



*Hôpital de Fourvière*  
Centre de Gériatrie

# PROJET STRATÉGIQUE 2023 - 2027

JUIN 2022 – AVRIL 2023

# Editorial

---

Ce projet stratégique, construit autour du projet médical est d'abord un grand travail collectif. Initié il y a plus de quatre ans, il a été freiné comme tant de choses, par les années de pandémie.

C'est un projet structurant qui va nous guider pour longtemps. Il est construit à partir de valeurs très fortes, dont nous sommes les héritiers et qui nous obligent : Héritage de l'œuvre de Jeanne Garnier et esprit lié à ce statut d'ESPIC (Établissement de Santé Privé d'Intérêt Collectif) qui rend possible la liberté d'initiative dans la recherche de l'intérêt général.

Ce projet est un objet vivant, qui va mûrir et s'affiner dans le temps. Il dessine d'ores et déjà les contours d'un hôpital plus intégré dans son environnement et répondant aux enjeux essentiels fixés par les Autorités de santé. Il constituera le référentiel sur lequel s'appuieront les choix organisationnels et les grandes décisions d'investissements.

Nul doute que ce travail remarquable sera la pierre angulaire qui renforcera notre hôpital et l'aidera à traverser les turbulences qui continueront à affecter notre système de santé.

***Etienne GAUTIER***

*Président de l'Hôpital de*

*Fourvière*

# Editorial

---

Construire un projet stratégique visionnaire, collectif, au service des patients et de leurs proches, du territoire, ouvert sur l'extérieur était le défi que nous nous étions fixés. Nous avons donc imaginé ensemble l'Hôpital de Fourvière pour les cinq années à venir 2023-2027.

Ce projet est le fruit d'un travail collectif ayant mobilisé les professionnels de l'établissement de tous les métiers à partir d'une démarche collégiale innovante et fédératrice. Nous souhaitons que chacun puisse se reconnaître dans les axes définis que nous pourrons ensuite décliner en actions concrètes et opérationnelles. Il représente une véritable feuille de route et fixe le cap des années à venir. Nous l'avons construit avec la volonté d'une place centrale aux patients, aux représentants des usagers, à nos partenaires, aux besoins du territoire et de la population.

L'Hôpital de Fourvière, depuis sa création par Jeanne Garnier, est un établissement aux valeurs fortes qui perdurent et représentent la colonne vertébrale de nos pratiques de Soins et d'Accompagnement. Notre hôpital a toujours été précurseur avec une approche spécifique de la gérontologie. Notre ambition est de conserver ces caractéristiques essentielles pour les années à venir.

De grands axes d'orientations et de développement tant sur la qualité du soin et de l'accompagnement proposé que du pilotage de l'hôpital ont été ainsi arrêtés. Ils marquent la volonté pour l'établissement de confirmer sa place d'expertise au service des personnes âgées au sein d'un territoire. Cette ambition d'un établissement de référence nécessite une recherche permanente d'amélioration de la qualité de ses prestations pour mieux répondre aux attentes de nos usagers. Le sujet du parcours de la personne soignée est central et nous amène à développer nos partenariats et nos coopérations.

Notre nouveau projet se veut ambitieux, dynamique et en adéquation avec les besoins de nos patients, de leurs familles et de nos professionnels.

A nous tous, de le faire vivre !

**Laure MONTAGNON**  
*Directrice Générale de  
l'Hôpital de Fourvière*

# Editorial

---

L'Hôpital de Fourvière, Pôle d'Expertise Gériatrique de l'ouest lyonnais, est porté par son histoire depuis 150 ans, et les valeurs d'Humanité défendues par Jeanne Garnier, pionnière des soins palliatifs dans le monde.

Un hôpital privé à but non lucratif participant aux missions du service public, adhérent FEHAP. Un hôpital à la dénomination symbolique : du latin Foro Vetere (Vieux Forum) : un lieu d'échanges et de partage ouvert sur la cité.

Voilà en quelques mots, décrites les raisons fortes de l'implication des professionnels de l'établissement qui chaque jour mettent leur engagement et leurs compétences au service du soin, du confort et de l'écoute de leurs patients : un ancrage dans une tradition humaniste et une volonté de leur offrir ainsi qu'à leurs aidants les prises en soin les plus modernes et les plus techniques.

Dans un monde de la santé en perpétuelle évolution, l'Hôpital de Fourvière se doit de redéfinir ses fondamentaux afin de penser et construire son avenir.

Le poids des contraintes réglementaires, l'inévitable nécessité d'un équilibre financier, la rigueur imposée par le process d'informatisation et la traçabilité constituent autant de facteurs de risque d'éloignement de ce qui fait l'origine de notre engagement : le soin.

Le projet médical, fondement de notre identité, porté par les professionnels de l'établissement, traduit, sous des formes très diverses, cette volonté indéfectible de placer le patient au centre, envers et contre toute forme de contrainte.

Améliorer la qualité de vie au travail des soignants pour améliorer la qualité des soins aux patients. Ouvrir notre structure à nos partenaires et proposer un modèle de partage des ressources. Décloisonner nos filières de soins. Privilégier les alternatives à l'hospitalisation complète. Promouvoir les valeurs gériatriques. Accompagner chacun dans un projet personnalisé. Développer des approches intégratives (mobilité, psycho cognition, nutrition...).

Autant de sujets portés par notre projet médical qui permettront à l'hôpital de se projeter dans un avenir solide au service de son territoire.

**Laurent DAYOT**

*Directeur Médical de  
l'Hôpital de Fourvière*

# Sommaire

---

<b>I – L’HÔPITAL DANS SON TERRITOIRE .....</b>	<b>7</b>
1.1 CONTEXTE TERRITORIAL .....	7
1.2 NOS VALEURS ET NOS MISSIONS .....	8
1.3 OFFRE DE SOINS DE L’HÔPITAL DE FOURVIÈRE .....	12
<b>II – PROJET DES USAGERS .....</b>	<b>14</b>
<b>III – PROJET MÉDICAL.....</b>	<b>17</b>
3.1 HÔPITAL OUVERT, HÔPITAL EN LIEN.....	17
3.2 HÔPITAL HUMAIN, HÔPITAL ÉTHIQUE .....	23
3.3 HÔPITAL D’EXCELLENCE DANS LES MURS .....	27
3.4 HÔPITAL DE DEMAIN .....	33
3.5 HÔPITAL COMMUNIQUANT .....	36
<b>IV – PROJET DE SOINS ET DE RÉÉDUCATION .....</b>	<b>38</b>
4.1 PROJET DE SOINS .....	38
4.2 PROJET DE RÉÉDUCATION .....	47
<b>V – PROJET QUALITÉ ET SECURITÉ DES SOINS .....</b>	<b>51</b>
<b>VI – RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE.....</b>	<b>58</b>
6.1 MANAGEMENT ET GOUVERNANCE DE L’ORGANISATION .....	58
6.2 PROJET RESSOURCES HUMAINES ET PROFESSIONNEL .....	61
6.3 DÉVELOPPEMENT DURABLE .....	65
6.4 RÉFLEXION ÉTHIQUE .....	68
<b>VII – DÉVELOPPEMENT DU SYSTÈME D’INFORMATION HOSPITALIER .....</b>	<b>70</b>
<b>VIII – ENJEUX FINANCIERS .....</b>	<b>72</b>
<b>IX – PROJET DE COMMUNICATION .....</b>	<b>74</b>
<b>X – PILOTAGE ET ÉVALUATION DU PROJET .....</b>	<b>77</b>

# Avant-propos

Nous sommes heureux de vous présenter le nouveau projet stratégique de l'Hôpital de Fourvière. Il a connu une longue gestation ; le précédent s'achevant en 2014. Nous avons entamé la démarche de refonte dès 2019 avec les premiers axes du projet médical présentés en février 2020.

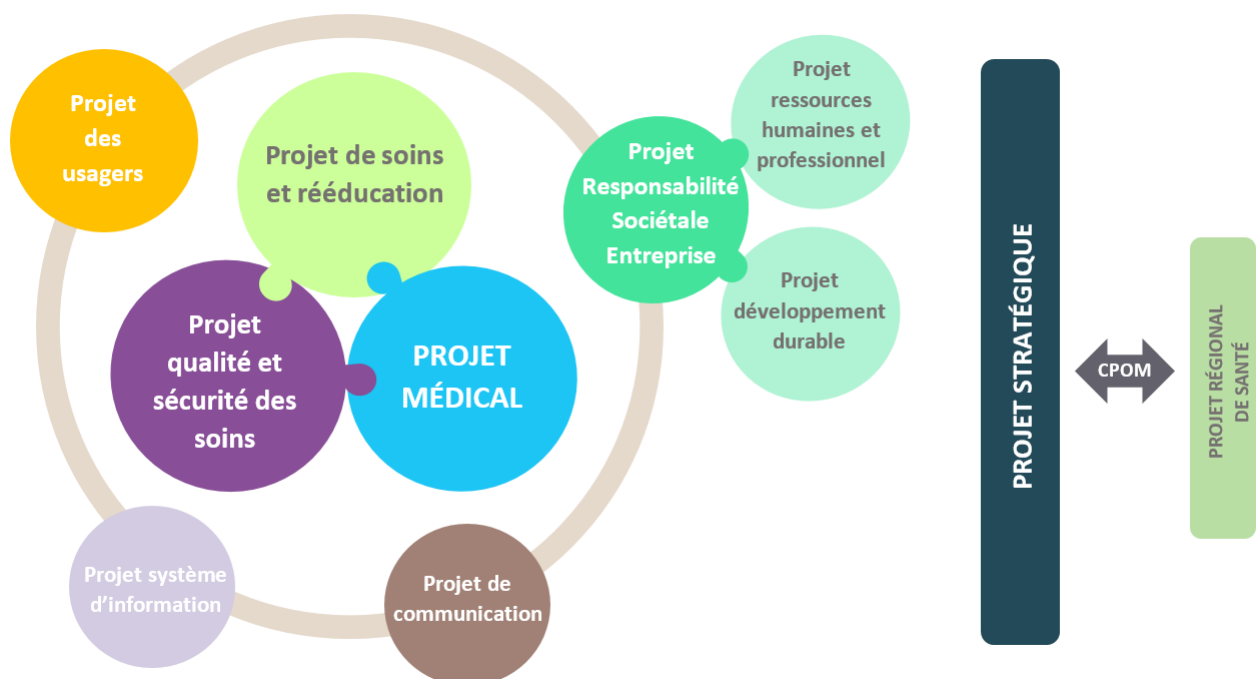
Nous avons souhaité que ce projet soit construit via une démarche participative, qu'il puisse être une colonne vertébrale pour les équipes sans écrire en détail chaque action. En raison de la crise COVID 19, son avancement a été interrompu puis ralenti. Tout en maintenant une approche collective, nous avons révisé la méthodologie initiale de « Design Thinking » lors de la reprise des travaux en 2022.

Les années 2020 à 2023 nous ont amenés à nous adapter en permanence. Elles ont contribué à faire évoluer nos réflexions. Nous avons construit un projet global avec un regard aiguisé par cette crise inédite.

Au regard des effets de la crise sanitaire pour nos patients, sur l'ensemble de nos pratiques mais aussi pour nos professionnels, notamment en raison de la raréfaction des ressources humaines médicales et soignantes en gériatrie, nous avons intégré de nouvelles dimensions à ce projet.

Le projet stratégique de l'Hôpital de Fourvière définit les orientations stratégiques de l'établissement pour les cinq ans à venir. Il prend en considération l'environnement local et régional ainsi que le positionnement de l'hôpital dans son territoire.

Il s'inscrit dans les priorités du Projet Régional de Santé de l'ARS Auvergne Rhône Alpes en adéquation avec notre Contrat Pluri-annuel d'Objectifs et de Moyens (CPOM).



Ce projet traduit notre ambition fondée sur les cinq objectifs suivants :



Notre projet va permettre des déclinaisons concrètes par les équipes. Nous travaillerons avec les professionnels à de nouveaux modes de fonctionnement et de management.

Le projet médical a fait l'objet d'une présentation à la Commission Médicale d'Établissement (CME), le 26 avril 2023.

Le projet stratégique a fait l'objet de présentation aux instances suivantes :

- Comité Social et Économique (CSE) le 26 Avril 2023 ;
- Conseil d'administration le 27 Avril 2023 ;
- Et au Conseil de direction le 4 Mai 2023.

Nous remercions l'ensemble des personnes qui se sont investies dans cette démarche et qui ont contribué à l'écriture du projet stratégique, avec un calendrier contraint et complexifié par la crise sanitaire.

A nous tous maintenant de faire vivre ce projet dans chacune de nos équipes pour répondre chaque jour aux besoins des patients de notre territoire.

*Afin de faciliter la lecture du présent texte, nous avons employé le masculin comme genre neutre pour désigner aussi bien les femmes que les hommes.*



# I – L'HÔPITAL DANS SON TERRITOIRE

## 1.1 CONTEXTE TERRITORIAL

L'Agence Régionale de Santé (ARS) Auvergne-Rhône-Alpes a établi pour 10 ans un Projet Régional de Santé (PRS) 2018-2028 qui fixe les grands objectifs de la politique de santé pour la région Auvergne-Rhône-Alpes. La politique nationale sur notre région se décline selon les 6 orientations majeures suivantes :

- *Renforcer, en lien avec les autres porteurs de politiques, la place de l'éducation à la santé, de la prévention et de la promotion de la santé publique ;*
- *Favoriser l'accès à la santé ;*
- *Améliorer la qualité et l'efficacité du système de santé par une organisation en parcours reposant prioritairement sur l'ambulatoire et par le soutien à domicile ;*
- *Renforcer la capacité du système de santé à faire face aux situations exceptionnelles ;*
- *Renforcer la démocratie en santé et les relations partenariales entre professionnels et usagers ;*
- *Adapter le système de santé en s'appuyant sur les innovations.*

Afin de répondre à ces orientations régionales, l'Hôpital de Fourvière, en tant que centre gérontologique, se doit de définir une stratégie médicale contribuant à la qualité et à la fluidité du parcours du sujet âgé, tout en renforçant son positionnement au sein de l'offre de soins territoriale.

La région Auvergne-Rhône-Alpes regroupe en 2019 selon l'INSEE près de 8 millions d'habitants représentant environ 12% de la population française. Cela fait d'elle la deuxième région la plus peuplée derrière l'Île de France. Notre région, marquée par de fortes disparités, conjugue de vastes espaces urbains à densité élevée avec des zones rurales et montagneuses peu denses.

La densité est très forte dans les départements qui comptent une grande métropole comme dans le Rhône avec des taux de mortalité très faibles dans les zones urbaines. Selon l'INSEE, la population est de 1 900 000 habitants environ en 2019 sur le territoire Rhône Centre et de 1 400 000 habitants environ en 2018 pour la Métropole de Lyon.

En 2015, la région Auvergne Rhône-Alpes comptait 172 000 personnes âgées potentiellement dépendantes (GIR 1 à 4). Selon une étude menée par l'INSEE en juillet 2016, le nombre de personnes âgées dépendantes atteindrait 187 000 en 2020, puis 215 000 en 2030, soit + 25 % entre 2015 et 2030 avec un pic démographique attendu en 2030 pour les plus de 75 ans.

Les principaux enjeux de la politique du vieillissement en France sont :

- La prévention de la perte d'autonomie ;
- La problématique de la dépendance ;
- La prise en compte des personnes touchées par les maladies neurodégénératives.



## ■ HÔPITAL DANS SON TERRITOIRE

En 2014 selon l'INSEE, l'indice de vieillissement<sup>1</sup> dans le Rhône est plus faible, « 61,8 », par rapport à la moyenne nationale de « 75,5 » (France Métropolitaine) indiquant une population plutôt jeune dans ce département.

Sur la Métropole de Lyon, les personnes de plus de 60 ans représentent 12,8% de la population pour la tranche d'âge 60-74 ans et 8,1% de la population pour la tranche d'âge de plus de 75 ans (INSEE - 2018).

Nos patients proviennent à 80% environ du territoire de la Métropole de Lyon et de l'ouest lyonnais avec 70% des patients domiciliés à Lyon. Notre territoire correspond à Lyon et ses communes limitrophes de l'ouest lyonnais.

En écho aux enjeux nationaux et régionaux, l'offre de soins sur notre territoire devra notamment favoriser l'organisation d'un parcours hospitalier adapté à la personne âgée, répondre aux besoins de prise en charge spécifiques (maladies neurodégénératives, soins palliatifs...), favoriser le repérage et le dépistage des fragilités auprès de la personne âgée et promouvoir une approche préventive collective pour un bien vieillir.

Sur la région Auvergne Rhône Alpes, le constat le plus prégnant au niveau de l'offre de soins libérale est que plus d'un omnipraticien sur 4 en activité, a plus de 60 ans et que les disparités intra régionales sont assez fortes pour cet indicateur. Cela concerne moins notre territoire de proximité situé dans une zone urbaine de forte densité.

Concernant l'offre hospitalière, la région Auvergne Rhône Alpes compte en 2018 quatre CHU et 400 établissements de santé environ. A cette date, l'ensemble de l'activité hospitalière effectuait 2,5 millions de passages dans ses 81 services d'urgences, 85 000 sorties de ses 55 SMUR ou antennes SMUR, ou encore 1,8 millions de dossiers traités par les 13 SAMU. Selon les données de 2019 issues de SCAN SANTE, les taux de séjours MCO standardisé et SSR standardisé pour 1 000 habitants étaient respectivement de 291,23 et de 501,95 en Rhône Centre.

Notre projet stratégique a pour ambition de répondre aux enjeux du territoire et pour volonté de renforcer la prise en soins globale des usagers.

## 1.2 NOS VALEURS ET NOS MISSIONS

L'Hôpital de Fourvière est un établissement de santé privé d'intérêt collectif (ESPIC). Il s'agit d'un Centre de Gérontologie qui regroupe toutes les activités liées au parcours de soins d'un patient de plus de 65 ans.

L'Hôpital de Fourvière est adhérent de la FEHAP. La FEHAP est la Fédération des Établissements Hospitaliers et d'Aide à la Personne privés à but non lucratif. La FEHAP est la Fédération d'employeurs signataires de la Convention Collective Nationale 51 du 31 octobre 1951 (CCN51), convention qui s'applique à l'ensemble des professionnels de notre établissement. Cette convention est un accord relatif aux conditions de travail et aux garanties sociales, signé entre les syndicats de salariés et employeurs. Elle regroupe plus de 4 000 établissements en France dans lesquels travaillent plus de 250 000 personnes. L'un des rôles de la FEHAP est de défendre les intérêts des acteurs du Privé Solidaire et de les rendre plus visibles via une politique de lobbying active notamment auprès des élus.

---

<sup>1</sup> L'indice de vieillissement est le rapport de la population des 65 ans et plus sur celle des moins de 20 ans

## ■ HÔPITAL DANS SON TERRITOIRE

Notre établissement fait partie du secteur privé à but non lucratif moins connu que celui du public et du privé. L'objectif de notre fédération est notamment de développer notre image tant auprès des politiques que du grand public

Les enjeux sont importants pour notre hôpital, qui est représenté dans les commissions nationales et régionales de la FEHAP afin de faire entendre sa voix et défendre ses particularités.

L'Hôpital de Fourvière, en tant qu'établissement support de la filière gériatrique Rhône-Centre, s'inscrit dans une démarche associant l'ensemble des acteurs concernés au sein de la filière afin de créer une véritable dynamique d'organisation dans un projet de territoire concerté entre les acteurs.

L'établissement s'inscrit dans une longue tradition humaniste au service des personnes fragilisées par l'âge, la maladie et la perte d'autonomie. Il accueille chaque année plus de 2000 patients âgés, d'une moyenne d'âge de 82 ans, souffrant de pathologies intriquées et complexes souvent associées à des troubles neuro dégénératifs. L'accompagnement d'une population en situation de dépendance est au cœur des pratiques des professionnels de l'hôpital.

Notre approche gériatrique prend en compte tous les aspects du vieillissement de la personne, qu'ils soient médicaux, psychologiques ou sociaux.

Quelle que soit l'activité concernée, l'Hôpital de Fourvière est organisé afin de prendre en soins, à tous les stades du vieillissement et de la maladie, des problématiques :

- Nutritionnelles ;
- Psycho - Cognitivo - Comportementales ;
- Locomotrices ;
- Sensorielles.

Nos prises en soins sont réalisées par des professionnels experts, en lien avec les aidants, de façon graduée et adaptée aux besoins du patient, tout en intégrant son contexte socio-environnemental.

Dans le cadre de la Filière Gériatrique Centre, l'Equipe Mobile de Gériatrie (EMG), intra et extra hospitalière, coordonne les prises en charge avec les professionnels de ville et collabore avec les services de l'Hôpital Saint-Joseph Saint-Luc, en particulier avec les services d'urgence. Cette équipe pluridisciplinaire (médecins gériatres, infirmières, assistantes sociales et ergothérapeute), propose des évaluations gériatriques (autonomie, mémoire, nutrition, environnement social...), des visites à domicile ainsi que des suivis post hospitalisation.

Une autre des particularités de notre hôpital est de fonctionner avec des unités d'hospitalisation mixtes permettant le maintien du patient dans le même lit lors du changement de catégorie médico tarifaire (passage de Médecine (MCO) en Soins Médicaux et de Réadaptation (SMR) ou inversement). Cette organisation optimise le parcours du patient et son confort.

## ■ HÔPITAL DANS SON TERRITOIRE

Attaché à sa mission de prévention, notre établissement propose aussi des consultations externes :

- Troubles de la mémoire ;
- Évaluation gériatrique : pour le dépistage des grands syndromes gériatriques ;
- Dépistage et prévention de l'incontinence ;
- Évaluation et prise en charge du diabète ;
- Aide aux aidants pour prévenir le syndrome d'épuisement de l'entourage des personnes dépendantes.

