés pour accueillir des militaires ukrainiens gravement blessés : Antoine-Béclère, Beaujon, Ambroise-Paré, Saint-Antoine, Avicenne et Pitié-Salpêtrière.

Des dons de médicaments et de matériels

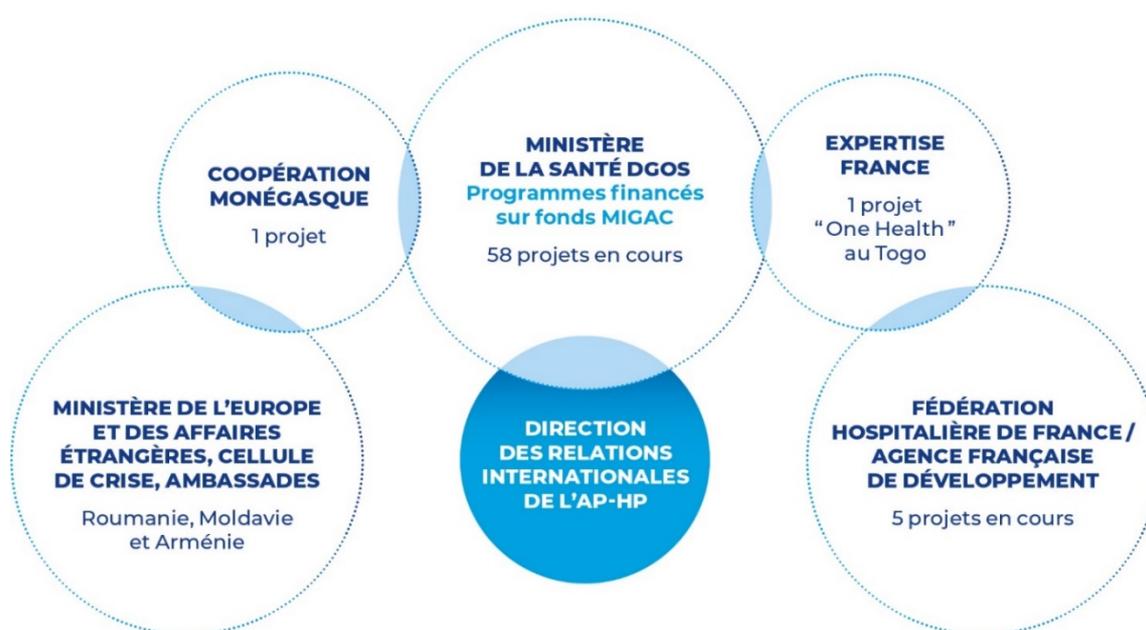
Dès la première semaine du conflit, l'AP-HP a procédé à des dons de matériels et de médicaments, en lien avec les ministères des Affaires étrangères et de la Santé : 7,5 tonnes de matériel et de médicaments à destination des hôpitaux, un poste de secours mobile, six véhicules sanitaires ont ainsi été acheminés vers l'Ukraine.

Des coopérations médicales avec les hôpitaux ukrainiens

Le Pr Philippe Menasché, de l'Hôpital européen Georges-Pompidou – AP-HP, s'est rendu fin 2022 en mission à l'hôpital municipal de Lviv pour réaliser des interventions de chirurgie cardiaque complexe en formant les chirurgiens locaux.

DES PARTENARIATS HOSPITALIERS POUR LE DÉVELOPPEMENT. ET DES COOPÉRATIONS ACTIVES. AVEC UN ACCENT MIS SUR LA FORMATION

En 2022, la direction des relations internationales (DRI) de l'AP-HP a animé 70 coopérations hospitalières actives dans 35 pays, grâce à la mobilisation des équipes de l'AP-HP et au soutien de plusieurs financeurs : l'AP-HP est en lien avec les différents financeurs institutionnels pour la coopération.