L'Hôpital de Fourvière est un Centre de Mémoire de Proximité (CMP) et propose une filière psycho cognitive complète. Des programmes spécifiques individualisés ou collectifs de prévention et de restauration de l'autonomie sont également développés dans notre offre de soins.

Le plateau technique de l'hôpital (matériels d'investigations, équipements de rééducation, balnéothérapie, salle multi sensorielle...), contribue à une meilleure prise en charge en évitant le transfert des patients. Des collaborations étroites sont développées avec d'autres partenaires afin de compléter l'offre de soins.

Pour mener à bien toutes ces missions, l'Hôpital de Fourvière fonde ses actions sur des valeurs institutionnelles, porteuses de sens et de responsabilités, fédératrices, au service des usagers.

Ces valeurs soutiennent et guident les engagements du projet stratégique :

### RESPECT, ÉCOUTE ET SAVOIR ÊTRE

Le patient et ses proches sont au centre de nos préoccupations. Pour cette raison, nous nous attachons à valoriser nos points forts :

- Le respect des droits fondamentaux par l'application des chartes ;
- La formation du personnel à nos valeurs ;
- L'élaboration d'un projet personnalisé de soin (MCO/SMR) ou d'un Projet d'Accompagnement Individualisé (Unité de Soins de Longue Durée) de façon concertée avec le patient et l'entourage ;
- La prise en compte des conditions de vie et de l'entourage du patient afin de l'accompagner au mieux tout au long de son parcours ;
- Le recueil des directives anticipées et du choix de la personne de confiance ;
- Le recueil des témoignages de satisfaction et des réclamations des usagers ;
- L'accueil de tous sans discrimination ;
- La démarche éthique.

### COLLECTIF

L'approche gérontologique au sein de l'Hôpital de Fourvière s'appuie sur une forte collaboration entre tous les intervenants dont les représentants d'usagers et les acteurs de la filière. Ce qui permet, grâce aux compétences de chacun, de répondre de façon optimale aux besoins de nos patients.

## ATTENTION À LA PERSONNE

Une place importante est accordée aux activités favorisant la vie sociale des personnes accueillies. La présence de deux animateurs et d'une dizaine d'associations de bénévoles contribuent à :

- Humaniser la vie en institution ;
- Être à l'écoute des besoins de la personne âgée et de ses proches, en favorisant le lien social ;
- Contribuer à rester acteur de sa vie ;
- Faire rentrer la vie dans l'établissement ;
- Faciliter les réponses aux besoins individualisés ;
- Être des personnes ressources pour le public accueilli et les soignants.

## UNE ORGANISATION ADAPTÉE DANS UN ENVIRONNEMENT PRIVILEGIÉ

Nous veillons à mettre à disposition de nos usagers et soignants une organisation adaptée à la prise en soins de nos patients âgés :

- **Des unités mixtes médecine (MCO) – soins médicaux et de réadaptation (SMR)**

Cette organisation intègre les parcours Médecine et SMR avec une prise en charge assurée par la même équipe médicale, paramédicale et psycho-sociale, sans changement de chambre. Ainsi la rééducation, la réadaptation et la prise en charge sociale sont débutées dès le premier jour de l'hospitalisation.

- **Une unité cognitivo-comportementale (UCC)**

Cette unité accueille des patients souffrant de symptômes psycho-comportementaux envahissants.

- **Des unités de soins de longue durée (USLD)**

Celles-ci font suite au séjour SMR pour les patients présentant des pathologies nécessitant une surveillance médicale constante.

- **Une unité de 12 lits d'hébergement renforcée (UHR)**

Cette unité est dédiée à la prise en soins des patients atteints de pathologies neurodégénératives présentant des troubles sévères du comportement.

- **L'hospitalisation à temps partiel**

L'hôpital de jour réalise des missions d'évaluation, de prévention, de restauration des capacités physiques et cognitives en vue de maintenir l'autonomie des patients.

- **Un accueil de jour « la ferme »**

Ce dispositif offre aux patients atteints de troubles de la mémoire, un lien social, mobilise les capacités préservées, participe au maintien à domicile et propose une solution de répit aux aidants.

Notre établissement est situé dans un parc de 4 hectares à 10 minutes du centre-ville.

## 1.3 OFFRE DE SOINS DE L'HÔPITAL DE FOURVIÈRE

### Chiffres clés

**238 lits** en Hospitalisation complète :

- 138 lits en médecine – SMR dont 1 UCC
- 100 lits d'hébergement (USLD/UHR)

**10 places** en Hôpital de Jour SMR

**2 lits** en Hôpital de Jour Médecine

**15 places** en Accueil de Jour

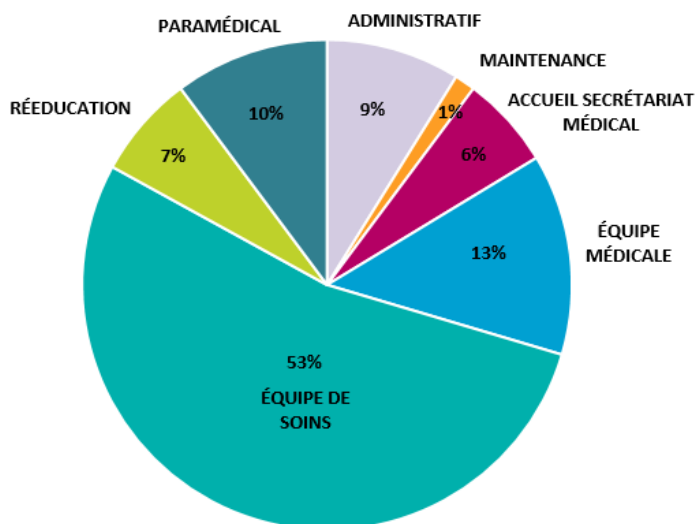


### Fréquentation de l'hôpital

	Médecine	SMR	USLD	UHR	UCC	Consultations externes
	<b>Sorties</b>					
<b>2019</b>	1862	1368	68	4	94	1315
<b>2021</b>	1185	911	45	4	101	1362
<b>2022</b>	1073	829	32	3	85	1183

### Ressources humaines

Répartition des ressources humaines en Mai 2022



### Plateau technique

- BUD (Bilan Uro Dynamique)
- Radiologie conventionnelle
- Échographies cardiaque/ Dopplers
- EEG (ÉlectroEncéphaloGramme)
- Holter (électrocardiogramme, tension artérielle)
- ORL
- Equipements d'ophtalmologie
- Radio cinéma
- Plateau de statokinésie
- Impédancemétrie
- Cabinet dentaire
- Salle multi sensorielle
- Balnéothérapie

■ **HÔPITAL DANS SON TERRITOIRE**

L'Hôpital de Fourvière est un acteur majeur de son territoire dans le soin apporté aux personnes âgées.

Depuis des années, il demeure le seul établissement purement gériatrique de l'agglomération lyonnaise.

Il a su développer au fil des années avec l'implication de ses professionnels une offre de soins élargie, diversifiée et multimodale, au service des personnes âgées et de leur entourage.

Le projet médical actuel s'inscrit dans la continuité des précédents projets médicaux en adéquation avec les indicateurs du CPOM.

Ces dernières années, plusieurs réalisations ont vu le jour avec l'ouverture d'une UCC (Unité Cognitivo Comportementale) labellisée, la rénovation de la balnéothérapie, la création de 10 places d'Hôpital de Jour SMR (5 cognitives et 5 locomoteurs), la création d'une consultation médicale d'aide aux aidants et d'un l'espace écoute, gratifiés du prix de l'innovation lors 3ème Congrès Francophone sur le répit et l'Accompagnement des Aidants.

Nous avons poursuivi notre activité d'hospitalisation complète mixte Médecine et SMR qui fait la force de notre organisation privilégiant le confort de nos patients ainsi que la fluidité des parcours de soins.

Notre filière Psycho Cognitivo Comportementale s'est vue renforcée.

Nous avons enrichi notre offre de Prévention dont le repérage de la fragilité, la promotion du vieillissement réussi avec le programme PROGEPHY (**P**rogramme **G**érontologique de prévention de la perte d'autonomie et de restauration des capacités **P**hysiques), précurseur de notre Hôpital de Jour sous ses deux formes actuelles Médecine et SMR.

L'Hôpital de Fourvière s'est ouvert sur la ville et ses professionnels libéraux avec son intégration à la CPTS du 5ème arrondissement et le développement de nombreux partenariats. L'action gérontologique n'étant efficace que si elle est partagée.

Les Journée Portes Ouvertes ainsi que la création de notre nouveau site Internet ont participé de notre visibilité auprès de nos partenaires ainsi qu'auprès du grand public.

Toutes ces actions se voient renforcées dans le cadre de notre nouveau Projet Médical.





## II – PROJET DES USAGERS

Ce volet présente le projet des usagers de l'Hôpital de Fourvière – Centre de Gériatrie.

Il rend compte d'un regard croisé entre professionnels, soignants et représentants des usagers.

### LE CADRE LÉGISLATIF

- Le décret du 1er juin 2016 relatif à la commission des usagers des établissements de santé donne la possibilité à la Commission Des Usagers (CDU) de proposer un projet des usagers qui s'insère dans le projet d'établissement.
- Cette disposition reprend l'une des propositions du programme national de sécurité des patients 2013-2017 et les dispositions du décret du 1er juin 2016 relatif à la Commission Des Usagers des établissements de santé

### UN PROJET DES USAGERS, POUR QUI ?

- La notion d'USAGER s'applique à tout utilisateur du système de santé de l'établissement.
- Il s'agit non seulement de la personne prise en soin et de ses proches ou aidants, mais aussi plus largement des associations ainsi que les bénévoles intervenant sur le site.

### UN PROJET DES USAGERS, POUR QUOI ?

- Le projet des usagers permet de créer un partenariat pérenne et solide entre les usagers, les associations, la direction et les professionnels de l'établissement de santé.

- Il est le fruit d'une collaboration entre les Représentants des Usagers (RU) et l'établissement au travers notamment des réflexions portées par la Commission des Usagers. Elle est composée de professionnels de santé de l'Hôpital de Fourvière et des représentants des usagers qui sont issus d'une association avec l'agrément santé et sont désignés par l'Agence Régionale de Santé (ARS).
- Les représentants des usagers ont pour missions de défendre et de veiller au respect des droits de l'ensemble des usagers de l'hôpital.
- Le projet des usagers a pour objectif de :
  - Renforcer l'accueil, l'information et l'accompagnement des patients et des familles ;
  - Favoriser l'exercice des droits des usagers ;
  - Promouvoir les droits et les devoirs des patients auprès des professionnels ;
  - Développer des partenariats au bénéfice des usagers.

### UN PROJET DES USAGERS, COMMENT ?

Le projet des usagers est le fruit d'une démarche participative. Il est porté par les Représentants des Usagers sous le pilotage de la Présidence de la Commission des Usagers.

Le projet a été présenté à la CDU du 24 Février 2023.

Les orientations retenues sont :

PROJET DES USAGERS

**AXE 1 : Affirmer la place des RU : se faire connaître et s'impliquer dans la vie de l'établissement**

**AXE 2 : Favoriser l'expression du patient et des aidants**

**AXE 3 : Participer à la prévention de la maltraitance et à la promotion de la bientraitance**

**AFFIRMER LA PLACE DES RU : SE FAIRE CONNAITRE ET S'IMPLIQUER DANS LA VIE DE L'ÉTABLISSEMENT**

Les Représentants des Usagers ont la volonté de travailler en collaboration avec les patients, leurs familles mais aussi les équipes de soins. Ils s'engagent à développer deux actions :

- Être identifié, créer du lien avec les équipes de soins :

Par exemple, les Représentants des Usagers (RU) se proposent de rencontrer les personnels des services de soins, afin de se présenter et d'expliquer leur rôle et mission dans l'établissement. Des supports sont mis à disposition sur notre intranet pour consulter ces informations au fil de l'eau.

- Se faire connaître auprès des patients, des familles et des aidants pour proposer une aide si besoin :
  - Par exemple, le livret d'accueil est un moyen incontournable pour communiquer avec le patient, il fournit de nombreuses informations sur le fonctionnement de l'établissement plus particulièrement sur le rôle des RU et de la CDU. Il est régulièrement remis à jour avec le concours des RU.

- D'autres outils permettent de compléter cette information : le flyer « Représentants des Usagers ? » du CISS (Collectif Inter-associatif Sur la Santé) va être systématiquement joint au livret d'accueil. Un affichage dans les services est également réalisé, leur emplacement et contenu doivent être réinterrogés.
- En fonction des outils de communication développés par l'établissement (ex : TV, internet), adapter l'information pour toucher le plus grand nombre de personnes.

**L'EXPRESSION DES USAGERS : LA FAVORISER ET EN PRENDRE COMPTE**

Le recueil de l'expression des usagers est fondamental pour identifier les besoins et les attentes. Une attention particulière est portée aux outils utilisés, les existants comme les nouveaux :

- Poursuivre et améliorer l'exploitation des outils existants :
  - Questionnaire de sortie
 

Par exemple, les Représentants des Usagers ont participé au développement d'un questionnaire de sortie qui est un document indispensable pour recueillir la parole des usagers. Ce document est rempli par les patients ou leurs aidants lorsqu'ils quittent l'établissement.
  - Plaintes et réclamations
 

Elles sont analysées chaque trimestre afin d'en faire un compte rendu en CDU de l'établissement.



## PROJET DES USAGERS

Les Représentants des Usagers participent à l'analyse de ces retours afin de mettre en évidence les motifs de satisfaction et d'insatisfaction des usagers et de proposer le cas échéant des axes d'amélioration.

- Mettre en place de nouveaux outils :

Par exemple, en USLD, les RU se proposent de rencontrer les patients sur leur lieu de vie pour des entretiens individuels ou collectifs et de participer à l'élaboration d'enquêtes de satisfaction auprès des familles.

Il est important de développer et diversifier les moyens d'expression mis à disposition des usagers : il pourrait s'agir de fiche d'expression « Usagers Exprimez-vous » mise à disposition à l'accueil et dans les services et d'une boîte à lettre dédiée pour les recueillir.

### PARTICIPER À LA PRÉVENTION DE LA MALTRAITANCE ET À LA PROMOTION DE LA BIENTRAITANCE

Les Représentants des Usagers, pour bien remplir leur mission de porte-parole des Usagers ont à cœur d'être en lien direct sur le site de l'établissement avec les patients, familles, associations et les professionnels pour être à l'écoute des différents signaux et témoignages. Ils informeront les personnes concernées sans prendre parti et de façon factuelle.

Dans ces situations, le recueil de la parole et agir sans stigmatiser sont essentiels.

## LA COMMISSION DES USAGERS (CDU)



L'article 183 de la loi du 26 janvier 2016 prévoit la modernisation de la Commission Des Usagers.

Cette commission a deux missions essentielles :

- Veiller au respect des droits des usagers, faciliter leurs démarches auprès de l'établissement et, dans ce cadre, recueillir, analyser et traiter leurs réclamations et leurs plaintes ;
- Faire des propositions à la direction de l'établissement pour améliorer la qualité d'accueil et de prise en charge des personnes malades et de leurs proches.



## III – PROJET MÉDICAL

### 3.1 HÔPITAL OUVERT, HÔPITAL EN LIEN

#### DÉVELOPPER ET DIVERSIFIER NOS OFFRES DE SOINS AMBULATOIRES

Le développement de l'ambulatoire est un axe fort de la stratégie de l'établissement qui vise à assurer des missions de prévention, d'évaluation ainsi que de restauration de l'autonomie.

Elles englobent la promotion d'un vieillissement réussi ainsi que la détection et la prévention de la fragilité.

L'ambulatoire rassemble de nombreux professionnels qui interviennent dans le cadre de :

- Consultations externes ;
- Hospitalisations à temps partiel (HTP) en médecine et en rééducation sous forme d'Hôpitaux de Jour (HDJ) ;
- L'Équipe Mobile de Gériatrie (EMG).

L'hôpital a déjà initié une démarche visant à amplifier ses activités ambulatoires. Celle-ci consiste en l'identification d'axes prioritaires dans l'organisation interne et son développement.

#### ENRICHIR LES OFFRES DE PRISE EN SOINS EN HÔPITAL DE JOUR

L'Hôpital de Jour (HDJ) permet une prise en soins pluridisciplinaire optimisée et concentrée sur une journée. L'Hôpital de Fourvière dispose de 2 lits en HTP Médecine (MCO) et de 10 places en HTP Soins Médicaux et de Réadaptation (SMR).

Ce dispositif est structuré en filières permettant une offre de soins élargie par la combinaison de spécialités.

Actuellement, l'Hôpital de Jour comprend 4 filières spécialisées accessibles aux patients âgés permettant une personnalisation des soins :

- Deux filières développées à la fois en MCO et SMR :
  - La filière restauration de l'autonomie pour les patients en situation de fragilité et de sédentarité ;
  - La filière cognition pour les patients ayant une plainte mnésique dans un contexte le plus souvent d'une pathologie neurodégénérative ;
- Deux filières développées uniquement en MCO :
  - La filière Evaluation Gériatologique Standardisée (EGS) ;
  - La filière transfusion et supplémentation en fer.

L'Hôpital de Fourvière souhaite renforcer son Hôpital de Jour tout en faisant évoluer ses activités afin de proposer une offre de soins toujours plus adaptée aux besoins des usagers. Son développement a été structuré en deux phases.

Une 1<sup>ère</sup> phase, déjà initiée à ce jour, consiste à renforcer les filières déjà existantes que sont la restauration de l'autonomie, la cognition, la transfusion/perfusion de fer, l'EGS ;

Une 2<sup>ème</sup> phase avec pour objectif le développement de plusieurs nouvelles filières :

- Une filière réactive : cette offre de soins permet une prise en soins rapide d'un patient et la production d'un bilan de santé complet programmé dans le but d'éviter le passage par les services d'urgence ;

## PROJET MÉDICAL

- Une filière RAAC (Récupération Améliorée Après Chirurgie) ;
- Une filière fragilité osseuse ;
- Une filière sensorialité ;
- ainsi que des filières en lien avec l'expertise spécifique de certains de nos praticiens, qui seront des projets importants pour la valorisation de l'Hôpital de Jour.

### DÉVELOPPER LES CONSULTATIONS

Les consultations externes constituent une offre d'expertise élargie de l'Hôpital de Fourvière avec notamment la consultation mémoire labellisée.

Ces consultations sont une porte d'entrée vers l'ensemble des offres de soins et d'accompagnement proposées au sein de l'hôpital et elles contribuent à la personnalisation des parcours de soins.

Ainsi l'Hôpital de Fourvière souhaite maintenir et renforcer ces consultations au cours des cinq prochaines années.

Ces consultations sont :

- Consultations gériatriques ;
- Consultations diabète ;
- Consultations d'incontinence urinaire ;
- Consultations d'aide aux aidants ;
- Consultations de semi-urgence ;
- Consultations mémoire labellisée ;
- Bilan neuropsychologique.

En complément, il est également envisagé de développer d'autres types de consultations telles que des consultations nutrition, thématique forte du projet médical, des consultations chute, médecines alternatives complémentaires, fragilité osseuse, etc.

### POURSUIVRE LA DYNAMIQUE ORGANISATIONNELLE DU PÔLE AMBULATOIRE

Afin de développer notre pôle ambulatoire, nous avons initié une démarche de réorganisation interne s'attachant à :

- Améliorer la coordination et la planification : outils de gestion sur la disponibilité des salles de consultations, optimisation des agendas patients
- Mutualiser les moyens humains
- Améliorer le lien pré et post HDJ : articulation de l'HDJ avec les services MCO/SMR et les demandes d'HDJ via la hotline gériatrique ou les interventions de l'EMG à l'Hôpital Saint-Joseph Saint-Luc.

Des projets de développement passant par une réorganisation structurelle et en ressources humaines sont également en cours.

### RENFORCER LE LIEN VILLE-HOPITAL

L'offre de soin ambulatoire que ce soit en HTP ou en consultation, constitue un lien et une ressource pour l'environnement médico-social.

Cette gestion gérontologique ambulatoire et de liaison ville-hôpital constitue une des missions de l'EMG. Cette expertise est développée et perfectionnée depuis près de 20 ans avec l'ensemble des acteurs.

### CRÉER UN LIEU DEDIE

Le pôle ambulatoire nécessite une organisation dédiée ainsi que des locaux adaptés et facilement accessibles aux patients.

L'établissement souhaite regrouper en un lieu dédié les prises en soins ambulatoires, améliorer le confort des patients et des équipes et augmenter la capacité d'accueil.

Cette unité de lieu, garante d'une plus-value thérapeutique pour les patients, facilitera la mise en œuvre des activités du pôle ambulatoire.

L'Hôpital de Fourvière portera une attention particulière à la polyvalence des espaces et au caractère évolutif du lieu, capable de

## PROJET MÉDICAL

répondre au fil du temps aux besoins d'évolutions du pôle ambulatoire.

### VALORISER LES LIENS AVEC LES PARTENAIRES AMONT ET AVAL

L'organisation du pôle ambulatoire repose sur une coordination forte avec l'ensemble des acteurs en amont et en aval du parcours patient :

- Les professionnels libéraux ;
- Les EHPAD du secteur d'action de l'Hôpital de Fourvière ;
- Les hôpitaux et les cliniques.

Les patients peuvent également être orientés par des acteurs internes à l'établissement, à savoir :

- D'une hospitalisation à temps complet et donc à la demande d'un médecin du service ;
- De l'équipe mobile de gériatrie qui effectue ce lien et oriente un nombre très important de patients vers l'ambulatoire ;
- De médecins spécialistes à la suite de consultations.

Ce parcours ambulatoire au sein de l'Hôpital de Fourvière est un des axes de développement majeur pour les prochaines années et la valorisation des partenariats en est l'une des clés.

Le renforcement de ces partenariats ainsi que l'ouverture vers de nouveaux acteurs permettra à l'établissement de fluidifier et d'intensifier la prise en soins en ambulatoire et ce au profit du patient.

### DÉVELOPPER ET APPROFONDIR LES PARTENARIATS AVEC LES ACTEURS DU TERRITOIRE

Les enjeux récents de la gérontologie et du monde de la santé, nécessitent que les établissements travaillent davantage en réseaux afin de garantir et améliorer la fluidité des parcours de soins.

Le développement et la consolidation des partenariats constituent un axe important de la stratégie de l'établissement, et contribuent fortement à son inscription territoriale.

L'Hôpital de Fourvière est, par son expertise gérontologique, un acteur majeur de la filière gérontologique Rhône Centre. Nous souhaitons affirmer ce rôle en développant des coopérations de proximité.

L'objectif principal de cette politique de coopération territoriale est d'améliorer l'accès aux soins tout en améliorant la fluidité du parcours de soins.

Nous souhaitons également renforcer la coopération avec nos usagers en les considérant comme des partenaires essentiels à l'organisation des soins.

### CONFORTER L'INSCRIPTION TERRITORIALE DE L'ÉTABLISSEMENT

Élément clé de notre inscription territoriale, l'équipe mobile de gériatrie (EMG) intervient à l'Hôpital Saint-Joseph Saint-Luc et joue un rôle central dans le développement des liens avec les partenaires du réseau.

De plus, l'organisation de l'offre de soins réalisée en partenariat avec nos autorités de tutelle, nous permet d'établir des objectifs en cohérence avec la politique nationale et régionale de santé, les spécificités de notre territoire et les besoins des usagers.

### DÉVELOPPER LES COOPÉRATIONS DE PROXIMITÉ ET LE MAILLAGE TERRITORIAL

Il apparaît aujourd'hui important pour notre établissement de poursuivre et d'élargir cette dynamique de travail en réseau.

Nous souhaitons développer les partenariats de proximité qui sont des leviers stratégiques pour fluidifier et

## PROJET MÉDICAL

sécuriser le parcours de soins, tout en renforçant le maillage territorial.

Au sein de ce réseau, l'hôpital souhaite optimiser le parcours patient en collaborant avec différentes catégories de partenaires, à la fois en amont et en aval.

Ainsi notre réseau regroupe :

- La Communauté Professionnelle Territoriale de Santé (CPTS) ;
- Les partenaires libéraux ;
- Les instances territoriales ;
- Les établissements sanitaires et médico-sociaux ;
- Le secteur associatif.

Par ailleurs, nous envisageons d'ouvrir nos locaux et de partager nos organisations avec des partenaires extérieurs participant ainsi à améliorer le lien ville-Hôpital et élargir notre offre de soins.

### ORGANISER ET STRUCTURER LA STRATÉGIE PARTENARIALE

Les relations de l'établissement avec les autres acteurs du territoire doivent être adossées à une politique institutionnelle partagée, globale, organisée.

La création d'un comité de pilotage (COPART), dédié aux partenariats du parcours patient, permet d'organiser et de structurer davantage cette stratégie.

Sa construction s'appuie sur l'analyse de nos besoins et de nos offres couplées à une cartographie et une identification préalables des acteurs de proximité.

Développer différents partenariats, formalisés ensuite par des conventions, permettra d'améliorer la lisibilité et de mieux coordonner les parcours de soins intra et extra hospitaliers.

La coopération avec les acteurs de santé doit fonctionner sur la base d'une relation équilibrée et d'engagements réciproques.

Une attention particulière sera portée aux valeurs professionnelles, éthiques et institutionnelles de nos futurs partenaires afin de tisser un lien durable basé sur une vision partagée du soin et des coopérations professionnelles.

L'objectif est d'améliorer le service rendu à la population du territoire de proximité.

### CONSTRUIRE UNE DYNAMIQUE PARTICIPATIVE AVEC LES USAGERS

Les usagers sont représentés sur l'établissement par la Commission Des Usagers (CDU). Cette commission a pour missions principales de veiller au respect des droits usagers ainsi que de faciliter leurs démarches.

Son implication dans la vie institutionnelle de l'hôpital, est importante car elle permet de mieux connaître l'évolution des attentes des patients et de recueillir des propositions d'orientations pour l'amélioration de l'offre de soins.

L'Hôpital de Fourvière considère l'ensemble des usagers comme des partenaires actifs dans la construction du projet de soins personnalisé.

### DÉVELOPPER LES COOPÉRATIONS INTERGÉNÉRATIONNELLES

L'Hôpital de Fourvière oriente ses différents projets autour de valeurs telles que le partage, l'écoute ou encore la bienveillance, valeurs historiques portées par Jeanne Garnier, fondatrice de notre association.

En cohérence avec ces valeurs, nous poursuivons le développement de projets culturels et intergénérationnels de proximité.

L'intégration de nos patients à ces projets permet d'améliorer leur estime de soi et nourrit leurs besoins de lien social.



## PROJET MÉDICAL

Par ailleurs, notre établissement accueille des étudiants de formations diverses. Il leur est proposé un accompagnement professionnel de qualité par la transmission de savoir-faire et d'un savoir-être adapté à un public gériatrique.

### S'ENGAGER DANS DES PROJETS DE PROXIMITÉ

L'Hôpital de Fourvière s'inscrit depuis de nombreuses années dans une démarche de coopérations intergénérationnelles avec notamment différents établissements scolaires proches de notre structure.

Nous souhaitons développer la diversité des coopérations sur notre territoire en ouvrant nos partenariats à des générations différentes dès la petite enfance.

Nous poursuivons le déploiement des projets culturels en lien avec la commission culturelle de l'hôpital. Cette commission initie et assure le suivi de projet culturel et/ou intergénérationnel faisant sens pour l'hôpital et ses usagers. Elle participe activement à la recherche de financement complémentaire de celle de « l'Œuvre des Dames du Calvaire », essentielle pour nous permettre de mener à bien nos projets.

Pour cela, nous encourageons la diversité des membres au sein de cette commission (personnel de l'hôpital, bénévoles et usagers). Nous souhaitons que l'utilisateur puisse y exprimer ses idées et ses attentes.

En complément, l'Hôpital de Fourvière est un lieu de création artistique et un lieu de vie ouvert sur l'extérieur (prêt de sa chapelle et accueil d'artistes en résidence sur son site).

### AMÉLIORER L'ESTIME DE SOI DES PATIENTS

L'estime de soi de nos patients est un facteur important de bien-être.

Il s'agit d'un défi à relever face à l'entrée dans la dépendance qui les touche.

Nous encourageons nos patients à participer aux actions culturelles et intergénérationnelles en ayant à cœur de valoriser leurs expériences respectives.

Cela renforce l'humanisation de l'environnement dans lequel ils évoluent et aide à répondre à leur besoin de lien social.

L'hôpital s'engage à promouvoir un regard positif sur la vieillesse et la dépendance.

L'intégration de ces rencontres intergénérationnelles dans le projet personnalisé de nos patients participe à l'amélioration permanente de leurs conditions de séjour.

### SOUTENIR L'ACCOMPAGNEMENT PROFESSIONNEL DES ÉTUDIANTS DES MÉTIERS DE LA SANTÉ

Notre établissement poursuit le développement de la formation dispensée par nos professionnels de santé auprès des étudiants.

Il est fondamental de les accompagner dans l'appropriation de compétences techniques et relationnelles à tous les stades du parcours de soins, jusqu'à l'autonomie.

La transmission des bonnes pratiques professionnelles en respectant les valeurs de l'établissement est primordiale.

### FACILITER L'ACCESSIBILITÉ DE L'HÔPITAL

L'accessibilité aux bâtiments et aux services est le préalable indispensable à l'accès aux soins tout en privilégiant la mobilité durable en coopération avec les acteurs de proximité.

Nous souhaitons également renforcer notre signalétique pour la rendre plus adaptée à l'ensemble des publics accueillis.

**PROJET MÉDICAL**

**FAVORISER LES COOPÉRATIONS  
POUR AMÉLIORER L'ACCESSIBILITÉ À  
L'HÔPITAL**

Conscient de l'enjeu que représente l'accessibilité, l'Hôpital de Fourvière souhaite améliorer et faciliter les moyens d'accès au site pour ses usagers.

Après évaluation des besoins de notre public gériatrique en terme d'accessibilité, plusieurs scénarii de mobilité douce et autonome sont envisagés.

Dans cette perspective, nous souhaitons favoriser les échanges avec les acteurs de la Ville de Lyon, la Métropole de Lyon, la Fondation de Fourvière, les associations et les réseaux de transports en commun.

En accompagnant le public dans l'accès à la mobilité douce, l'hôpital sera acteur du développement Lyon ville inclusive et durable. Les possibilités de transports doux permettent d'effectuer de courtes distances à moindre coût comme « Cyclopousse » et « Benur Vélo'v ».

Ces modes de transport permettront de nous interconnecter avec les réseaux de transport actuels et à venir.

Dans le cadre de la mobilité durable soutenue par l'Hôpital, les professionnels du site seront également incités à utiliser les modes de déplacement doux.

**RENFORCER LA SIGNALÉTIQUE DE  
NOTRE CENTRE DE GÉRONTOLOGIE  
POUR L'ENSEMBLE DE NOS USAGERS**

Une signalétique efficace et claire reste incontournable afin de permettre à l'utilisateur d'accéder aux locaux et à nos prestations. Elle facilitera la lisibilité du parcours et de l'accès aux espaces de soins.

Les objectifs principaux de la signalétique sont d'informer, orienter mais également de rassurer tout usager.

Les améliorations pour l'accessibilité aux personnes en situation de handicap seront

poursuivies : boucles auditives en intérieur, bandes auditives et bandes de guidage tactiles à l'extérieur ainsi qu'un marquage au sol, etc.

L'objectif est de permettre à l'ensemble de nos usagers et professionnels de se déplacer en parfaite autonomie et en toute sécurité sur notre site.

## 3.2 HÔPITAL HUMAIN, HÔPITAL ÉTHIQUE

### RENFORCER LES PRISES EN SOINS PALLIATIVES ET DE FIN DE VIE

De par son histoire, son appartenance à la fédération des établissements Jeanne Garnier, sa spécificité gériatrique, la culture et la pratique des soins palliatifs sont largement présentes à l'Hôpital de Fourvière et demeurent une priorité.

La mort appartient au quotidien des établissements hébergeant des personnes âgées. La prise en charge gériatrique répond, par définition, à une approche globale et pluridisciplinaire. La démarche palliative s'inscrit donc naturellement dans le continuum de cette approche.

L'hôpital souhaite valoriser son activité en soins palliatifs et ainsi s'inscrire dans une labélisation de cette activité.

### RENFORCER NOTRE EXPERTISE INTERNE SUR LE PARCOURS DE SOINS DU PATIENT AU SEIN DE L'HÔPITAL

Les soins aux personnes âgées sont indissociables d'un regard, d'une attention particulière à la prise en charge de la fin de vie, de son accompagnement par les soins palliatifs.

Tous les professionnels formés en gériatrie ont des compétences en soins palliatifs : l'évaluation des besoins, la mise en œuvre de projets de soins personnalisés, la réalisation en équipe pluridisciplinaire d'un projet de prise en soins des patients et de leur proche.

Afin de poursuivre notre accompagnement spécialisé, plusieurs axes seront investis :

- Créer et faire reconnaître des Lits Identifiés Soins Palliatifs (LISP) ;
- Poursuivre et encourager les groupes de travail existants pour entretenir la culture palliative, (groupe bientraitance, soins palliatifs et Comité de Lutte contre la Douleur (CLUD)) ;
- Poursuivre et encourager la formation continue de l'ensemble des professionnels sur ces mêmes thèmes (douleur, accompagnement fin de vie et Humanité). Formations reconduites annuellement ;
- Souligner l'importance de l'écoute du patient, des proches, et des soignants, et proposer des formations à la relation d'aide ;
- Créer une équipe référente pluridisciplinaire qui pourrait être sollicitée pour un avis complémentaire au cours d'une prise en soins difficile ;
- Renforcer la présence des psychologues, pour pouvoir proposer un accompagnement des patients, de la famille, et des soignants, durant l'hospitalisation et après si nécessaire.

### RENFORCER NOTRE COLLABORATION AVEC LES STRUCTURES EXTERNES EXISTANTES

La culture des soins palliatifs portée par l'Hôpital de Fourvière s'enrichit des compétences de divers partenaires comme les associations de bénévoles et l'Equipe Mobile des Soins Palliatifs (EMSP) du Centre Médico-Chirurgical de réadaptation des Massues :



## PROJET MÉDICAL

- Des bénévoles, issus d'associations comme ALBATROS et JALMALV sont formés à l'accompagnement en fin de vie. Elles interviennent dans le cadre de conventions signées avec l'hôpital. De même, l'équipe d'aumônerie et d'autres cultes religieux, participent à la prise en soins spirituelle de nos patients âgés.
- L'EMSP du Centre Médico-Chirurgical de réadaptation des Massues, dont l'intervention s'appuie sur une convention signée en 2019, qui contribue à la formation théorique et pratique des médecins et soignants.

Notre volonté est de faire reconnaître l'activité palliative au sein de l'Hôpital de Fourvière comme un axe fort identifié en interne comme en externe. Elle s'inscrit dans un réseau gérontologique, constitué de structures médicales, médico-sociales, EHPAD, ayant des besoins spécifiques.

### FAVORISER LA BIENVEILLANCE, LA BIENFAISANCE ET LA BIENTRAITANCE

Sur les pas de Jeanne Garnier, l'Hôpital de Fourvière est animé par une longue tradition d'accompagnement afin de prendre en soins les patients avec bienveillance, bienfaisance et bienveillance.

Nous souhaitons renforcer la place du patient au centre de son parcours de soins, sans jamais oublier le rôle majeur des aidants, mis à contribution.

Ces considérations permettent une alliance thérapeutique forte et nécessaire à des prises en soin de qualité.

### PROMOUVOIR LA BIENTRAITANCE ET RENFORCER LA PRÉVENTION DE LA MALTRAITANCE EN INSTAURANT UNE DYNAMIQUE D'ANALYSE DES PRATIQUES

La promotion de la bienveillance et son corollaire, la prévention de la maltraitance, sont des enjeux majeurs pour notre établissement. L'hôpital réaffirme son engagement dans cette démarche par plusieurs actions associant de nombreux professionnels de santé.

La création récente d'un groupe transversal interne sur la bienveillance permet d'institutionnaliser la réflexion sur ce sujet.

Ce groupe a plusieurs missions :

- Identifier les situations de maltraitance ordinaire ou liées aux contraintes institutionnelles ;
- Conduire les actions d'amélioration et le suivi de ces actions ;
- Sensibiliser les professionnels à la bienveillance dans leurs pratiques quotidiennes.

Les membres de ce groupe sont formés pour mener des actions de promotion de la bienveillance. Ce groupe a été présenté à nos représentants des usagers pour qu'ils puissent candidater et y participer en apportant un éclairage basé sur leur expérience.

Un accompagnement de proximité est proposé à l'ensemble du personnel. Cette démarche se traduit en actions de sensibilisation et de formations à la bienveillance pour les professionnels afin de mieux comprendre les situations complexes et parfois implicites :

- Temps d'échanges quotidiens autour des situations complexes durant les temps de relèves ou les synthèses pluridisciplinaires ;

## PROJET MÉDICAL

- Des formations et sensibilisations à la bientraitance, aux troubles cognitifs et à la relation d'aide à la personne ;
- De l'information concernant la maltraitance « banalisée » ou « passive » organisée par le groupe bientraitance ;
- Une sensibilisation par des exercices de simulation du vieillissement afin de comprendre et ressentir les difficultés physiques liées à l'âge et proposer un soin plus adapté ;
- Une formation aux droits des usagers.

Ces différents axes ont pour objectif d'accompagner sur les cinq prochaines années les professionnels dans l'appropriation d'une culture de la bientraitance dans la prise en soins et d'une démarche éthique.

Par ailleurs, le bien-être des professionnels et la qualité de vie au travail influencent les attitudes et comportements positifs. Il s'agira donc de favoriser un climat de bien-être qui contribuera à la bientraitance des patients.

### CONSTITUER UNE ALLIANCE THÉRAPEUTIQUE AVEC LE PATIENT

La démarche de bientraitance et la démarche éthique s'appuient sur le respect de valeurs communes entre les professionnels.

Le partage et le respect de ces valeurs communes favorisent l'instauration d'un climat de confiance bénéfique au patient.

Il sera donc essentiel d'agir pour le bien-être du patient par des attitudes et des comportements ajustés, empreints de respect. Il s'agit d'une démarche à la fois collective et individuelle.

L'établissement souhaite promouvoir l'approche personnalisée. En ce sens, nous favoriserons la co-construction du projet de soins personnalisés avec le patient pour permettre que chacun ait en

médecine/SMR un projet de soins personnalisé et en USLD un projet d'accompagnement personnalisé (PAI).

Notre objectif est d'optimiser l'alliance thérapeutique essentielle au processus de soins et cela au-delà du simple consentement.

Cette adhésion est la finalité du contrat de soins qui amène le patient à être le principal acteur de son parcours et de son projet de vie.

### FAVORISER UNE DÉMARCHÉ DE RÉFLEXION CONTINUE ET DE FORMATIONS DIVERSIFIÉES

L'Hôpital de Fourvière consacre, depuis des années, un budget important dédié à la formation du personnel. Il s'attache également à proposer à la fois une formation théorique, mais aussi pratique en sollicitant les formateurs à intervenir dans les services.

Notre établissement favorise une dynamique de formation continue et attrayante afin de garantir le maintien et l'actualisation des connaissances des professionnels.

### ENCOURAGER LES PROFESSIONNELS DE SANTÉ À LA FORMATION CONTINUE

Nous souhaitons maintenir un haut niveau de formation continue de nos professionnels. L'objectif est de leur permettre de développer de nouvelles compétences en lien avec l'évolution des métiers, des soins et les attentes des usagers, de permettre l'acquisition de compétences spécifiques associées aux soins de nos aînés, de participer à l'amélioration de nos pratiques professionnelles. Cette dynamique a également pour but d'améliorer l'accompagnement des salariés dans leur évolution professionnelle.

## PROJET MÉDICAL

Nous valoriserons les formations diplômantes en les associant au projet d'établissement. Nous répondrons, dans la mesure du possible, aux demandes individuelles d'évolution de carrière en proposant des parcours professionnels personnalisés. Cette ambition contribue à la motivation et à la fidélisation des salariés.

Nous avons pour projet d'adapter les modalités de formations aux modes de travail hospitaliers les rendant accessibles aux professionnels de jour comme de nuit selon deux formats :

- Des formations en présentiel, de courte durée à des horaires adaptés en fonction des métiers et réalisées sur l'établissement ;
- Des formations par l'intermédiaire d'outils numériques, notamment par le e Learning et les webinaires regroupés au sein de plateformes pédagogiques dont l'accès sera garanti par l'établissement.

Notre ambition est de répondre à la fois aux demandes individuelles, collectives et aux enjeux institutionnels : critères qualités, amélioration des pratiques professionnelles, etc.

La communication autour du plan de formation visera à encourager nos professionnels à s'inscrire dans cette dynamique de formation continue.

Cette structuration du dispositif de formation a pour objectifs de gagner en lisibilité, et ainsi de favoriser l'accessibilité et d'inciter l'ensemble des professionnels à la formation continue.

### DÉVELOPPER LA DIVERSITÉ DE L'OFFRE DE FORMATION

Notre établissement se doit de proposer une offre de formation diversifiée afin de maintenir un niveau d'expertise satisfaisant et de s'adapter à l'évolution constante des métiers hospitaliers.

Pour cela, différentes actions de formation et d'informations sous plusieurs formes seront mis en en place :

- La poursuite des formations institutionnelles courtes sur certaines thématiques comme les troubles neurocognitifs, l'utilisation des équipements de soins, les plaies et les escarres, l'utilisation des moyens de contention, etc. Le contenu de ces formations sera adapté aux attentes et besoins des professionnels, en cohérence avec le plan de formation ;
- La restitution des travaux des différentes instances de l'établissement (CLIN, CLUD, CLAN, etc.) relayée dans les unités par les correspondants à l'ensemble des professionnels ;
- L'organisation, dans les unités de soins, de sessions courtes, régulières, de partages de pratiques entre nos professionnels ;
- La venue d'intervenants extérieurs spécialistes de certaines pathologies ou thématiques de prise en soins ;
- L'utilisation de méthodes d'apprentissages pédagogiques interactives mettant en jeu des moyens matériels divers (environnements réalistes reconstitués, saynètes, vidéos, etc.) et de simulations de mise en pratique facilitant l'acquisition de connaissances, de compétences et de comportements adaptés.

Enfin dans le cadre de l'engagement de la qualité des soins, il est essentiel de promouvoir la formation continue en éthique de la santé et du soin auprès de nos professionnels.

### 3.3 HÔPITAL D'EXCELLENCE DANS LES MURS

#### AMÉLIORER LE CONFORT ET LES CONDITIONS DE PRISE EN SOINS

Attaché à sa valeur historique d'humanisme, l'Hôpital de Fourvière a la volonté d'offrir une qualité de service pour le confort et le bien-être des usagers.

L'établissement poursuivra l'amélioration du confort et des conditions de prise en soins par de nouvelles adaptations de ses locaux ainsi que par le développement d'une organisation optimale de la prise en charge du patient favorisant son bien-être.

#### POURUIVRE L'ADAPTATION DES LOCAUX POUR LE CONFORT ET LE BIEN-ÊTRE DES PATIENTS

Des locaux adaptés et en bon état contribuent au confort et à la sécurité des patients mais aussi à l'efficacité des soins par le personnel de santé.