DE NOUVEAUX PROJETS ACTÉS EN 2022

Six nouveaux projets avec un financement DGOS et trois reconductions (197 100 €)

Deux projets « One Health » :

TOGO avec Expertise France. La DRI assure, avec Expertise France et le Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (Cirad), la coordination d'un ambitieux projet pour le renforcement de la maîtrise de l'antibiorésistance au Togo. D'une durée de deux ans, ce projet développe une démarche One Health pour prendre la mesure de l'antibiorésistance chez l'homme, chez l'animal et les interactions entre santé humaine et santé animale. Il mobilise pour l'AP-HP, outre la DRI, les hôpitaux Cochin – Port-Royal – AP-HP et Pitié-Salpêtrière – AP-HP (analyses cliniques et organisation des soins) et Bichat – Claude-Bernard – AP-HP (analyses microbiologiques) pour la partie santé humaine en lien avec le CHU de Lomé au Togo et le Cirad pour la partie santé animale et le ministère de l'agriculture et de l'élevage au Togo. L'objectif principal est la prévention de la transmission des bactéries multi-résistantes et l'usage rationnel des antibiotiques en santé humaine, comme animale. L'année 2022 a été consacrée à l'obtention des fonds du ministère de la Santé via Expertise France, à l'écriture détaillée du projet, ainsi qu'à une mission exploratoire.

République démocratique du Congo (RDC) avec l'Agence nationale de recherche sur le sida et les hépatites virales (ANRS). Frédéric Le Gal (hôpital Avicenne - AP-HP) anime un important programme de coopération One Health sur la tuberculose résistante en RDC. Ce programme bénéficie de fonds MIGAC (finançant les missions d'intérêt général et d'aide à la contractualisation, non couvertes par la tarification à l'activité) de la DGOS (ministère de la Santé) et de fonds alloués par l'ANRS.

LES THÉMATIQUES DES PROJETS

- La santé de l'enfant : 17 actions
- Les urgences hospitalières et pré-hospitalières et la réanimation : 11 actions
- La prise en charge des maladies non transmissibles : 9 actions
- Les maladies transmissibles : 9 actions
- La chirurgie (8 actions) et la transplantation (1 action)
- L'hygiène hospitalière et les infections associées aux soins : 7 actions
- La formation des cadres de soins : 3 actions
- Les violences faites aux femmes : 2 actions
- Autre : hémovigilance, pharmacologie, addictologie : 3 actions

LE RENFORCEMENT DES ACTIONS DE FORMATION

Formation au management des hôpitaux : la DRI a organisé un deuxième séminaire pour les responsables hospitaliers de l'espace francophone. Cette formation, inspirée de la formation EMAMH (formation mises en place en 1991 par l'AP-HP à destination des dirigeants et responsables de pôle), a rencontré de nouveau un vif succès. 24 participants sont venus essentiellement de l'Afrique francophone, mais également pour la première fois du Maroc.

Liban : formation de professionnels de santé pour une plateforme de réponse téléphonique médicalisée. Cette première, particulièrement appréciée, a été réalisée en lien avec le SAMU 75 et le centre de formation des assistants de régulation médicale (CFARM).

LA MISE EN PLACE D'UNE POLITIQUE EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ DES MISSIONS

Avec la crise Covid-19 et dans un contexte d'instabilité politique et de crise sécuritaire, il a été décidé en 2022 de développer la sensibilisation des porteurs de projets et des équipes de directions hospitalières à la vigilance à porter en matière de sécurité.

Des mémos ont été rédigés par la DRI et trois sessions de formation à la sécurité des missions ont été organisées, en attente de développer cette démarche sur 2023 en s'inspirant des outils déployés dans d'autres grandes institutions.

CROISSANCE CONFIRMÉE POUR LA FILIALE AP-HP INTERNATIONAL

L'année 2022 a confirmé la dynamique de croissance d'AP-HPI :

- 56 experts mobilisés dont 19 médecins
- 7 nouveaux contrats, dont 21 en cours
- Un chiffre d'affaires de 3,5 millions d'€.

Créée le 30 décembre 2016, AP-HPI développe ses contrats selon quatre axes principaux :

- Études préliminaires à la construction ou réhabilitation d'hôpitaux
- Assistance à maîtrise d'ouvrage
- Conseils sur l'offre de soins hospitalière
- Programmes de formation.

Pour en savoir plus : www.aphp-international.fr

L'ACTION EUROPÉENNE

Depuis 2017, l'AP-HP participe de manière active aux activités de l'Alliance des Hôpitaux Universitaires Européens (EUHA), composée de dix CHU européens ayant démontré leur excellence dans les domaines des soins, de l'enseignement et de la recherche.