Actuellement, toutes les chambres sont équipées de rails de transfert fixés au plafond.

Des améliorations apportées aux chambres dans les prochaines années permettront de proposer à nos patients de meilleures conditions de séjours.

Ces améliorations comprendront la généralisation de la climatisation dans toutes les chambres. L'hôpital souhaite également engager une réflexion sur la généralisation des chambres simples.

Un plan de rénovation par phase englobant les chambres, les zones de circulation et les salles de vie des différents services est en cours.

L'objectif sera de créer un environnement chaleureux, ergonomique et convivial pour nos patients, en choisissant des matériaux, des couleurs et des ambiances adaptés.

Nous porterons une attention particulière à la gestion des désagréments sonores et olfactifs en améliorant l'insonorisation et l'acoustique des lieux et en étudiant la possible installation d'éléments sensoriels (ambiance olfactive avec diffuseurs ou encore fond musical).

Enfin, l'établissement travaillera l'aménagement de certains lieux afin d'offrir des espaces de rencontres dédiés aux patients et à leurs familles en intégrant la notion de confidentialité et d'intimité.

#### AMÉLIORER LES CONDITIONS DE PRISE EN SOIN EN DÉVELOPPANT UNE ORGANISATION OPTIMALE

Accompagner chaque patient avec bienveillance et bientraitance est essentiel lors des gestes de la vie quotidienne et des soins en étant à son écoute et en prenant en compte ses besoins et ses attentes.

La gestion de la douleur du patient âgé est un enjeu important en gériatrie. Cela requiert d'améliorer le repérage et l'évaluation de la douleur, qu'elle soit physique ou psychique, par les professionnels pour ensuite mettre en œuvre les moyens les plus adaptés pour la soulager dans un court délai.

Le bien-être de nos patients passe en partie par leur intégration dans l'environnement hospitalier, facilitée par des rencontres, des activités et des animations. Il sera donc important de poursuivre et renforcer les temps de convivialité et d'animation notamment sur le temps du repas.

PROJET MÉDICAL

**DÉVELOPPER DES PARCOURS DE SOINS SPECIFIQUES**

L'Hôpital de Fourvière a la volonté d'enrichir son approche transversale partagée qui favorise une prise en soin globale et pluridisciplinaire du patient âgé et contribue à la fluidité du parcours de soins.

**CONCEVOIR ET PROMOUVOIR NOS PROJETS D'OFFRES DE SOINS PAR UNE APPROCHE TRANSVERSALE DÉFINIE COMMUNE**

Nous avons à cœur d'accompagner chaque patient, quel que soit son motif d'hospitalisation, en systématisant la prise en compte de sa mobilité, sa situation nutritionnelle, son état sensoriel et psycho-cognitif.

Aussi, nous souhaitons concevoir davantage d'offres de soins combinant ces trois aspects rendant nos activités plus lisibles et attractives.

Dans cette perspective, nos partenariats avec les acteurs du territoire seront renforcés contribuant à la fluidité en amont et en aval.

**FAVORISER UNE PRISE EN CHARGE GLOBALE DU PATIENT PAR LA COMBINAISON D'ACTIVITÉS**

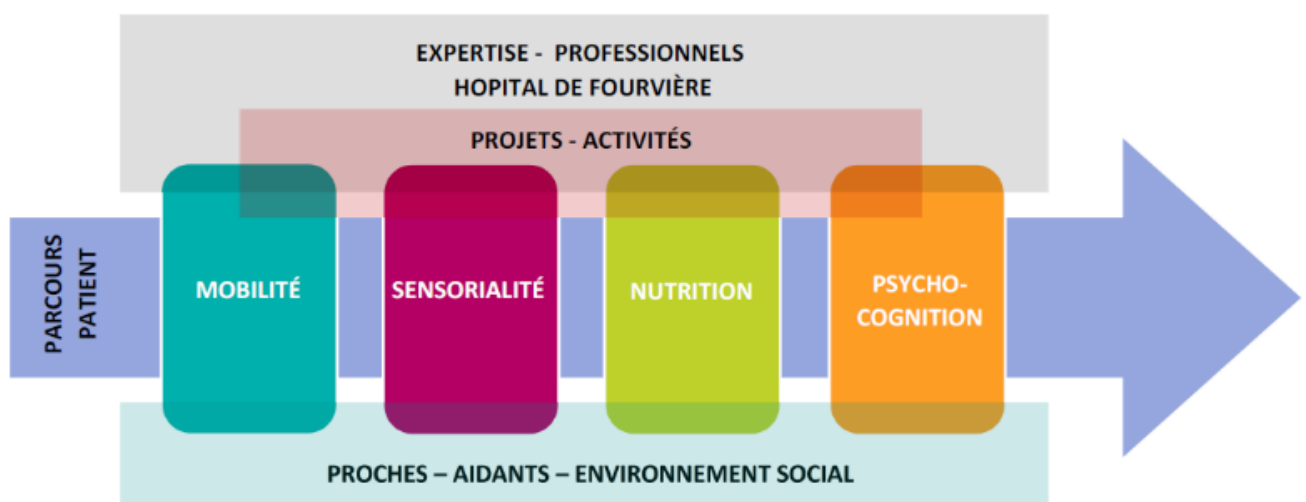
La gérontologie incite à une porosité des disciplines pour s'adapter aux patients poly-pathologiques. L'établissement encourage le travail collaboratif et interdisciplinaire ainsi que le principe de complémentarité des disciplines.

Une communication interne efficace est nécessaire afin de développer la culture et l'appropriation de cette dimension globale et interprofessionnelle.

La prise en compte de ces trois dimensions (mobilité, nutrition, psycho-cognition) sera le lieu d'interactions entre les professionnels de santé de l'établissement et l'environnement des patients (aidants et milieu socio-environnemental).

Cette dimension croisée dynamique sera reproductible à tous les stades du parcours de soins des patients que ce soit au travers de programmes de prévention, en hospitalisation (complète ou à temps partiel), en hébergement, à la sortie d'hospitalisation et en ambulatoire, renforçant le lien ville – hôpital.

Notre Hôpital de Jour cognitif en est le parfait exemple puisqu'il associe les compétences de médecins, d'orthophonistes, de diététiciennes, de kinésithérapeutes et d'enseignants en activité physique adaptée (EAPA), agissant de concert pour le patient et leur entourage.





## REPENSER L'APPROCHE NUTRITIONNELLE ET L'OFFRE DE RESTAURATION

La nutrition est un élément fondamental du projet médical de l'établissement. En effet, l'alimentation améliore l'état de santé et a un rôle de prévention.

La nutrition s'inscrit dans notre processus de réflexion basée sur les 3 piliers développés précédemment : psychocognition, mouvement, nutrition.

Nous avons repensé l'approche nutritionnelle en la structurant davantage pour garantir une offre personnalisée et individualisée au bénéfice du patient tout au long de son parcours de soins, du dépistage au traitement.

Par ailleurs, en lien avec l'évolution de l'approche nutritionnelle, l'offre de restauration a été améliorée pour mieux s'adapter aux besoins actuels et futurs des patients comme des professionnels.

Engagé historiquement dans une démarche de développement durable, l'Hôpital de Fourvière poursuit le déploiement de mesures en faveur d'une réduction de l'impact environnemental de son offre alimentaire.

## RENFORCER LA LUTTE CONTRE LA DÉNUTRITION

La lutte contre la dénutrition est un enjeu majeur chez la personne âgée. Lors d'une enquête interne réalisée en 2021, l'Hôpital de Fourvière comptait près de 60 % de ses patients dénutris.

Fort de ce constat, l'établissement considère l'amélioration de sa stratégie de lutte contre la dénutrition comme un axe prioritaire du projet nutritionnel.

La dénutrition découle d'une inadéquation persistante entre les besoins métaboliques de l'organisme et les apports nutritionnels.

La mise en place d'un suivi nutritionnel approprié exige des adaptations du système de restauration.

De nombreux acteurs interviennent concernant l'évaluation des pratiques professionnelles. Le Comité de Liaison Alimentation Nutrition réfléchit à l'amélioration du dépistage, du diagnostic ainsi que de la prise en charge.

A ce titre, l'établissement a déployé un logiciel spécialisé garantissant la personnalisation des repas en fonction des différents profils de mangeurs.

Cette personnalisation des repas se décline au travers des textures, des goûts, des régimes, des aversions et s'adapte notamment aux troubles cognitifs et de la déglutition. L'Hôpital de Fourvière vise par cette personnalisation, outre une diminution de la dénutrition, un meilleur taux de prise de repas tout en adaptant les quantités servies.

Cela devrait aussi avoir un impact sur le gaspillage alimentaire.

Par ailleurs, cette ambition s'accompagne d'une volonté de limiter fortement la prescription et l'utilisation de compléments nutritionnels oraux (CNO).

L'objectif est de privilégier un enrichissement naturel et de qualité dans l'élaboration des repas.

De plus, des ateliers au sein de l'hôpital de jour (HDJ SMR) sont organisés pour inciter un enrichissement le plus naturel possible, participant à une politique d'autonomie et de maintien à domicile.

## DÉVELOPPER UNE ORGANISATION ADAPTÉE, AU SERVICE DE L'OFFRE NUTRITIONNELLE

L'établissement développe une coordination de ses acteurs et adapte en permanence son offre nutritionnelle.

Les besoins d'une population gériatrique requièrent une organisation

## PROJET MÉDICAL

pluridisciplinaire particulière autour de plusieurs rendez-vous alimentaires structurés et fixes.

Afin de répondre à tous ces enjeux, l'Hôpital de Fourvière a mis en place des comités de contrôle des pratiques et d'évaluation de la qualité impliquant les acteurs internes du soin nutritionnel et le prestataire de restauration avec notamment :

- Le Comité de Liaison Alimentation Nutrition (CLAN) ;
- Une commission des menus trimestrielle ;
- Des dégustations contradictoires quasi-quotidiennes.

Chacun de ces dispositifs permet d'inscrire la prise en soins nutritionnelle dans une dynamique d'amélioration continue avec une attention portée notamment sur le respect des horaires.

Dans le cadre de la gestion de l'équilibre alimentaire, l'établissement s'attache à déployer et à pérenniser une organisation des temps de travail afin de réduire le jeûne nocturne.

### AMÉLIORER LA QUALITÉ DE L'OFFRE RESTAURATION

L'offre de restauration est un élément incontournable de la mise en œuvre de l'offre nutritionnelle. A cet égard, l'Hôpital de Fourvière poursuivra la démarche d'amélioration initiée tout en apportant du plaisir, du partage et de la convivialité lors des temps de repas.

L'attention portée aux textures et à la présentation des repas, permet de limiter les risques de fausses routes et de s'adapter aux capacités cognitives des patients.

L'Hôpital de Fourvière souhaite développer et encourager le service à table, apparenté à l'hôtellerie, avec du personnel dédié dans un lieu adapté.

Enfin la personnalisation étant un aspect majeur de l'offre nutritionnelle, le service au plateau mis en place, constitue une des réponses aux différents profils de patients, dans le respect des aversions, du régime et de la texture.

### INTÉGRER L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL DANS L'OFFRE ALIMENTAIRE

L'Hôpital de Fourvière souhaite poursuivre son engagement pour une démarche de développement durable dans son organisation et sa gouvernance, et s'inscrire dans une logique de responsabilité environnementale.

A ce titre, de nombreuses actions sont mises en œuvre et notamment au niveau de l'offre alimentaire.

L'établissement s'inscrit dans une politique de circuit-court avec la mobilisation de fournisseurs régionaux dans la continuité de partenariats de qualité.

Par ailleurs, les exigences en matière de provenance des produits ont été réévaluées selon la loi EGalim affirmant une volonté d'une offre de restauration construite autour de produits frais et de saison, améliorant la qualité nutritionnelle.

L'établissement collabore désormais avec une entreprise solidaire d'utilité sociale locale qui valorise sous forme de compost les déchets alimentaires.

### REPLACER LE PATIENT DANS SON ENVIRONNEMENT

Nous souhaitons créer un outil de mise en situation en conditions réelles sur notre site : un studio thérapeutique comprenant une cuisine, une chambre, une salle de bain et des sanitaires.

Ce studio aura pour objectif d'évaluer les besoins des patients en situation réelle afin de faciliter leur retour à domicile tout en proposant des dispositifs d'adaptation du domicile personnalisés. Il sera à la fois

## PROJET MÉDICAL

utilisé en ambulatoire et en hospitalisation complète. Ce dispositif sera complété par l'utilisation d'outils de réalité virtuelle.

### POURSUIVRE L'ENGAGEMENT DE L'HÔPITAL AUPRÈS DES AIDANTS

Historiquement, l'accompagnement des aidants est une préoccupation pour notre établissement. Nous renforcerons cette démarche sur les cinq prochaines années en réponse à un besoin grandissant de par l'évolution démographique et sociétale.

L'établissement a également la volonté de participer au décroisement entre le sanitaire et le médico-social sur son territoire.

De plus, le regroupement de nos activités pour les aidants sous forme d'une plateforme de répit apportera une meilleure lisibilité de nos offres, facilitera le travail pluridisciplinaire et favorisera une organisation efficace et coordonnée.

### POURSUIVRE ET RENFORCER LA DÉMARCHÉ DE SOUTIEN AUX AIDANTS

L'Hôpital de Fourvière est un établissement précurseur dans l'accompagnement des aidants. Cette démarche historique fait écho à nos valeurs de prendre soin des proches et ce même dans un milieu majoritairement sanitaire.

Notre soutien aux aidants s'exprime grâce à des filières spécialisées et par une communication aux aidants sur les offres de répit existantes.

Cela se traduira par la pérennisation des dispositifs et actions mis en place par l'hôpital permettant d'assurer le soutien et l'information des aidants.

Le comité de pilotage pour les aidants-aidés mis en place a pour objectif de fournir une réponse coordonnée aux besoins d'accompagnement et de répit des aidants contribuant ainsi à une meilleure lisibilité du projet.

### PROMOUVOIR LE DÉCLOISONNEMENT ENTRE LE SANITAIRE ET LE MÉDICO-SOCIAL

L'Hôpital de Fourvière se mobilise pour promouvoir un décroisement entre le sanitaire et le médico-social dans l'accompagnement des aidants tout en s'inscrivant dans une démarche préventive et pluridisciplinaire.

Ce décroisement permet une mutualisation des ressources et une réponse aux besoins du territoire tout en participant à des parcours ville - hôpital plus fluides.

L'Hôpital de Fourvière a la volonté de se positionner également comme un établissement support pour de nombreuses associations soutenant les aidants. Nous souhaitons renforcer les partenariats déjà établis (France Alzheimer Rhône) et en développer de nouveaux avec d'autres acteurs impliqués dans les maladies neurodégénératives.

### CRÉER UNE ENTITÉ RECONNUE ET LISIBLE : LA PLATEFORME DE RÉPIT

La création d'une plateforme de répit constitue un projet important pour notre établissement.

Cette plateforme regroupera les différentes activités en soutien des aidants au sein d'un lieu unique dédié :

- Un accueil de jour ;
- Un atelier de tango-thérapie, alliant mouvement et lien social ;
- Café des familles - Groupe de parole ouvert à l'ensemble des aidants ;
- Un atelier de relaxation ;
- Un cycle de conférences avec des partenaires du secteur ;
- La formation d'aidants sur notre site par l'association France Alzheimer Rhône ;
- Un espace de répit « pause aimants », qui regroupe lui-même



## ■ PROJET MÉDICAL

- une consultation médicale mais aussi un espace d'écoute ;
- Un entretien avec un psychologue.

L'objectif autour de cette plateforme de répit est d'accompagner les proches aidants dans leur rôle. Nos démarches de communication nous permettent de rendre nos offres d'accompagnement lisibles et identifiables depuis l'extérieur comme en interne.

La communication interne sera privilégiée auprès des soignants et des médecins afin de favoriser un repérage précoce des aidants et de prévenir leur épuisement en les orientant vers des espaces de répit.

La communication externe sera réalisée auprès de la médecine de ville, lors d'évènements comme des journées portes ouvertes sur l'établissement ou encore en lien avec la Métropole Aidante.

## 3.4 HÔPITAL DE DEMAIN

### DÉVELOPPER LA CONNECTIVITÉ À L'HÔPITAL ET LA TÉLÉMÉDECINE

L'évolution rapide des progrès médicaux et de l'usage du numérique transforment la pratique médicale et les modalités d'échanges et de partage d'informations. Dans ce contexte, l'Hôpital de Fourvière prévoit de développer la connectivité, levier d'amélioration de l'accès aux soins, du suivi et de l'information au patient.

### FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DE LA CONNECTIVITÉ A L'HÔPITAL POUR UNE MEILLEURE EXPERIENCE USAGER

Les évolutions technologiques ont modifié l'approche de l'expérience usager au sein de l'hôpital. L'établissement favorisera le développement de la connectivité tout au long du parcours de l'usager.

Les enjeux liés à la connectivité sont notamment :

- Améliorer la qualité et sécurité des soins avec :
  - La possibilité de mise en place de bracelets d'identification connectés pour une population de patients prédéfinis dans le cadre de notre démarche d'identitovigilance engagée (en respectant les règles d'éthique) ;
  - L'usage d'appareils de mesures connectés bénéficiant d'une interface avec notre Dossier Patient Informatisé (DPI) : optimisation du temps soignants, amélioration du suivi et de la sécurité des soins ;
  - Le développement d'interface informatique avec notre DPI : Dossier de demande d'hébergement sur la

plateforme Internet Via Trajectoire, etc.

- La mise en place de l'automatisation des rappels au RDV médicaux pour les patients et leur personne de confiance en consultation externe.
- Améliorer la qualité d'accueil de nos usagers grâce à :
  - Des bornes interactives ;
  - Une signalétique directionnelle numérique ;
  - Le déploiement d'affichages dynamiques et pédagogiques dans les salles d'attente ;
  - L'optimisation d'accès au numérique : WIFI, mise à disposition de tablettes, etc.

### AMÉLIORER L'ARTICULATION VILLE-HÔPITAL PAR L'UTILISATION DU DOSSIER MÉDICAL PARTAGÉ NUMÉRIQUE

L'optimisation de la continuité des soins et l'amélioration de l'articulation ville - hôpital constituent des préoccupations majeures pour les professionnels de santé.

La plateforme numérique nationale, Dossier Médical Partagé (DMP), permettra le partage des données disponibles regroupées sur un même réseau accessible pour l'ensemble de ces acteurs du soin.

Son usage systématique, véritable carnet de santé numérique, facilitera la consultation du dossier médical et permettra ainsi d'améliorer la qualité du suivi tout en évitant des actes redondants.

### VALORISER ET DÉVELOPPER LES EXPERTISES GÉRONTOLOGIQUES AVEC LES INNOVATIONS DIGITALES

Les professionnels de notre établissement possèdent une forte expertise que l'établissement souhaite valoriser et

## PROJET MÉDICAL

développer grâce à l'utilisation d'innovations digitales.

La récente reconnaissance de la cotation de la télé-expertise, à la fois pour le médecin requérant et le médecin expert sollicité, permet de déployer cette télémédecine et de la renforcer.

Les médecins de l'hôpital sont actuellement sollicités par nos partenaires pour des télé-expertises gériatriques.

Un déploiement de ces pratiques médicales sera renforcé sur les cinq prochaines années afin de répondre au mieux aux besoins spécifiques de nos usagers : suivi neurocognitif chez des patients institutionnalisés et lien avec les équipes, suivi des plaies, avis gériatriques, etc.

L'établissement s'attachera à définir un cadre et des modalités associées à la télé-expertise, à développer et communiquer sur les bonnes pratiques de la télémédecine ainsi que sur l'organisation de cette offre de services. Pour cela, il sera proposé à nos professionnels de santé des formations adaptées.

Afin d'assurer la visibilité de ces prestations, il sera important de promouvoir ces activités auprès de l'ensemble de nos partenaires (EHPAD, Centre et Maison de santé et cabinets de ville).

### DÉVELOPPER DES ALTERNATIVES DE SOINS INTRA ET EXTRAHOSPITALIÈRES INNOVANTES

L'Hôpital de Fourvière propose déjà certaines alternatives de soins et d'accompagnement pour son public gériatrique. Notre objectif est de les développer et de les renforcer.

Diversifier notre offre de soins en complément de la médecine conventionnelle, contribuera à la prévention et à l'amélioration de la santé de nos usagers.

### FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT D'UNE MÉDECINE INTÉGRATIVE

La médecine intégrative est un concept qui associe médecine conventionnelle et approches complémentaires de santé. Celle-ci permet d'améliorer la santé, la qualité de vie du patient et contribue à le rendre acteur de sa prise en soin.

L'Hôpital de Fourvière s'inscrit déjà dans cette perspective en proposant des approches complémentaires comme l'ostéopathie, l'hypnose, la musicothérapie, la tango-thérapie, la relaxation, l'art-thérapie ou l'aromathérapie.

L'intégration de nouvelles disciplines telles que l'acupuncture, les massages ou la méditation renforcera la proposition de médecine intégrative de notre établissement.

Ces soins seront mis en place à la fois en ambulatoire et en hospitalisation complète.

La formation du personnel sur la base du volontariat entrera dans le cadre du plan de formation de notre établissement. Il sera également possible de solliciter et d'intégrer des praticiens diplômés externes.

Ces pratiques nécessiteront l'élaboration d'un cadre de référence et de règles d'applications.

### DIVERSIFIER LES MODES DE PRISE EN SOINS POUR LES PATIENTS

La diversification des modes de prise en soins de nos patients est un enjeu important de ce projet médical.

Le développement d'un hôpital de semaine et la promotion d'une hospitalisation programmée, assureraient la réalisation de bilans gériatriques spécifiques pour des patients nécessitant une hospitalisation courte.

 PROJET MÉDICAL

## FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DE L'INNOVATION

Le domaine de la santé est en constante évolution apportant des innovations au service, des patients, de leur famille et des soignants. Les établissements de santé se doivent de proposer des soins en adéquation avec ces développements.

L'Hôpital de Fourvière souhaite mener une démarche active en s'impliquant de manière forte dans ces changements par le biais de collaborations avec les développeurs/concepteurs de ces nouveaux outils.

L'expertise gériatrique de nos professionnels permettra d'apporter un avis éclairé sur ces outils.

## PARTICIPER A L'ACCÉLÉRATION DES INNOVATIONS GRÂCE AUX COLLABORATIONS

L'Hôpital de Fourvière souhaite s'impliquer dans l'accélération des innovations en développant des collaborations avec des acteurs du territoire dans ce domaine.

Le développement de ces collaborations sera encadré par la création d'une cellule « spécialisée ».

Cette cellule sera notamment en charge d'une veille technologique afin d'identifier les idées novatrices émergentes mais aussi de rechercher les partenariats à mettre en place.

Elle veillera à la pertinence et faisabilité de ces projets au sein de notre établissement.

Les membres de cette cellule seront également amenés à participer à des congrès et des salons professionnels dédiés dans ce domaine. Une réflexion sera menée afin d'organiser une journée porte ouverte sur site consacrée aux thématiques innovantes pour les personnes âgées.

L'objectif étant aussi de donner une visibilité à l'hôpital auprès des start-up ou

encore des écoles d'ingénieurs proches de notre site.

En appui de ces collaborations, l'hôpital souhaite créer une plateforme collaborative spécialisée en gérontologie afin de favoriser l'intelligence collective avec nos partenaires.

Cette plateforme sera un lieu de dépôt d'idées innovantes ainsi qu'un lieu d'interaction entre ces structures pour qu'elles puissent échanger et progresser ensemble.

## CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT DE PROJETS NOVATEURS

Lieu d'expertise reconnue en gérontologie, l'Hôpital de Fourvière souhaite contribuer au développement de projets novateurs pour les personnes âgées.

L'établissement a pour ambition de devenir un lieu de recherche expérimentale dans les domaines technologique et organisationnel avec une mise en situation en milieu hospitalier.

A ce titre, nos professionnels proposeront des avis d'experts sur l'adéquation d'une idée innovante avec les besoins de notre population âgée.

## 3.5 HÔPITAL COMMUNIQUANT

### DÉVELOPPER ET AMÉLIORER LES MOYENS DE COMMUNICATION ET D'INFORMATIONS POUR LES PROFESSIONNELS

Les professionnels de santé passent beaucoup de temps à s'informer et à transmettre l'information. Ainsi une communication hospitalière efficace constitue un enjeu stratégique et opérationnel.

L'information interne est cruciale dans la fluidité du suivi des patients et la coordination des équipes. Promouvoir cette communication permettra d'en faire un outil pour le management de proximité.

Notre établissement souhaite également faciliter la communication externe auprès des professionnels du territoire afin de renforcer nos liens ville- hôpital, d'améliorer notre visibilité et notre attractivité.

### AMÉLIORER ET SIMPLIFIER L'ACCÈS AUX INFORMATIONS EN INTERNE

La communication interne est un élément majeur du bon fonctionnement de l'établissement. Elle contribue à la qualité de l'offre de soins, une bonne coordination des équipes et une meilleure implication des professionnels.

L'Hôpital de Fourvière souhaite simplifier et améliorer l'accès aux informations internes. Dans le monde de la santé, la communication directe interpersonnelle en temps réel est privilégiée par les professionnels. Ce mode de communication sera toujours priorisé.

Des outils connectés ergonomiques seront mis à disposition des professionnels de santé pour faciliter et fluidifier la prise en soins des patients.

Nous continuerons et renforcerons nos modes de communications ludiques auprès des professionnels via des jeux, ateliers,

mises en situation afin de renforcer l'adhésion et la cohésion des équipes aux valeurs de l'institution.

En complément des outils de communication interne déjà en place (intranet, journal interne...), l'hôpital développera des supports de communication sous forme audio ou vidéo ainsi que des affichages dynamiques.

L'Hôpital de Fourvière formera ces utilisateurs aux nouveaux outils de communication. L'amélioration de la communication interne facilitera le management des équipes et le décloisonnement des services pour le bon fonctionnement des organisations.

### DIVERSIFIER ET RENFORCER LA COMMUNICATION AUPRÈS DES PARTENAIRES DU TERRITOIRE

Le renforcement du travail en réseau et du lien ville-hôpital est primordial pour la fluidité du parcours de soins des patients.

Afin de renforcer sa notoriété et son attractivité, l'établissement souhaite promouvoir :

- Des temps d'échanges avec les partenaires institutionnels et professionnels de ville ;
- La participation de nos professionnels à des événements extérieurs et auprès des structures d'enseignement supérieur ;
- Des partages d'expertise mis en ligne sur notre site Internet sur des thématiques d'intérêt commun telles que la prévention ou encore la prise en soin de patients complexes ;
- La communication concernant ses équipements, ses spécificités dans la prise en soin des patients âgés

## PROJET MÉDICAL

(organisation de journées ouvertes, etc.) ;

- Le développement de notre e-notoriété en évoquant nos valeurs et nos activités et ainsi élargir notre réseau de partenaires ;
- Des campagnes d'information et de formations sur des thématiques de santé à destination de nos partenaires (Formation Médicale Continue (FMC), webinar, ...).

Enfin les professionnels seront invités à agir tels des ambassadeurs de notre établissement, à développer un réseau efficace qui permet une attractivité de l'hôpital ainsi qu'une fluidification des parcours.

### DÉVELOPPER ET AMÉLIORER LES MOYENS DE COMMUNICATION ET D'INFORMATIONS AUPRÈS DES USAGERS

La volonté de l'Hôpital de Fourvière est de développer une communication au service des patients et de leurs aidants afin de mettre à disposition les informations nécessaires à leur parcours de soins en temps réel, et de faciliter les démarches administratives.

L'hôpital s'engage dans l'amélioration de l'expérience usager au travers de ses outils numériques.

A cette fin, notre site Internet a été modernisé, désormais plus intuitif, ergonomique et dynamique, proposant des rubriques clairement identifiées pour les patients et leur entourage. Le site Internet évoluera afin de s'adapter aux besoins des usagers tout en fournissant une information claire, ciblée et actualisée sur les modalités de prise en soins et l'offre de soins.

Pour préparer au mieux l'arrivée et le séjour de nos patients, nous développerons des présentations virtuelles de l'établissement (chambre, balnéothérapie, accueil, etc.). Il sera réalisé des documentaires courts illustrant les filières et parcours de soins

que proposent notre hôpital dans un format adapté.

Afin de faciliter le parcours patient, nous mettrons à disposition des usagers un portail numérique accessible tout au long du parcours de soins permettant entre autre les démarches administratives et réglementaires, les prises de rendez-vous en ligne, la pré-admission, etc. L'ensemble des informations personnelles et médicales du patient sera accessible de manière sécurisée et centralisée.

Cet outil permettra également le recueil de l'expérience patient vécue au sein de notre hôpital et ce afin d'améliorer nos prises en soins. Le patient pourra également interagir après sa venue à l'hôpital avec l'équipe qui l'a pris en charge pour des informations complémentaires. Cette communication numérique aura pour vocation d'être à la fois simple d'utilisation et intuitive.

Nous étudierons les adaptations possibles et progressives des différents outils numériques utilisés afin de favoriser l'inclusion de nos usagers âgés (lisibilité des contenus, contraste des couleurs, synthèse vocale, etc.).

Aussi, l'hôpital s'engage dans le développement numérique tout en préservant ses valeurs fondamentales qui placent l'Humain au cœur de ses pratiques.





## IV – PROJET DE SOINS ET DE RÉÉDUCATION

### 4.1 PROJET DE SOINS

Le projet de soins, intégrant le projet social vient en appui du projet médical en déclinant des objectifs de qualité et de sécurité de la prise en soins. Il partage ses finalités avec celles du projet de rééducation et du projet qualité pour assurer une cohérence de tous les intervenants autour du patient.

Le projet de soins est le cadre de référence, co-construit avec les professionnels autour de valeurs partagées. Il garantit l'accompagnement des équipes pour des prises en soins personnalisées de qualité, destinées à une population âgée, fragilisée, poly-pathologique. La collaboration pluridisciplinaire est essentielle à l'optimisation d'un parcours de soins coordonné.

Les orientations du projet de soins, s'articulent autour des thématiques suivantes : la formalisation et la personnalisation du parcours patient fondé sur les valeurs de la bientraitance, la prise en compte de la vulnérabilité et le lien social.

Par ailleurs, le management des équipes, est un axe fort qui recherche constamment l'adéquation entre les besoins du patient et les forces soignantes en présence.

#### FORMALISER LES PARCOURS DE SOINS

Afin d'améliorer la coordination des soins, il est important de redonner de la lisibilité aux parcours de soins depuis l'admission jusqu'à la préparation de la sortie avec les spécificités de chaque parcours :

- Hospitalisation à temps complet MCO-SMR
- Filière complète psycho-comportementale (consultation mémoire labélisée - Accueil de Jour - UCC - UHR)
- USLD
- Hôpital de jour
- Consultations externes
- Programme d'aide aux aidants avec le projet d'une plateforme de répit reconnue

Il s'agira de formaliser et de communiquer sur ces différents parcours, à la fois en interne et en externe, mais également de mieux informer sur le rôle et les missions des différents acteurs internes comme l'Equipe Mobile de Gériatrie (EMG).

Notre établissement présente un fonctionnement novateur des unités d'hospitalisation « intégratif » permettant le maintien dans le même lit et la même unité lors du passage de Médecine (MCO) en Soins Médicaux et de Réadaptation (SMR) ou inversement. Cette organisation optimise la fluidité du parcours du patient et son confort.

Sa particularité est une admission directe uniquement en MCO. Il est estimé que 80% de nos admissions sont réalisées via l'EMG, dont l'activité est à la fois intra et extra hospitalière. Parmi ces admissions :

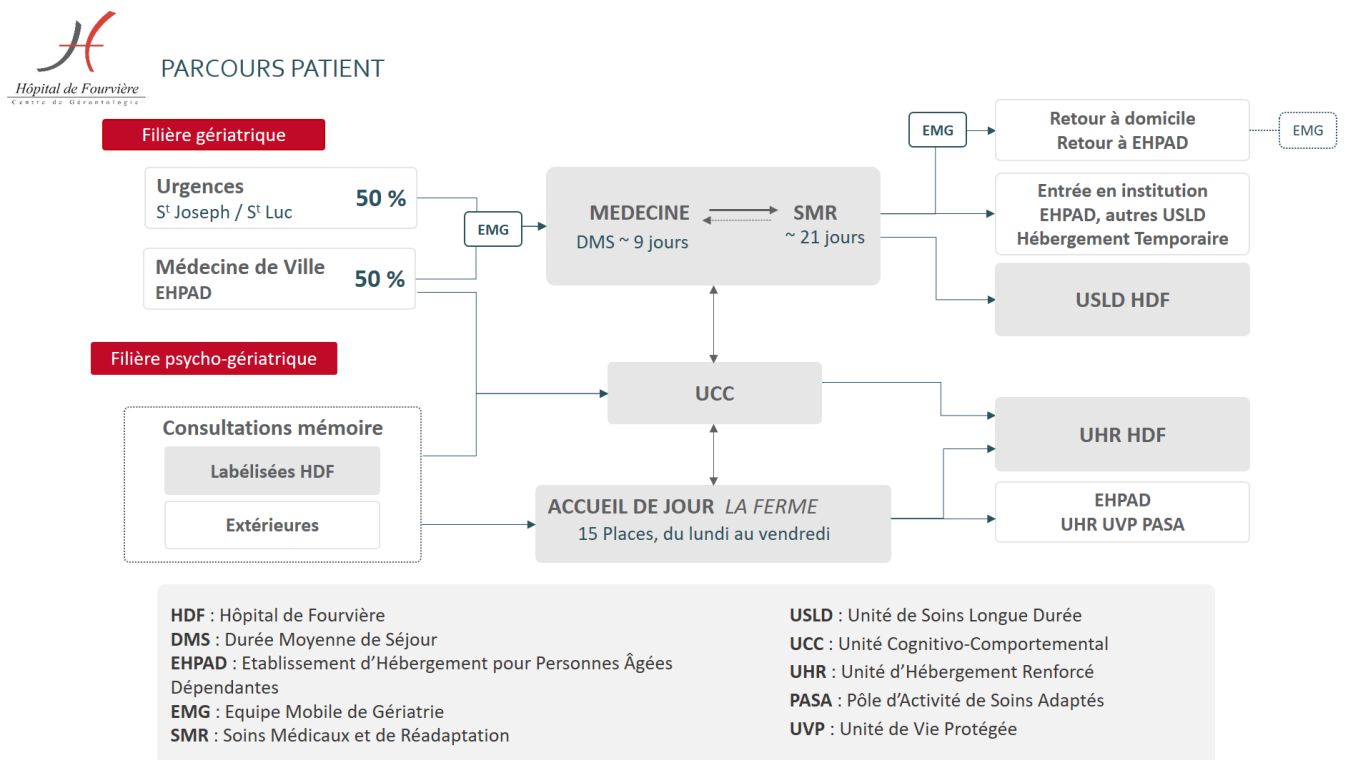
- 50% des admissions se réalisent à partir de l'Hôpital Saint Joseph-Saint Luc (HSJSL) ;
- 30% via la permanence téléphonique pour la médecine de ville.

Afin de répondre aux besoins des usagers, les professionnels de santé continueront à assurer une orientation adaptée au profil du patient selon différentes modalités d'admission déjà en place :

- La régulation de la permanence téléphonique par l'Equipe Mobile de Gériatrie (EMG) qui apporte une réponse graduée à une demande d'évaluation gériatrique pour une personne de plus de 75 ans, de la part des professionnels partenaires des secteurs sanitaires, médico-sociaux et sociaux ;

- Une admission via les services d'urgence principalement de l'Hôpital Saint Joseph-Saint Luc ;
- Une admission directe en médecine depuis le domicile du patient par le médecin d'un de nos services ;
- Une admission en USLD soit en interne depuis un de nos services MCO/SMR soit en externe suite à une demande sur le logiciel *ViaTrajectoire*.

Le schéma ci-dessous synthétise l'organisation globale du parcours du patient.



L'ensemble des prises en soins s'appuie sur les compétences de médecins spécialisés, d'une équipe pluri professionnelle de paramédicaux, du service social, d'une pharmacie interne et d'un plateau technique performant associant des outils d'évaluation et de diagnostic.

Perte d'autonomie, accompagnement de l'entourage à chaque niveau de la prise en charge, sont au cœur des pratiques professionnelles. La majorité des patients âgés accueillis sont poly-pathologiques. Ils associent fréquemment une altération de l'autonomie, des troubles cognitifs plus ou moins importants quel que soit le motif d'admission.



La qualité de la prise en soins repose sur une mise en œuvre des bonnes pratiques, la coordination des professionnels et la personnalisation des réponses au bénéfice des patients.

L'hôpital continuera à promouvoir un accompagnement coordonné des patients et organisé tout au long de son séjour. Il s'agit de prévoir les étapes du parcours de soins du patient, de coordonner l'action et le partage d'information entre tous les professionnels impliqués :

- Lors des réunions de synthèse pluridisciplinaires par service afin de partager les objectifs médicaux, d'évoquer la durée du séjour, le projet personnalisé de soins et d'envisager le projet de sortie ;
- Lors des temps de relève qui notamment contribuent à la continuité des soins entre les équipes de jour et de nuit ;
- A travers le Dossier Patient Informatisé (DPI) qui regroupe les informations nécessaires au suivi et à la continuité des soins.

Ces dispositifs de partage d'information permettent aussi de cibler les points d'articulation du parcours de soins pour minimiser les risques et harmoniser les pratiques des professionnels de santé.

La formalisation des temps de transmission est nécessaire dans une logique de sécurisation de la prise en soins.

L'hôpital souhaite apporter autant d'attention à la construction du projet de sortie qu'au projet de soins en continuant d'impliquer le patient et son entourage proche afin de faciliter leur adhésion à ce projet. Nous réalisons un accompagnement spécifique des personnes repérées en situation de fragilité ou de vulnérabilité (isolement, précarité, absence de droits sociaux...) avec l'appui du service social.

La sortie du patient hospitalisé est une étape du parcours de soins qui nécessite

une préparation en amont du jour même de la sortie. De multiples acteurs exerçant au sein d'un établissement de soins interviennent afin que la poursuite de la prise en soins du patient après sa sortie puisse être adaptée à ses besoins.

Cette étape du processus de soins doit être envisagée comme un acte à part entière. Il s'agira de renforcer la préparation de la sortie du patient hospitalisé en organisant l'aval, incluant, le cas échéant, la mise en place d'une protection sociale, avec les partenaires de ville tout en développant les coopérations.

La formalisation des parcours de soins, de l'admission à l'organisation de la sortie du patient, apportera une clarification sur leurs modalités, les enjeux et bénéfices pour les patients.

L'hôpital communiquera sur ce sujet afin d'harmoniser les connaissances en interne sur les étapes des parcours de soins. Cela favorisera une coordination efficiente de nos organisations de soins, incluant la dimension extrahospitalière.

C'est pourquoi l'action du service social s'inscrit dans un travail de réseau.

Les assistantes sociales établissent des contacts avec l'ensemble des structures non-hospitalières d'aval : les Services d'Aide à Domicile (SAD), les Services de Soins Infirmiers À Domicile (SSIAD) et les établissements d'hébergement sont leurs interlocuteurs privilégiés.

Les liens avec les référents Allocation Personnalisée d'Autonomie (APA) de la Métropole de Lyon ou du Conseil Départemental sont quotidiens en particulier, dans l'instruction des dossiers d'APA.

Afin d'optimiser ce réseau, nous rencontrons régulièrement les différents acteurs du maintien à domicile (les services d'aide à domicile, de portage de repas...), les structures d'hébergement (EHPAD) et les services du département (Métropole,

Dispositif d'Appui à la Coordination (ex MAIA)).

La spécificité du service social se définit également par sa participation à de nombreuses instances de concertation gérontologiques sur le territoire : réunion de filière gérontologique, Comité Local de Santé Mentale de Lyon 5ème, etc. Celles-ci permettent une concertation entre les différents professionnels des secteurs sanitaires, sociaux et médico-sociaux.

## PROMOUVOIR LA BIENTRAITANCE

Au préalable, il est important de s'entendre sur une définition de la bientraitance.

La bientraitance est une culture inspirant les actions individuelles et collectives au sein de notre établissement. Elle vise à promouvoir le bien-être de l'utilisateur en gardant présent à l'esprit le risque de maltraitance.

La bientraitance, ce sont plusieurs concepts réunis :

- La bienfaisance est le fait de proposer des soins qui apportent un mieux au patient ;
- La bienveillance concerne l'intention de faire du bien au patient ;
- La sollicitude est l'attention que chacun porte à l'autre ;
- Le *care* est le fait de prendre soin ;
- La reconnaissance est l'identification des besoins des patients en tenant compte de ses limites et particularités.

Tous ces concepts font appel à de l'adaptation multidimensionnelle et pluridisciplinaire.

La notion de bientraitance est très forte au sein de l'Hôpital de Fourvière. C'est une valeur fondatrice qui perdure aujourd'hui en s'appuyant sur une charte de bientraitance. Les formations, telles que « Humanitude » ont pour objectif

d'intégrer la bientraitance dans les pratiques professionnelles au quotidien.

La bientraitance fait aussi l'objet d'un groupe de travail et de réflexion. Celui-ci s'attache à identifier les risques afin de sensibiliser et prévenir la maltraitance.

Faire vivre la bientraitance nécessite au quotidien, une implication managériale et une attention bienveillante auprès des équipes, des familles et des usagers. La bientraitance motive et s'invite toujours dans les actions proposées et menées dans le projet de soins.

## PERSONNALISER LE SÉJOUR DU PATIENT

### MAINTENIR LA QUALITÉ DE L'ACCUEIL DU PATIENT

L'hôpital est un lieu de soin mais aussi un lieu de vie où chaque patient doit être accueilli en tenant compte de son âge, de ses besoins spécifiques, de ses habitudes de vie, de ses croyances et de son entourage. Chaque patient est à considérer dans toutes ses dimensions (physique, psychique et sociale) avec son libre-arbitre et ses droits.

Nous continuerons à garantir à nos patients un accueil de qualité et le respect de leurs droits tout en impliquant leur entourage dans le parcours de soins.

Les patients et leurs proches doivent être considérés comme des partenaires des équipes hospitalières. Nous renforcerons la place et le rôle du patient dans sa prise en soins afin de lui permettre, le plus possible, d'être acteur de son parcours et de faciliter l'alliance thérapeutique.

Dès l'admission, nous réalisons une évaluation initiale des besoins du patient afin de mieux connaître ce patient, son histoire, reconnaître la souffrance qui découle des pathologies mais également optimiser et personnaliser son accompagnement.

## ÉLABORER LE PROJET PERSONNALISÉ

Le projet personnalisé est un outil de coordination visant à répondre à long terme aux besoins et attentes de la personne accueillie.

Chaque personne accompagnée a des attentes et des besoins singuliers, que les professionnels de santé s'emploient à intégrer dans le projet de soins personnalisé en MCO/SMR et le Projet d'Accompagnement Individualisé (PAI) en USLD.

Le service social accompagne environ 50 % des patients accueillis dans les unités de médecine et SMR. Il est important de souligner que dans un « *contexte de tarification à l'activité et des objectifs institutionnels de réduction des durées de séjour à l'hôpital* »<sup>2</sup>, il a un rôle central dans le processus de sortie des patients âgés dépendants.