En 2020, un Mémoire d'Entente pour stimuler le développement de thérapies innovantes contre le cancer et un Centre européen des thérapies cellulaires et géniques (EUCCAT) ont été créés. En 2022, la première étude parrainée académiquement a débuté dans trois hôpitaux universitaires.

L'EUHA, c'est également plusieurs réseaux qui se réunissent régulièrement pour échanger des expériences et des expertises, ainsi que des groupes de travail travaillant sur des projets concrets. À l'image de celui sur les « soins à haute valeur ajoutée » (LIVE), qui définit les meilleures pratiques et les résultats des patients en tant que références, pour la Covid-19 et le cancer du sein par exemple. Ce groupe est soutenu par des subventions Erasmus+, IMI-Health Outcomes Observatory et cherche à faciliter l'échange de données de santé.

L'EUHA joue un rôle actif de conseil pour l'élaboration des politiques européennes. Elle est un contact régulier de la direction générale de la Santé et de la sécurité alimentaire (SANTÉ) sur des sujets tels que la gestion des pandémies, les vaccinations ou, avec plus d'acuité en 2022, la pénurie de personnels de santé en Europe.

FONDATION AP-HP, POUR SOUTENIR L'ACTION

La Fondation de l'AP-HP agit aux côtés des patients, des soignants et des chercheurs des 38 hôpitaux de l'AP-HP, pour la santé de tous !

Lancée en 2016, la Fondation de l'AP-HP a pour vocation de soutenir l'Assistance Publique – Hôpitaux de Paris dans ses domaines d'expertise : la prise en charge médicale, la recherche et l'innovation, au service des patients et des soignants. Elle développe pour cela de nouvelles ressources pour les projets de l'AP-HP, en menant notamment des campagnes d'appel à la générosité publique auprès des particuliers, des entreprises et des fondations.

Ses trois principaux domaines d'intervention sont :

- **la médecine du futur**, pour accélérer les innovations et soutenir la recherche sur toutes les maladies, même les plus rares ;
- **l'humain au cœur de l'hôpital**, pour améliorer la qualité de vie des patients et des soignants dans l'hôpital ;
- **la santé pour tous**, afin d'offrir les meilleurs soins possibles au plus grand nombre.

Grâce à la générosité de plus de 40 000 donateurs, pour un montant total de 112 millions d'euros depuis 2016, la Fondation a déjà soutenu plus de 450 équipes ou projets au sein de l'AP-HP, dans de nombreux domaines de recherche -biothérapies, cancérologie, épilepsie, intelligence artificielle, santé mentale, diabète, etc.- ou contribuant à une amélioration significative de la qualité de vie à l'hôpital -espaces détente pour les soignants, abris à vélos, etc.- En 2022, la Fondation a notamment collecté 668 000 euros pour la Maison des femmes de l'AP-HP.

Aux côtés de l'AP-HP, la Fondation accompagne les porteurs de projet dans la gestion de ces nouvelles ressources, par exemple en engageant les dépenses ou en mettant du personnel à disposition.

Chaque donateur peut choisir de soutenir l'hôpital, le service ou le projet de son choix. La Fondation garantit une utilisation des dons conformément à la volonté des donateurs et ses comptes sont certifiés par un commissaire aux comptes. Chaque don fait à la Fondation de l'AP-HP ouvre droit à des déductions fiscales.

Pour en savoir plus, <https://fondationaphp.fr>

ou contactez la Fondation à **contact.fondation-aphp@aphp.fr**

Ce rapport est le fruit d'un travail collectif de l'ensemble des directions de l'Assistance Publique-Hôpitaux de Paris sous l'impulsion de la direction générale et de la direction de la communication et du mécénat.

Crédits photos AP-HP

Couverture : F.Marin, Gettyimages, M. Huriez, P. Simon

Autres crédits : Agence Chartier-Dalix, F. Marin, M. Huriez, P. Simon

AP-HP-Direction de la communication et du mécénat avec **bolazar** - Septembre 2023



Découvrez notre action sur aphp.fr

 YouTube |  |  |  LinkedIn | 