L'activité du service social réside pour une part importante à accompagner le projet de vie du patient vers un retour à domicile, à l'issue de l'hospitalisation, avec la mise en place ou le renforcement du plan d'aides préexistant. Toutefois, l'orientation en établissement de type Etablissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes, Unité de vie Protégée ou USLD est proposée au patient et à son entourage lorsque le maintien à domicile s'avère impossible.

Il est important de souligner que le service social porte une attention particulière aux situations de vulnérabilité (isolement, précarité, patient souffrant de troubles neurocognitifs) : instruction de mesures de protection, de signalement pour personne vulnérable auprès de la Métropole, du Dispositif d'Appui à la Coordination (ex MAIA) et de l'EMG.

Enfin, au sein de la filière spécifique dédiée aux patients souffrant de troubles neurocognitifs, les moyens humains du service social sont positionnés, à chaque étape du parcours de soins.

Le service social a également un rôle de conseils auprès des familles, tant dans l'accès aux droits et aux dispositifs sociaux et médico-sociaux existants que dans l'anticipation des démarches à entreprendre, telles que le recours à des solutions de répit (accueil de jour, accueil temporaire en structure d'hébergement) ou des inscriptions préventives en établissements si le maintien à domicile s'avère fragile.

## RENFORCER LA PRISE EN COMPTE DE LA VULNÉRABILITÉ

### RESPECTER LES DROITS DU PATIENT

Les professionnels doivent savoir concilier liberté de mouvement et organisation des soins tout en respectant la confidentialité, la dignité et l'intimité des patients.

La charte de la personne hospitalisée et la charte de bientraitance définissent une éthique des soins appartenant aux fondamentaux de l'Hôpital de Fourvière. Le respect de la confidentialité, l'intimité et la dignité sont les valeurs sur lesquelles chaque professionnel est attendu. Ces valeurs sont intégrées dans le management des équipes.

L'établissement porte également des valeurs fortes d'accueil, du *prendre soin* et d'accompagnement des patients, fondées sur des principes humanistes. Ces valeurs fondamentales doivent constituer une référence pour chaque professionnel qui est encouragé à développer une approche du soin centrée sur la relation humaine dans l'exercice quotidien de ses fonctions.

<sup>2</sup> Andréa INSERGUEIX, « Chapitre 7. L'expertise sociale de la dépendance à l'hôpital : les assistantes sociales hospitalières », Le salaire de la confiance,

Editions Rue d'Ulm « Sciences sociales », 2014, p 221-250

Au regard de la population accueillie, nous souhaitons poursuivre la place de l'aidant dans le parcours de soins. Nous sommes particulièrement vigilants à la désignation de la personne de confiance.

### POURSUIVRE LA DÉMARCHE PALLIATIVE

La démarche palliative, basée sur le prendre soin, s'inscrit dans le quotidien des activités de notre établissement. L'accompagnement du patient en fin de vie et les soins palliatifs prodigués visent à soulager la douleur, à apaiser la souffrance, à maintenir la dignité du patient et à soutenir son entourage. Ils sont intégrés au projet de soin personnalisé du patient.

L'objectif est d'assurer la meilleure qualité de vie possible du patient en tenant compte de la diversité de ses besoins, ses souhaits, ses volontés, et en lien avec son entourage proche. La prise en compte des besoins du patient recouvre également les soins de confort et les besoins spirituels. Les souhaits et volontés du patient sont recherchés, recueillis et soutenus autant que possible.

Dans le cadre de la prise en compte des besoins spirituels, des représentants des différentes confessions sont disponibles pour tout patient et membres de son entourage qui souhaiteraient les solliciter. La formation des professionnels, notamment aux soins palliatifs et aux rites funéraires, doit être renouvelée.

Les équipes pluridisciplinaires sont soutenues dans leurs pratiques quotidiennes par les bénévoles des associations Albatros et JALMALV<sup>3</sup>. Ces derniers sont formés eux-mêmes à l'accompagnement en fin de vie. Les professionnels peuvent aussi solliciter l'Equipe Mobile de Soins Palliatifs (EMSP) du Centre Médico-Chirurgical de Réadaptation des Massues avec lequel

l'établissement a une convention partenariale.

Un groupe de travail s'attache à promouvoir l'information des patients à la rédaction des directives anticipées.

### SOULAGER LA DOULEUR

La prise en soins de la douleur fait partie intégrante du projet de soins qu'elle soit physique ou psychique. Elle est évaluée systématiquement dès l'entrée du patient puis fait l'objet d'un suivi tout au long du séjour.

Les soignants ont une place centrale et un rôle fondamental dans l'évaluation de la douleur et sa prise en charge (repérage, évaluation, traçabilité). Nous proposons des sensibilisations et des formations pratiques régulières autour de la douleur et des soins palliatifs. Les alternatives ou dispositions complémentaires aux traitements médicamenteux sont encouragées. Ces méthodes doivent être connues des soignants par le biais de protocoles et d'outils diffusés largement.

L'établissement poursuivra la politique engagée en matière de prévention dans ce domaine en lien avec le Comité de Lutte contre la Douleur (CLUD), responsable de la formalisation de la stratégie de cette prise en soins.

### INTÉGRER LA CULTURE ET L'ANIMATION A L'HÔPITAL

*Anima, c'est* apporter la vie, donner une âme, âme *qui fait vivre*. *Animare, c'est* le mouvement, faire bouger. Après d'un public de personnes âgées, animer c'est redonner l'envie à la vie, passer un bon moment en groupe, sortir du quotidien de la routine, se rendre acteur. Etre admis dans un établissement de santé peut isoler tant la rupture avec le domicile est importante. Les animateurs, professionnels formés, ont pour mission de favoriser l'intégration et la participation des patients à la vie collective,

<sup>3</sup> JALMALV : Jusqu'À La Mort, Accompagner La Vie



pour instaurer une dimension sociale et relationnelle au sein d'un groupe. Tout en respectant l'individualité, les objectifs de l'animation consistent à accompagner à la resocialisation, à donner des repères et stimuler les capacités restantes, en s'adaptant aux différents degrés d'autonomie physique et intellectuelle des patients, afin de permettre à chacun de s'approprier un nouveau lieu de vie, parfois transitoire (médecine et SMR), parfois permanent (USLD) et s'intégrer à l'environnement social.

Depuis de nombreuses années, l'Hôpital de Fourvière participe au déploiement de la culture à destination des patients, de leur entourage et des salariés. Nous portons cette volonté par la réalisation concrète de projets culturels et artistiques, qui ouvrent l'établissement à la culture, à la créativité, au rêve et à l'imaginaire. Ces projets permettent également le brassage social et l'interaction intergénérationnelle.

Afin de préserver l'intégration sociale et la citoyenneté de la personne âgée, le service animation va poursuivre le déploiement des projets visant au maintien ou au développement d'un lien social, à l'intérieur de l'établissement avec le personnel soignant, médical et paramédical et avec le monde extérieur : familles, bénévoles, associations, écoles, mairies, etc.

Considérant que l'animation est un soin, l'animateur poursuivra le développement des projets favorisant :

- L'écoute de la personne âgée, de sa famille, de son entourage afin de connaître le milieu social et culturel du patient et de connaître ses habitudes de loisir ;
- Le développement d'activités collectives ou individuelles à l'intérieur et à l'extérieur de l'établissement afin de lutter contre la solitude ;
- L'intégration des personnels soignants aux différentes activités en ayant le souci d'une

communication permanente entre les unités de soins et le service animation ;

- Le développement du projet d'accompagnement individualisé afin de lutter contre la perte du respect de soi et des autres ;
- La lutte contre la dénutrition par la mise en place de repas festifs. Convivialité, décors, thématique et menus améliorés contribuent à des temps forts, toujours très appréciés.

Le service animation cherche donc à éveiller des envies, à partager le plaisir du moment présent afin de lutter contre la perte d'élan vital, la dépression, le désespoir etc. Nous souhaitons soutenir l'action des animateurs pour contribuer à l'évaluation du projet personnalisé, notamment en participant aux réunions de synthèse au sein des services.

En lien avec sa fondatrice, Jeanne Garnier, l'Hôpital de Fourvière accueille des bénévoles d'associations reconnues, pour l'accompagnement et la réponse aux besoins spirituels des patients (JALMALV, Albatros). D'autres associations (Les Blouses Roses, Volontariat par l'Art, les Bibliothécaires Hospitalières...) proposent des activités ludiques, occupationnelles mais aussi culturelles. Leur intervention encadrée et coordonnée est entièrement intégrée au projet d'animation. La présence des bénévoles contribue à l'accompagnement social des patients au travers d'activités collectives ou individuelles.

## AMÉLIORER LE PILOTAGE ET L'ORGANISATION DES COMPÉTENCES SOIGNANTES

### OPTIMISER LA COORDINATION DANS LA PRISE EN SOINS

Afin de rendre plus efficiente l'organisation de l'accueil des patients et faciliter la coordination des équipes, l'hôpital s'engage à harmoniser les pratiques

d'admission. De même, nous souhaitons optimiser la planification de l'accueil de nos patients en améliorant le partage des données sur l'occupation des lits en temps réel et prévisionnel. Cette mise en œuvre devrait renforcer la lisibilité et la fluidité de nos offres et activités de soins.

En gériatrie, la population se caractérise par divers éléments nécessitant un accompagnement pluridisciplinaire en lien avec :

- La poly pathologie ;
- L'état cognitif et psychique ;
- L'état nutritionnel ;
- L'état fonctionnel ;
- Le contexte social et économique.

Afin d'assurer cet accompagnement, l'organisation des activités hospitalières nécessite une gestion concertée des ressources. Ainsi, les cadres de proximité, avec l'appui de la direction des soins, optimiseront la mutualisation des ressources soignantes, visant à répondre aux préoccupations de remplacement et d'absentéisme. Cette démarche, déjà existante, a prouvé l'entraide et la solidarité dont font preuve nos équipes au quotidien afin d'assurer la continuité des soins.

Par ailleurs, nous poursuivrons les temps de synthèse hebdomadaires pluridisciplinaires qui ont pour vocation de partager les objectifs de soins des patients. Ces réunions permettent de définir le projet personnalisé du patient et de coordonner l'intervention des soignants. La mise en œuvre des projets personnalisés s'appuie sur le binôme médecin/cadre de santé de chaque service. La complémentarité de ces professionnels est essentielle à la structuration des activités de soins en lien avec la gestion de l'unité au bénéfice de la qualité et de la sécurité des soins.

Le modèle *intégratif* MCO/SMR de l'établissement permet de prendre en compte les besoins en rééducation ainsi que l'évaluation socio-environnementale de manière précoce dans le parcours de soins du patient.

Dans une démarche d'amélioration continue des pratiques professionnelles, nous impliquerons davantage les référents de certaines thématiques, membres de groupes de travail ou d'instances. Cela s'inscrira dans la démarche managériale à la fois individuelle et collective afin de promouvoir le renfort des compétences.

### OPTIMISER LA CONTINUITÉ DES SOINS

Les établissements de santé se doivent de garantir une offre de soins adaptée aux patients hospitalisés et cela en continu. La continuité de soins est primordiale et fait appel à une collaboration pluridisciplinaire. Dans ce contexte, la direction des soins doit permettre aux soignants de prodiguer des soins de qualité dans un cadre sécuritaire.

L'hôpital doit faire face à un contexte national de pénuries de soignants, de difficultés persistantes pour attirer et recruter des professionnels de santé. En collaboration avec le service des ressources humaines, un travail sur la gestion des remplacements ainsi que sur le recrutement du personnel est en cours actuellement pour tendre vers une gestion efficiente et optimisée des organisations de soins. Afin de mieux définir les besoins en temps réel, une grille d'évaluation de la charge en soins a été mise en place dans les unités de MCO/SMR et les unités d'USLD. Cela constitue un outil d'aide à la décision pour objectiver les besoins en ressources humaines.

Depuis le contexte sanitaire actuel, la pénurie et l'instabilité des professionnels obligent à repenser au quotidien les organisations pour mettre en adéquation les effectifs soignants avec les besoins des patients.

Les organisations, de jour comme de nuit, y compris pour l'encadrement sont à repenser en s'appuyant sur le volet financier.

Nous mènerons aussi une réflexion sur l'uniformisation des pratiques et des



compétences entre jour et nuit tout en travaillant au décloisonnement des équipes, avec notamment un ajustement des organisations pour diminuer la durée du jeûne nocturne des patients.

Au niveau du service social, il est important de souligner que l'organisation de l'équipe est marquée par une volonté de s'inscrire dans :

- La transversalité : avec la mise en place d'un référent unique pour les patients hospitalisés en SMR puis orientés en Unité de soins de Longue Durée. L'objectif est de poursuivre le travail d'accompagnement initié avec une famille tout au long du parcours,
- La polyvalence : un roulement pour assurer la mission de continuité de service.

Cette démarche globale d'optimisation de la continuité des soins permet au final de renforcer la qualité, la sécurité et l'efficacité des soins.

### REDONNER DE LA LISIBILITÉ AUX ORGANISATIONS SOIGNANTES

Nous souhaitons améliorer la lisibilité des organisations soignantes pour contribuer à la sécurisation du parcours de soins et à une meilleure coopération des professionnels.

Cela implique de :

- S'appuyer sur les rôles et missions de chacun via les fiches de poste ;
- Élaborer des schémas d'organisations en lien avec les instances ;
- Renforcer la communication sur les rôles des instances pour optimiser la participation des professionnels et promouvoir une expertise soignante ;
- Proposer des formations en cohérence avec l'évolution des pratiques professionnelles : E-learning acte transfusionnel, DU

douleur, DU Soins palliatifs, DU plaies et cicatrisation, formation à l'éducation thérapeutique ;

- Acquérir de nouvelles compétences : Infirmier en Pratique Avancée (IPA), hypnose, qui seront à intégrer dans les organisations de soins ;
- Faciliter une bonne connaissance des outils informatisés et leurs fonctionnalités dont le Dossier Patient Informatisé (DPI).

Le recours aux nouveaux métiers et leur intégration dans le processus de soins (gouvernant, préventeur, Enseignant en Activité Physique Adaptée, Assistant Soins en Gérontologie) enrichit la prise en soins globale et l'intelligence collective.

Afin de soutenir la politique de soins, une Commission des Soins Infirmiers, de Rééducation et Médico -Techniques (CSI-RMT) sera créée sur notre établissement. La CSI-RMT sera avant tout un lieu de réflexion, de partage et une force de proposition de l'ensemble des professionnels paramédicaux de l'hôpital. Cette instance favorisera l'expression du personnel soignant. Elle s'impliquera dans la mise en œuvre du projet de soins et dans le développement de la qualité de la prise en soins de nos patients.

L'accompagnement et l'intégration des nouveaux arrivants jouent un rôle important dans le bon fonctionnement des organisations. Nous avons impulsé une harmonisation des pratiques d'accueil et d'intégration des nouveaux arrivants tous métiers confondus.

## 4.2 PROJET DE RÉÉDUCATION

*E-ducare*, « conduire hors de », *re-educare*, « conduire à nouveau hors de », l'étymologie du mot rééducation donne bien le sens de nos actions. Il s'agit d'accompagner le patient sur son parcours de soin vers un état de santé récupéré si possible *ad integrum*.

Si cette récupération complète de son état de santé antérieur n'est pas possible, il s'agira alors d'adapter son environnement pour qu'il puisse être le plus possible acteur dans sa vie. C'est la réadaptation.

Notre accompagnement ne se résume pas aux déficiences, c'est-à-dire aux problèmes des structures anatomiques et des fonctions organiques. Il s'intéresse aussi aux limitations d'activité et aux restrictions dans la vie sociale que ces déficiences entraînent au niveau du corps. Il n'oublie pas la partie psychique de l'individu, mot explicitement retrouvé dans « psychomotricité ». C'est donc bien la personne qu'est le patient, dans son environnement y compris sociétal, que nous accompagnons au niveau du service rééducation.

Nos différents métiers ont une approche plus ou moins holistique de cette personne. Cette diversité d'approche s'exprime dans nos propositions et donne une complémentarité dans l'accompagnement proposé au patient.

C'est cette richesse d'interventions que nous vous présentons dans ce projet Rééducation.

Centré sur l'accompagnement du patient et des aidants, il prend en compte les axes de l'Haute Autorité de Santé : coordination et pertinence des soins. Il est intégré dans le parcours de soin.

### POUR SUIVRE L'ACCOMPAGNEMENT DU PATIENT ET DES AIDANTS TOUT AU LONG DU PARCOURS DE SOIN

Le parcours du patient hospitalisé peut se faire sur une seule activité de soin (MCO, SMR, USLD, HDJ...) ou sur l'enchaînement de différents types de prises en soins.

### HARMONISER LES PRATIQUES DANS L'ACCOMPAGNEMENT DU PATIENT

Dès l'admission du patient, un point est fait avec les professionnels en amont notamment via les courriers de suivi, les bilans et contacts téléphoniques, afin d'intégrer ces données dans l'évaluation initiale.

Les évaluations des différents métiers de rééducation, complémentaires à celles réalisées par le personnel médical et paramédical, vont permettre de co-construire, avec le patient, le projet de soin individualisé.

Celui-ci bénéficiera des réajustements nécessaires en fonction de l'évolution de l'état du patient. Puis, les conclusions de l'évaluation finale vont permettre d'orienter le suivi du patient, à sa sortie.

Compte-tenu de la diversité et du nombre des professionnels de la rééducation, une harmonisation des pratiques est nécessaire. A ce titre, une évaluation des pratiques professionnelles (EPP) sur le bilan diagnostic kinésithérapie est en cours. Le but est d'assurer une homogénéité dans la prise en charge du patient.

### DÉVELOPPER L'ACCOMPAGNEMENT DES AIDANTS

La moyenne d'âge des patients accueillis est de 82 ans. L'aidant principal est majoritairement le conjoint ou un enfant.

## ■ PROJET DE SOINS ET DE RÉÉDUCATION

Des actions sont déjà menées pour soutenir les aidants : cycle de conférences à destination du couple aidant-aidé, consultation médicale pour les aidants, conseil d'aménagement du domicile, etc.

Nous pourrions, sous réserve de financement, proposer d'autres actions comme des formations à la manutention, la réalisation d'ateliers de soutien avec les psychomotriciens, de relaxation, des séances de balnéothérapie, etc.

### AMÉLIORER LA COORDINATION DES RÉÉDUCATEURS AVEC LES AUTRES INTERVENANTS

Un grand nombre d'acteurs de soins concourent à la prise en charge du patient. Ces actions peuvent se dérouler dans le temps, soit de façon séquentielle, soit de façon simultanée. L'objectif est de coordonner cet accompagnement multidisciplinaire.

Pour cela, il nous faut, dans un premier temps, optimiser l'utilisation de l'agenda partagé dans le Dossier Patient Informatisé (Hôpital Manager) en planifiant les différentes interventions des rééducateurs. Dans un deuxième temps, il s'agira de sensibiliser l'ensemble des professionnels à l'utilisation de cet outil. Cela devrait fluidifier le parcours de soins du patient, notamment à l'approche de la mise en place du SMR.

Si l'usage de l'agenda assure la planification des interventions, des réunions spécifiques permettraient la coordination entre rééducateurs. Celle-ci se fait en partie lors des synthèses en MCO/SMR mais reste à développer en USLD. En effet, ce temps d'échanges est particulièrement intéressant pour la coordination soignants et rééducateurs.

L'hospitalisation du patient s'inscrit dans un parcours de soin. Un échange d'informations avec les professionnels de ville ou d'autres structures est nécessaire.

Cela peut se faire sous forme de transmission de bilans, de compte-rendu de prise en soin. L'utilisation de moyens de communication numériques sécurisés facilitera cette transmission d'informations.

### DÉPLOYER L'ACCOMPAGNEMENT RÉÉDUCATIF

#### MAINTENIR LA RÉÉDUCATION SUR TOUS LES SECTEURS DE L'HÔPITAL

Les rééducateurs sont appelés à intervenir sur tout l'établissement, que ce soit en consultations externes, hospitalisation partielle (HDJ), hospitalisation complète (MCO, SMR, USLD) ou en Accueil de Jour.

Les séances ont lieu dans des lieux variés : lit du patient, plateau technique (dont balnéothérapie) mais également couloirs, escaliers et en extérieur dans le parc de notre établissement. Cette diversité d'intervention permet d'assurer au patient une prise en charge évolutive lors de son parcours hospitalier, afin de le préparer au mieux aux conditions de son retour à domicile.

#### DÉVELOPPER UN ACCOMPAGNEMENT HORS DES MURS

L'Hôpital de Fourvière a un rôle de référent pour la ville et les EHPAD : les rééducateurs de l'établissement pourraient apporter leur expertise gériatrique aux acteurs partenaires de la ville ou institutionnels.

Actuellement, seules des interventions ergothérapeutiques ont lieu à l'extérieur de l'hôpital, selon deux modes d'interventions : visite à domicile (VAD) ergothérapeutique et VAD dans le cadre de l'Equipe Mobile de Gériatrie (EMG).

La constitution d'une Equipe Mobile de Réadaptation et Réinsertion (EMRR) permettrait d'élargir cet accompagnement hors les murs. Cette EMMR viendrait en appui des institutions et professionnels de santé pour des conseils concernant un

patient âgé dans le but de favoriser le maintien à domicile ou d'éviter une hospitalisation.

Des interventions pour conseils et recommandations pourraient être organisées par visioconférence, pour assurer une plus grande réactivité à une demande nécessitant une réponse rapide et économisant du temps de déplacement pour le professionnel de l'hôpital.

Des collaborations et/ou mutualisations aussi bien de moyens techniques, administratifs ou humains avec l'Équipe Mobile de Gériatrie seront recherchées et mises en œuvre, dans le respect des missions respectives de chaque équipe.

Par ailleurs, une réflexion sur l'intégration de rééducateurs dans l'hospitalisation à domicile (HAD) est à mener. En effet, la durée moyenne de séjour de patients âgés pourrait être écourtée si la prise en soin rééducative était assurée par les professionnels libéraux. Cependant ces derniers rencontrent aussi des difficultés dans leur disponibilité. Aussi, constituer une HAD rééducative (HAD-R), adossée à l'HAD existante, pourrait être une alternative à l'hospitalisation dans certaines situations.

## **OPTIMISER L'ORGANISATION DE LA RÉÉDUCATION**

L'équipe de rééducation comprend tout l'éventail des métiers de rééducation, hormis les orthoptistes. Cette pluridisciplinarité permet aux patients d'accéder à des soins d'ergothérapie, de kinésithérapie, d'orthophonie et de psychomotricité, mais également à un musicothérapeute, à des enseignants en activité physique adaptée (EAPA) et à des diététiciennes.

Chaque métier a son champ de compétences propres au sein de l'équipe mais le partage également avec d'autres métiers, pour un travail en commun (groupe

co-animés entre EAPA et kiné par exemple).

L'équipe de rééducation peut ainsi répondre aux différents besoins de rééducation ou de réadaptation des patients.

La mise en place du SMR (Soins Médicaux et de Réadaptation), d'une part, prévoit pour la gériatrie deux séances journalières de rééducation avec l'intervention de trois métiers différents lors du séjour.

D'autre part, les profils des patients en USLD évoluent vers une plus grande dépendance. Aussi, nous envisageons de repenser l'aménagement global des locaux pour intégrer davantage de séances groupales (salle d'activités) et individuelles. Il est fort probable que la mise en place du SMR générera une augmentation du temps des rééducateurs. Des simulations sont en cours pour adapter dans un premier temps ces exigences, avec les forces en présence.

## **RÉÉDUIRE DANS DES LIEUX SPÉCIFIQUES**

### **OPTIMISER L'USAGE DE LA BALNÉOTHÉRAPIE**

L'établissement dispose d'un bassin de balnéothérapie, utilisé en interne pour des séances de kinésithérapie, de psychomotricité, d'activités physiques adaptées et d'animation ludique.

L'indication de la balnéothérapie est un véritable atout dans la prise en charge du patient âgé. Il est important de bien inscrire cet équipement dans le parcours de soin hospitalier.

Une ouverture de la balnéothérapie à des partenaires externes, voire au personnel de l'établissement permettrait d'optimiser cet outil. Cela pourrait aller de la simple mise à disposition des équipements (bassin, vestiaires) jusqu'à la proposition de prestations avec notre personnel.

## RÉALISER DES MISES EN SITUATION

La sortie du patient est conditionnée par ses capacités à réaliser les activités de la vie quotidienne : s'habiller, manger, faire le ménage, etc. Pour certains patients, un temps d'adaptation ou de réadaptation est donc nécessaire. A ce jour, cela est possible avec un espace cuisine. Le recours à la maison miniature, aide le patient à se projeter dans son logement, pour minimiser les risques de chute.

Néanmoins, en lien avec le projet médical, la création d'un studio thérapeutique permettrait aux ergothérapeutes d'évaluer les capacités restantes et d'adapter le projet de sortie en aidant le patient à se projeter sur son propre habitat.

## DÉVELOPPER L'ESPACE MULTISENSORIEL

L'espace multi-sensoriel est particulièrement adapté à l'accompagnement de personnes atteintes de troubles du comportement, de difficultés cognitives et de communication. Il est installé dans l'Unité d'Hébergement Renforcé (UHR).

L'objectif est de diminuer les comportements difficiles. En effet, la séance construit une sécurité psychocorporelle, réalisée dans un cadre contenant et une relation individuelle. Il s'agit d'une démarche d'accompagnement où le soignant est dans une position d'écoute et d'observation, proposant des expériences sensorielles autour du relâchement et de la réduction des tensions en respectant les rythmes du patient.

Les psychomotriciens envisagent de dynamiser cette salle multi-sensorielle au niveau de l'UHR mais aussi de permettre son utilisation pour d'autres patients de l'Hôpital de Fourvière. Ce type d'accompagnement pourrait aussi se développer avec l'usage d'un chariot mobile multi-sensoriel.

## DÉVELOPPER LA RÉÉDUCATION UROLOGIQUE

Les troubles urinaires sont fréquents chez les personnes âgées. Le recrutement d'une kinésithérapeute formée en rééducation urologique permet d'envisager, en lien avec le médecin qui effectue les consultations d'urologie, la prise en soin de patients ayant des troubles urinaires par des consultations internes ou externes. Cette prise en soins pourra consister en un bilan de rééducation urologique, voire une prescription de rééducation. Celle-ci pourra être réalisée en kinésithérapie de ville ou sur l'établissement.





## V – PROJET QUALITÉ ET SÉCURITÉ DES SOINS

Ce volet du projet stratégique prend essentiellement appui sur le projet médical, le projet de soins ainsi que le projet des usagers.

Pour mémoire, les démarches d'amélioration de la Qualité et de la Sécurité des Soins ont commencé à se structurer il y a 20 ans. Elles ont évolué, au fur et à mesure des années, avec de nouveaux objectifs, méthodes et exigences portés au niveau national par la procédure de certification.

Notre établissement s'est engagé dans ces démarches depuis 2001 et a systématiquement répondu à ses obligations réglementaires. Ces dernières années, nous avons fait évoluer nos organisations, restructurer cette mission au niveau managérial et dédié une équipe à l'accompagnement des professionnels.

La crise « covid » que nous venons de traverser a impacté un temps cette progression, mais 2022 permet de réamorcer une dynamique de reprise des instances et groupes de travail.

Ce projet s'inscrit dans la continuité de notre politique qualité et sécurité des soins, bâtie sur les objectifs suivants :

Développer la **CULTURE QUALITÉ ET SÉCURITÉ DES SOINS** des professionnels

Consolider notre **MANAGEMENT QSS** et les dispositifs structurants

Impliquer les **USAGERS**

Impliquer les professionnels dans la préparation et le suivi de la procédure de **CERTIFICATION**

Maitriser les **PRINCIPAUX RISQUES PATIENTS** et associer les professionnels à chaque étape

Développer les **ÉVALUATIONS** et revue de **PERTINENCE** pour le pilotage de la QSS

Cette politique est soutenue par une organisation structurée adaptable qui permet la prise en compte des différents points de vue : médecins, soignants et direction à travers des instances comme le directoire qualité sécurité des soins mais aussi la CME, la CDU, le CLIN, le CLAN, le CLUD, etc.

Ce projet est fondé sur les grands principes suivants :

- Développer des actions intégrées aux pratiques et qui ont du sens pour les professionnels et les usagers. Cela se traduit par un travail de partage, d'échange sur nos représentations, nos objectifs, nos méthodes pour améliorer la qualité et la sécurité des soins. Il s'agit également de favoriser une vision plus pratique, plus proche du terrain, avec des sujets porteurs choisis avec les professionnels concernés.
- Construire des outils efficaces : de communication, de suivi, de pédagogie sur la qualité et la maîtrise des risques, etc., pour favoriser l'implication des professionnels. Ils ont pour but de donner une meilleure visibilité des fonctionnements et des actions conduites mais aussi de nos savoir-faire à partir de la formalisation de nos principaux processus. Il est également question de valoriser le travail d'équipe, le niveau d'expertise de chacun et les différents travaux réalisés.
- Engager une réflexion pour maintenir la qualité et la continuité des soins lors des périodes de tensions sur les effectifs (quels relais d'information, quels fonctionnements prioriser...).



## PROJET QUALITÉ ET SECURITÉ DES SOINS

- Porter une des valeurs fortes de l'établissement, la bienveillance. Elle doit transparaître également dans cet aspect de notre travail avec le souci de l'autre, des usagers (patients, familles, bénévoles), comme des professionnels.

### LA QUALITÉ ET LA SECURITÉ DES SOINS POUR LES PATIENTS

L'Hôpital de Fourvière a à cœur le respect des droits des patients accueillis au sein de l'établissement.

#### POUR SUIVRE LE PARTENARIAT AVEC LA CDU ET LES REPRÉSENTANTS DES USAGERS

L'établissement maintient les dispositifs en cours comme la Commission Des Usagers (CDU) qui exerce pleinement ses missions :

- Examiner les plaintes et réclamations ;
- Veiller au respect des droits des usagers ;
- Faciliter leurs démarches en s'assurant qu'ils soient informés sur les voies de recours et de conciliation dont ils disposent ;
- Contribuer, par ses avis et ses propositions, à l'amélioration de la politique d'accueil et de prise en charge des personnes malades et de leurs proches ;
- Développer un projet des usagers avec le soutien de l'établissement.

L'hôpital s'attache à faire évoluer les outils de communication pour qu'ils restent adaptés à la population accueillie. Le livret d'accueil, les supports d'affichage, formulaires d'information sont à actualiser avec le concours des représentants des usagers. De nouvelles méthodes (exemple, la méthode FALC, Facile à Lire et à Comprendre) sont à tester.

### FAVORISER LE RECUEIL DE L'EXPERIENCE PATIENT

Différentes démarches sont utilisées pour recueillir l'avis du patient : l'analyse de plaintes et réclamations, les Evènements Indésirables parfois Graves (EI et EIG), les courriers de remerciement, les enquêtes patient (nationale ou internes), etc. Dans le cadre des enquêtes nationales (e-satis), l'établissement doit améliorer le recueil des coordonnées des patients ou de leur représentant, afin d'être éligible au calcul de l'indicateur.

Mais aujourd'hui, l'expérience patient concerne un domaine plus vaste intégrant :

- La qualité de la relation avec les professionnels, toutes catégories confondues ;
- Le parcours patient : Information, fluidité du parcours, propreté, confort, maintien du lien social, mieux-être, visites, sortie / lien ville-hôpital, etc.

L'établissement souhaite, dans un premier temps, faire évoluer son questionnaire de sortie afin d'explorer ces différents champs.

D'autres outils sont ensuite à développer pour mieux répondre aux besoins et attentes des patients (AMPATTI : Amélioration du Parcours vécu par le PATient et son entourage en Immersion...). L'établissement envisage également de se former à ces nouveaux concepts et d'adhérer à l'Institut Français de l'Expérience Patient.

### PROMOUVOIR LA BIEN TRAITANCE, PRÉVENIR LA MAL TRAITANCE

La promotion de la bien traitance est le fil rouge du projet de soins. Les démarches qualité vont pouvoir accompagner le groupe pluri professionnel constitué afin de structurer les actions comme :

- Le cadrage des objectifs prioritaires ;

## PROJET QUALITÉ ET SÉCURITÉ DES SOINS

- La passation et l'analyse d'un questionnaire d'autoévaluation des pratiques ;
- La formation des membres du groupe ;
- La formalisation de nos fonctionnements pour promouvoir la bientraitance, signaler et prévenir la maltraitance ;
- La cartographie des risques à partir des expériences de chacun ;
- La sensibilisation des professionnels sous forme variée pour lever les tabous et partager nos représentations.

Ce groupe est en lien avec celui sur les droits des patients qui a une vision plus large dans ce domaine (information, consentement, intimité, dignité, implication du patient et de ses aidants dans son projet de soins...).

### CONFORTER LA PRISE EN CHARGE DE LA DOULEUR

Le Comité de Lutte Contre la Douleur – Soins Palliatifs (CLUD) a la volonté d'améliorer constamment la prise en soin de la douleur des patients suivis. Il poursuit ses proposition d'outils aux professionnels afin de mieux :

- Évaluer la douleur ;
- Prescrire et administrer les traitements ;
- Connaître les différentes alternatives aux traitements médicamenteux ;
- Se former.

### LA QUALITÉ ET LA SÉCURITÉ DES SOINS POUR LES PROFESSIONNELS

L'ensemble des professionnels doit être impliqué dans les démarches qualité et sécurité des soins.

### MAITRISER LES RISQUES ET LES VIGILANCES

L'établissement maintient ou renforce ses dispositifs existants à l'aide de groupes dédiés sur les principaux risques identifiés.

Les objectifs fixés sont de :

- Sécuriser la prise en charge médicamenteuse des patients avec :
  - La conduite d'un audit sur l'ensemble du circuit du médicament ;
  - L'amélioration de l'administration des médicaments : visite de risques, analyse des interruptions de tâches, sensibilisation aux risques médicamenteux, etc. ;
  - La sécurisation des traitements à risques ;
  - L'amélioration des conditions de stockage dans la PUI et dans les unités de soins, etc. ;
  - L'actualisation des procédures qualité ;
  - Etc.
- Renforcer la lutte contre les infections associées aux soins, la maîtrise du risque infectieux et le bon usage des antiinfectieux avec :
  - Une attention particulière portée notamment sur les précautions standard et les précautions complémentaires
  - Des actions sur le circuit des déchets type DASRI, le bon usage des antibiotiques, la sensibilisation des professionnels, etc.
- Garantir la sécurité transfusionnelle avec :
  - La finalisation de l'EPP sur la pertinence des prescriptions ;
  - L'évaluation des prescriptions du débit par les médecins ;
  - La poursuite de la formation des infirmières (e-learning) ;

PROJET QUALITÉ ET SECURITÉ DES SOINS

- Le suivi de la traçabilité des informations ;
- Le suivi des injections de fer.
- Améliorer le dépistage et la prise en soins des troubles nutritionnels avec :
  - Le suivi des actions de prévention et de prise en soin de la dénutrition (notamment au niveau du diagnostic mais également sur le recours au compléments nutritionnels oraux) ;
  - L'amélioration de la prise en compte des troubles de la déglutition.
- Améliorer la prévention et la prise en soins des plaies et escarres avec :
  - La sensibilisation des professionnels aux bonnes pratiques ;
  - La refonte des fiches techniques à destination des professionnels ;
  - L'adaptation du matériel ;
  - La mise en place d'un indicateur de pertinence des équipements (en lien avec le prestataire des matelas électriques).
- Améliorer la gestion des urgences vitales avec :
  - L'ajustement / harmonisation des chariots et malles ;
  - L'amélioration de leur vérification ;
  - La sensibilisation / formation des personnels aux gestes d'urgences.
- Évaluer les pratiques de contention mécanique avec :
  - La reprise d'un groupe dédié ;
  - L'adaptation de la grille d'évaluation et la réalisation d'un audit pour faire le point sur les pratiques ;
  - L'ajustement des pratiques en fonction des résultats de l'audit.
- Perfectionner le parcours du patient. Cet axe englobe les points sur :
  - L'hôpital dans son territoire avec les liens avec les partenaires à travers notamment des orientations du groupe COPART ;
  - Le déploiement du PAI (Projet d'Accompagnement Individualisé) en unités de soins longue durée ;
  - L'amélioration de la traçabilité comme pour la synthèse pluri-professionnelle, le passage de médecine en service de soins médicaux et de réadaptation (SMR), l'information aux patients sur les risques iatrogènes liés à l'hospitalisation, etc. ;
  - La poursuite de l'EPP sur la pertinence des séjours longs et complexes.
- Optimiser la tenue et la gestion du dossier patient avec :
  - L'amélioration de l'utilisation du dossier patient informatisé avec la formalisation de guide, la structuration d'une formation aux nouveaux arrivants, etc. ;
  - La mise en place d'évaluations ou indicateurs pour apprécier la qualité de la tenue du dossier patient ;
  - Le maintien d'un dispositif de secours en cas de panne imprévue (formalisation, ajustement, exercice de simulation, sensibilisation des personnels, optimisation des données sauvegardées...).
- Sécuriser l'identification du patient à toutes les étapes de sa prise en charge avec :
  - Le suivi des indicateurs de qualité (fusion, identité qualifiée...);

## PROJET QUALITÉ ET SECURITÉ DES SOINS

- La sensibilisation des professionnels ;
- L'amélioration de l'identification du patient notamment à l'admission ou dans les services avec des patients peu communicants.
- Poursuivre la structuration de la matériovigilance :
  - Mieux identifier les différents acteurs,
  - Clarifier les circuits de l'information (alerte ascendante et descendante),
  - Structurer la gestion des dispositifs médicaux (type GMAO) et la formation à leur utilisation.
  - Prendre en compte les dispositifs médicaux numériques.
- La mise en place d'un traitement spécifique des chutes de patients, risque particulièrement important en gériatrie, avec un support de signalement et un groupe pluriprofessionnel dédiés.

### RENDRE ACCESSIBLE LES INDICATEURS QUALITE SECURITE DES SOINS (IQSS)

D'après la HAS, les indicateurs en santé sont des outils qui permettent d'évaluer un état de santé, une pratique, une organisation ou la survenue d'un événement, ainsi que son évolution dans le temps. Ils peuvent être de différents types : de structure, de processus, ou de résultats. Ils peuvent être mesurés à partir : des dossiers des patients, des bases de données médico-administratives (Programme de médicalisation des systèmes d'information (PMSI), Système National des Données de Santé (SNDS)...), et de questionnaires établissements ou de questionnaires patients.

Tous les ans, une liste d'indicateurs est établie par la HAS et transmis aux établissements pour un recueil obligatoire. Certains de ces indicateurs sont valorisés dans le cadre de l'IFAQ, Incitation Financière à l'Amélioration de la Qualité.

Notre volonté est de rendre ces informations visibles et compréhensibles pour les équipes de soins mais aussi pour les usagers.

L'établissement doit :

- Améliorer la communication de ces différents résultats ;
- Établir des tableaux de bord par service pour permettre aux équipes de s'approprier les données et d'être source de proposition ;
- Maintenir ou améliorer ces scores notamment en faisant évoluer certains paramètres du dossier patient informatisé ;

### DÉMOCRATISER LA GESTION DES ÉVÉNEMENTS INDÉSIRABLES

La sécurité du patient impose de déclarer, analyser les événements indésirables associés aux soins et d'en comprendre les causes. Aujourd'hui, ceci n'est plus limité aux spécialistes. Chaque professionnel doit se sentir impliqué et en confiance pour apprendre collectivement des erreurs survenues dans notre établissement.

Des actions vont être menées dans ce sens avec :

- La sensibilisation des professionnels autour d'un atelier pour reprendre de manière pratique les principaux concepts et méthodes ;
- Le déploiement d'un nouvel outil informatique pour rendre plus fluide le signalement et le suivi des événements indésirables ;
- La mise en place de réunions et supports de reporting à l'échelle des services ;
- Une réflexion pour optimiser les analyses simples et approfondies ou retours d'expérience (REX) ;



PROJET QUALITÉ ET SECURITÉ DES SOINS

- Développer des indicateurs internes adaptés à nos pratiques et objectifs fixés.

**RENFORCER LA CULTURE QUALITÉ ET SECURITÉ**

Il existe plusieurs définitions de la culture de sécurité. Celle proposée par la société européenne pour la qualité des soins (European Society for Quality in Health Care) indique que la culture de sécurité désigne un ensemble cohérent et intégré

de comportements individuels et organisationnels, fondé sur des croyances et des valeurs partagées, qui cherche continuellement à réduire les dommages aux patients, lesquels peuvent être liés aux soins.

Par « ensemble cohérent et intégré de comportements », il est fait référence à des façons d’agir, des pratiques communes, mais aussi à des façons de ressentir et de penser partagées en matière de sécurité des soins. La culture de sécurité est composée de plusieurs dimensions :



L’hypothèse est qu’en développant des dimensions de la culture de sécurité considérées comme importantes pour une bonne maîtrise des risques liés aux soins, la sécurité des soins va s’améliorer.

Dans cette optique, l’établissement va procéder dans un premier temps à une mesure de son niveau de culture de sécurité, afin de percevoir ces évolutions depuis 2017 (mesure initiale) puis définir les dimensions à travailler en priorité.

Toutes les actions citées tout au long de ce projet, sont autant d’éléments pour favoriser l’essor de cette culture sécurité.

**LA QUALITÉ ET LA SECURITÉ DES SOINS POUR LE PILOTAGE DE L'ÉTABLISSEMENT**

Plusieurs orientations sont retenues pour innover dans notre management qualité et sécurité :

- Développer des outils de pilotage pour le COMEX, la CME et autres instances mais aussi pour l’encadrement de proximité.

## PROJET QUALITÉ ET SÉCURITÉ DES SOINS

- Un travail de mise en forme, de structuration, de synthèse de l'information est nécessaire pour apporter les bonnes informations aux bonnes personnes au bon moment.
- Un accent doit être porté sur le PAQSS ou Programme d'Amélioration de la Qualité et de la Sécurité des Soins, qui se veut un outil pratique pour suivre l'avancement de l'ensemble des actions en cours ou en projet.
- Les Evaluations de Pratiques Professionnelles (EPP) ainsi que les évaluations de pertinence doivent faire l'objet d'une coordination, afin de mieux les prioriser, planifier et suivre.
- Il est nécessaire d'apporter une meilleure visibilité aux instances, comités, commissions, groupes de travail pérennes avec un partage de leur rôle, composition mais aussi de leur bilan annuel et de leur projection d'actions pour l'année à venir.

Tous les outils établis à l'échelle de l'établissement pourront être déclinés au niveau des services.

- Encourager la participation des professionnels de terrain avec :
  - La mise en place d'une newsletter qualité risques pour les professionnels et par les professionnels ;
  - La création de rencontres régulières entre le management de proximité et les qualitatifs pour faire vivre les démarches dans les services ;
  - Une nouvelle organisation de certaines instances pour favoriser l'intégration et la participation dans ces groupes, constitution de réseaux de correspondants avec 1 ou 2 journées détachées des services et consacrées à de la formation,

de l'information et aux démarches d'évaluation ;

- Une réflexion sur l'intégration d'un aspect qualité dans le processus d'intégration des nouveaux arrivants et l'accueil des intérimaires.
- Actualiser nos processus en lien avec la gestion de crise avec :
  - L'actualisation du plan tensions hospitalières et situations sanitaires exceptionnelles (SSE) ;
  - La rédaction et le suivi du Plan de Sécurisation de l'établissement (PSE) ;
  - La mise en œuvre d'exercice de simulation et la sensibilisation des professionnels.
- Préparer la certification

La visite de l'établissement est programmée en mars 2024. L'année 2023 est une année charnière dans la préparation de l'établissement et des équipes. L'encadrement est mobilisé pour mener un état des lieux. Une visite à blanc doit permettre de mieux entraîner les équipes de soins.

Une priorité est donnée aux critères impératifs du référentiel de certification en cours de validité.

- Préparer les évaluations interne et externe

L'accueil de jour est un service médico-social. Il doit répondre aux exigences en matière d'évaluation. Doivent être engagés :

- Une phase d'appropriation des nouveaux dispositifs et référentiels ;
- Le choix du prestataire pour l'évaluation externe ;
- Un état des lieux sur l'avancement du plan d'action de la dernière évaluation.





## VI – RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE

### 6.1 MANAGEMENT ET GOUVERNANCE DE L'ORGANISATION

#### COMMUNIQUER SUR NOTRE GOUVERNANCE

L'Hôpital de Fourvière, Centre de Gérontologie, est né le 1er janvier 1990 de la fusion de 2 hôpitaux, d'une part Ste Croix, créé par Mesdemoiselles Faurite en 1882, et d'autre part l'Œuvre des Dames du Calvaire fondée en 1842 par Madame Jeanne Garnier.

Cette œuvre soutient toute action visant à améliorer la prise en charge des patients de l'hôpital de Fourvière. Constituée en association, elle est reconnue d'utilité publique et, à ce titre, est habilitée à recevoir dons, donations et legs.

L'Hôpital de Fourvière est une association privée à but non lucratif de loi 1901 qui assure des missions de service public hospitalier. Il s'agit d'un Établissement de Santé Participant à l'Intérêt Collectif (ESPIC). Il est adhérent de la FEHAP (Fédération des Établissements Hospitaliers et d'Aide à la Personne).

Sa gouvernance tant associative que managériale fondée sur la transparence et la démarche participative lui permet réactivité, efficacité et proximité.

Le Conseil d'Administration est seul détenteur de la personnalité morale. Son rôle est de veiller à la cohérence des activités de l'hôpital, prendre les décisions de gestion financière et patrimoniale et définir la politique et la stratégie de l'Hôpital de Fourvière. Il est constitué de

représentants de la société civile de tout secteur d'activité, de professionnels de santé, de représentants des usagers, de salariés et de représentants du personnel de notre hôpital.

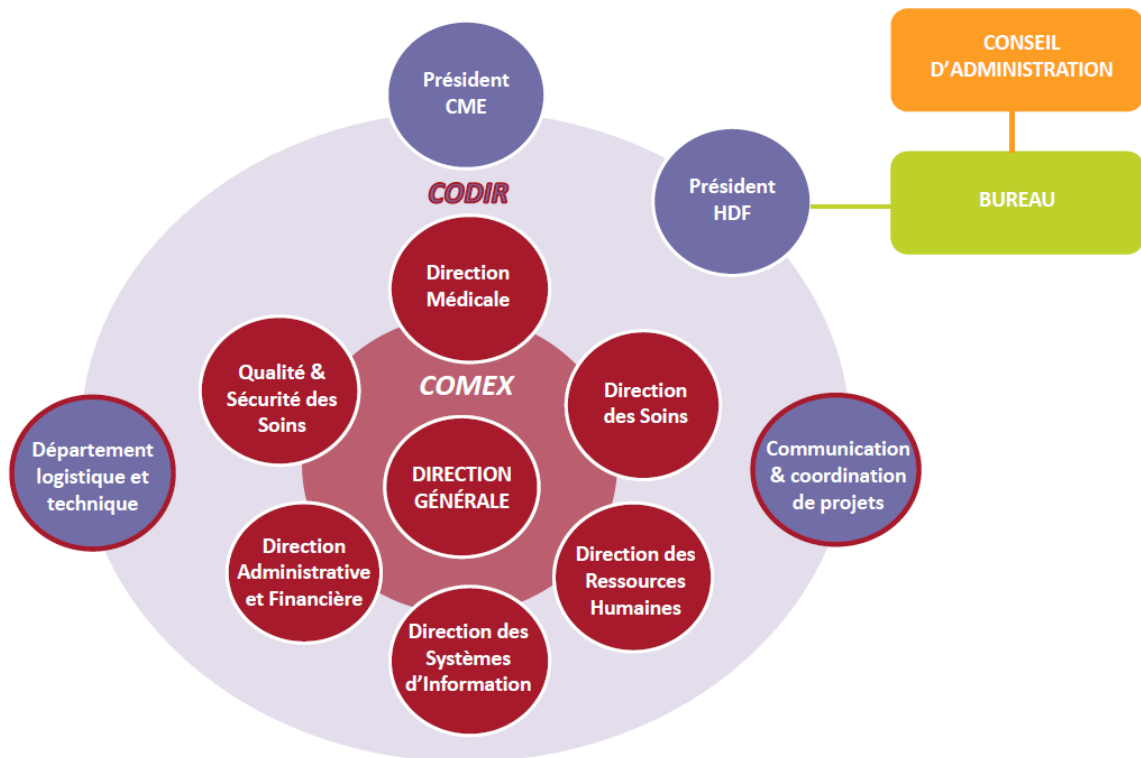
L'ensemble des membres de l'association sont réunis annuellement en Assemblée Générale, habituellement en juin.

La direction générale de l'Hôpital de Fourvière est garante de la politique opérationnelle de gestion. Le Directeur Général met en œuvre les décisions prises par le Conseil d'Administration et pilote la feuille de route liée au projet stratégique. L'équipe de direction est en charge de la mise en œuvre des orientations du Conseil d'administration.

Le Comité Exécutif (COMEX) et le Comité de Direction (CODIR) constituent les instances décisionnelles internes. Leur mission est de définir les orientations de l'établissement, dans le respect des valeurs associatives, de construire les budgets, de participer à l'élaboration du projet stratégique, de soutenir le projet médical et de concevoir l'ensemble des politiques.

Nous communiquerons davantage sur les missions, le rôle et les activités de la gouvernance auprès des équipes et des usagers et développerons les interactions entre l'ensemble des parties prenantes.

Un organigramme général est disponible pour nos professionnels afin d'informer sur le mode de gouvernance interne qui est reprise dans le schéma ci-après.



## ADAPTER NOTRE MANAGEMENT

Le management occupe une place centrale dans nos organisations. Il a pour rôle d'accompagner le projet stratégique, de fédérer les équipes en intégrant l'ensemble des éléments y compris des contraintes pour les patients. Le secteur de la santé se transforme. Un monde nouveau apparaît peu à peu. Les réformes, les obligations normatives, réglementaires, financières se succèdent. Nous devons faire face à cette réalité et être en capacité de conduire le changement et donner du sens à nos actions.

Plus que jamais, nous devons partager nos enjeux, nos ambitions mais aussi nos contraintes. Nous nous devons de développer la concertation et l'association aux décisions de manière à être le plus proche des attentes des professionnels et des usagers.

Nous devons être au plus proche des équipes et accompagner cette transformation en faisant évoluer les comportements. Pour se faire, il est

important de partager un projet commun. Cela requiert d'avoir une même vision de l'avenir et des convictions partagées, de lutter aussi contre nos propres réticences aux changements. Il s'agit de s'adapter et d'anticiper un avenir, de plus en plus mouvant, en faisant des choix qui soient dans la lignée de nos valeurs.

Au regard du contexte, l'établissement a souhaité aborder l'évolution managériale par une approche collaborative afin de développer la culture managériale et renforcer le sentiment d'appartenance.

Pour cela, la direction, les médecins ainsi que les cadres de santé et de proximité se sont réunis en groupes de travail et ont défini les objectifs suivants :

- Améliorer la concertation, la communication et la coordination ;
- Améliorer l'attractivité de l'établissement ;
- S'outiller de façon pérenne ;
- Se concerter et co-construire ;
- Renforcer la cohésion intra-équipe.

Le groupe de travail a formulé plusieurs propositions d'actions communes et partagées et de création d'outils sur ces différents thèmes qui sont soit applicables immédiatement soit à co-construire tout au long des cinq années du projet stratégique. Le plan d'actions sera amené à évoluer et à s'adapter en fonction des besoins de la structure et des professionnels encadrants. Nous nous engageons à suivre et à évaluer les actions mises en œuvre

A travers cette démarche, l'Hôpital de Fourvière s'attache à prendre soin du personnel en cohérence avec ses valeurs fondamentales.

## 6.2 PROJET RESSOURCES HUMAINES ET PROFESSIONNEL

Accompagner les professionnels pour que notre hôpital soit un hôpital ouvert et en lien avec son territoire, éthique, d'excellence, de demain, communiquant et que les professionnels s'y épanouissent.

L'épanouissement et le bien-être des professionnels sont favorisés par un cadre de travail à dimension humaine. Préserver ce cadre et les valeurs associées, historiques sur l'hôpital, constitue un enjeu important pour l'établissement.

L'histoire de l'Hôpital de Fourvière repose sur l'aide et les soins apportés aux plus démunis conférant une dimension très humaniste. L'établissement communiquera davantage sur ses valeurs, sa culture afin de développer et renforcer le sentiment d'appartenance du personnel.

Ce sentiment d'appartenance repose sur différents piliers comme l'adhésion, la confiance, le respect, la considération, le partage ou encore la quête de sens. L'ensemble de ces facteurs d'épanouissement et d'engagement seront intégrés à l'ensemble de nos réflexions pour préserver un cadre de travail favorable au bien-être de nos professionnels.

La direction des Ressources Humaines accompagne le projet médical ainsi que le projet de soins et de rééducation.

Elle a à cœur de proposer à ses salariés des conditions de travail qui leur permettent de s'épanouir tant professionnellement que personnellement pour assurer la meilleure prise en charge possible des patients.

Elle doit s'assurer lors du recrutement mais aussi tout au long de la vie du professionnel, à l'Hôpital de Fourvière, que celui-ci dispose des meilleures compétences en terme de savoir-être que

de savoir-faire pour répondre aux besoins des patients.

L'organisation et les conditions de réalisation du travail doivent s'adapter aux évolutions sociétales et de prise en charge des patients.

### ATTIRER ET FIDÉLISER LES TALENTS

L'Hôpital de Fourvière bénéficie d'une réputation d'un hôpital où « il fait bon travailler », pôle de référence en gérontologie, de l'ouest lyonnais.

Malgré tout, ces derniers mois, comme toutes les structures sanitaires et médico-sociales, la crise sanitaire COVID et ses suites l'ont rendu moins attractif.

Nous nous devons de mettre tout en œuvre pour attirer et fidéliser de nouveaux talents.

Afin de favoriser le recrutement des professionnels et rendre attractif notre hôpital ainsi que notre spécialité en gériatrie, nous nous attacherons à :

- Travailler sur la marque employeur et communiquer sur nos points forts comme la taille humaine de notre établissement, le cadre et les conditions de travail grâce à des actions de communication et de notoriété sur les réseaux sociaux mais aussi dans les écoles de formations (messages vidéo, etc.) en sollicitant nos professionnels ;
- Proposer un parcours d'intégration pour tous ;
- Développer nos réseaux : sociaux – écoles – ordres – anciens élèves, etc. ;
- Créer une bourse de l'emploi et participer aux journées portes ouvertes des écoles.

L'autre enjeu est de fidéliser les professionnels, essentiel pour la stabilité des organisations soignantes.

Pour cela, nous nous engageons dans plusieurs actions :

- Proposer à nos collaborateurs un parcours professionnel attractif, lisible et accompagné :
- Proposer un plan d'évolution des compétences en adéquation avec le projet médical et celui de soins/rééducation ;
- Accompagner les collaborateurs dans leur parcours individuel d'évolution ;
- Développer les accompagnements en situation de travail
- Faciliter, encourager la participation aux groupes de travail et instances pluridisciplinaires.
- Soutenir l'accompagnement professionnel des étudiants :
- Accompagner les étudiants dans l'appropriation de compétences techniques à tous les stades du parcours de soins, depuis l'observation jusqu'au suivi et à réalisation d'actes en autonomie.
- Poursuivre le développement de la formation dispensée par nos professionnels de santé auprès des étudiants en médecine, infirmiers, aides-soignants et autres paramédicaux et administratifs. Y inclure la sensibilisation des étudiants au savoir-être auprès d'une population fragile et au sein d'une équipe pluridisciplinaire.
- Etre vigilants pour transmettre les bonnes pratiques professionnelles

en respectant les valeurs de l'établissement.

- Leur apprendre à établir une relation de proximité et de confiance avec la population accueillie.

Cet accompagnement nous permet de promouvoir les valeurs et les conditions de travail spécifiques de notre hôpital et de développer le lien avec de futurs professionnels.

### **CRÉER UNE QUALITÉ DE VIE ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL FAVORABLES POUR LES PROFESSIONNELS**

L'Hôpital de Fourvière souhaite préserver un cadre historique de travail favorable à l'épanouissement de nos professionnels, cultiver un sentiment d'appartenance et développer une expérience positive du travail par notamment la mise en valeur des soins, la prise en compte du vécu des soignants et la reconnaissance de leur travail.

Depuis 2006, l'Hôpital de Fourvière s'est engagé dans une démarche d'amélioration des conditions de travail et du bien-être au travail et entend le poursuivre.

La Qualité de Vie et les Conditions de Travail (QVCT) sont des éléments très importants pour le bon fonctionnement d'un établissement comme le nôtre, où les professionnels sont régulièrement confrontés à des situations émotionnellement exigeantes.

Sur les cinq prochaines années, l'hôpital renforcera les dispositifs et outils d'expression des professionnels pour leur permettre de trouver un soutien que cela soit en groupe ou bien seul dans le respect de la confidentialité et de l'anonymat.

Certains temps dédiés à une expression en groupe sont déjà définis et nécessitent d'être poursuivis.

## DÉVELOPPER LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

La qualité de vie au travail est au cœur des organisations. Elle porte sur le contenu et l'organisation du travail, l'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle, l'environnement et les relations de travail. Elle amène à encourager les démarches participatives, l'implication des professionnels dans les projets et à mesurer la satisfaction du personnel.

Notre engagement en faveur de la qualité de vie au travail se concrétise par plusieurs actions sur l'établissement avec notamment :

- Poursuivre le travail du Groupe QVCT :
  - Mise à jour de l'inventaire QVCT
  - Travailler sur le sens et la reconnaissance au travail
- Poursuivre les réunions d'expression qui réunissent un service et la direction pour évoquer le fonctionnement du service et les différentes demandes des salariés. Ces rencontres sont d'abord un temps d'échange entre la direction et les salariés ;
- Poursuivre l'organisation de temps conviviaux et les actions « team building », permettant aux professionnels de se côtoyer dans un autre cadre, pour investir davantage le lieu de travail et améliorer la communication entre collègues :
  - Proposer une activité sportive : prendre soin de la santé des salariés, team sportive « course et marche », accès à la salle de sport, coaching sportif ;
  - Soutenir les initiatives individuelles ou en équipes qui participent au dynamisme de la structure (repas de service, etc.).
- Améliorer l'offre self pour contribuer à engager une relation sociale entre les

professionnels et favoriser la santé au travail avec :

- Une offre de restauration dédiée qualitative ;
- Une rénovation et un réaménagement envisagés pour un self plus convivial et moderne visant à favoriser un vrai temps de pause et à consolider les liens professionnels.

## CRÉER DES CONDITIONS DE TRAVAIL FAVORABLES

En lien avec les cadres de proximité et le personnel médical, nous contribuons à créer des conditions favorables de travail, pour un bien être à la fois physique et psychologique en mettant en place plusieurs types d'actions :

- Poursuivre l'amélioration des conditions de travail à la fois matérielles, organisationnelles et psychologiques ;
- Développer des actions de formations d'utilisation du matériel ;
- Développer les actions visant à prévenir et sensibiliser aux risques liés au stress et à sa gestion, au repérage de l'épuisement professionnel et au développement du bien-être au travail ;
- Encourager l'expression des professionnels sur leurs besoins, leurs difficultés mais aussi dans le cas de situations tendues ou de conflit ;
- Mettre à jour les définitions de postes de chacun et veiller à leur communication en évitant les glissements de tâches ;
- Mettre en place un plan d'actions issu du Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP), son évaluation et sa mise à jour régulière.



L'ensemble de ces dispositifs nécessitent une communication régulière sur leur existence et sur leurs modalités d'utilisation afin de faciliter leur accès aux salariés.

## **AMÉLIORER LA COMMUNICATION INTERNE**

### **FAVORISER LA COMMUNICATION ET LES ÉCHANGES**

La communication dans un établissement est essentielle en termes de ressources humaines et de qualité de vie au travail. Elle constitue un enjeu majeur pour permettre aux professionnels d'avoir notamment accès à leurs droits et aux informations et de se repérer dans la gestion de leur situation individuelle.

L'hôpital souhaite améliorer sa communication interne et renforcer les partages avec les professionnels de santé en développant les actions suivantes :

- Favoriser la connaissance des différents corps de métiers, des activités de l'hôpital et de la vie institutionnelle :
  - Communiquer sur les décisions institutionnelles et les outils de gestion et de communication en matière de ressources humaines
  - Travailler sur des médias de communication interne (supports – réunions – TV)
- Favoriser une meilleure écoute :
  - Proposer des temps de réflexion aux managers autour d'un sujet management des ressources humaines, financier ou autre
  - Fournir aux managers des outils de communication
- Poursuivre le dialogue social avec les Institutions Représentatives du Personnel (IRP) :
  - Négocier des accords avec les organisations syndicales

- Informer, consulter le Comité Social et Économique (CSE) sur les projets et la vie de l'établissement

### **DIGITALISER LES OUTILS EN RESSOURCES HUMAINES**

L'établissement poursuit la digitalisation des ressources humaines avec la mise en place d'une plateforme numérique « portail salarié » afin de fluidifier les échanges et de faciliter la communication mais aussi pour être en phase avec son temps.

Dans cette transformation numérique amorcée, il est essentiel de mettre à jour les procédures d'utilisation des outils dématérialisés en ressources humaines et de les diffuser pour permettre leur appropriation par les professionnels.

## 6.3 DÉVELOPPEMENT DURABLE

Enjeu majeur pour les générations actuelles et futures, le développement durable s'inscrit plus que jamais dans la démarche Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE) de l'hôpital de Fourvière.

Notre activité doit prendre en compte cette nécessité d'agir immédiatement en initiant ou poursuivant des actions concrètes et pertinentes.

Notre engagement ne saurait se résumer en quelques thèmes ou axe d'amélioration.

Ainsi, un véritable travail de fond a déjà débuté. Il sera poursuivi et amélioré tout au long des années à venir. Nous compléterons les actions entreprises par la mise en place et le suivi d'indicateurs. Ceux-ci nous permettront alors de mesurer nos progrès et de cibler encore mieux les points nécessitant un renforcement de ces actions.

Voici les quatre grands axes qui nous guideront dans notre démarche « développement durable ».

### PROMOUVOIR ET DÉVELOPPER UNE DYNAMIQUE DE LA CULTURE ÉCORESPONSABLE AU SEIN DE L'ÉTABLISSEMENT

L'Hôpital de Fourvière établira et structurera une politique de développement durable avec des axes d'orientation permettant d'ancrer cette démarche au sein de l'établissement.

La réussite de cette politique ne pourra être envisagée sans l'adhésion et l'implication de l'ensemble des professionnels de l'établissement. A ce titre, une charte d'engagement en faveur du développement durable sera rédigée à laquelle les salariés devront adhérer.

Des « fresqueurs » du climat seront formés. Ceux-ci animeront des ateliers informatifs facilitant la compréhension du fonctionnement et des enjeux liés aux modifications climatiques.

En parallèle, un important travail de sensibilisation des salariés sera réalisé vis-à-vis des enjeux écologiques. La notion d'écoconception des soins sera introduite. L'application de ce concept au parcours patients permettra une approche durable de la santé en repensant les soins sous l'angle des trois piliers du développement durable.

L'hôpital a une réelle volonté de faire évoluer ses méthodes de travail en favorisant les pratiques professionnelles responsables et en intégrant ces enjeux écologiques au cœur de l'activité hospitalière. Parmi les actions s'inscrivant dans cette démarche, nous porterons une attention forte sur la dématérialisation, la réduction des impressions, la généralisation de la signature électronique, la réduction de l'utilisation des mails, etc.

### INTÉGRER L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL DANS L'OFFRE ALIMENTAIRE

L'hôpital travaillera conjointement avec la société prestataire de restauration sur les grandes composantes de la loi EGalim qui peuvent être résumées en cinq points :

- Permettre aux producteurs alimentaires de vivre dignement de leur travail en les rémunérant justement ;
- Améliorer la qualité sanitaire, environnementale et nutritionnelle des produits alimentaires ;
- Favoriser une alimentation saine, sûre et durable pour tous ;
- Améliorer le bien-être animal ;

- Réduire l'utilisation du plastique dans l'alimentation.

Une attention particulière sera faite sur la démarche et la capacité du prestataire à répondre aux enjeux de cette loi.

Il sera élaboré un plan d'action progressif visant un respect complet de la loi EGalim dans les cinq ans.

L'hôpital effectuera un suivi régulier des actions mises en place et contrôlera la progression des résultats.

La responsabilité environnementale ne peut également pas être dissociée de la lutte contre le gaspillage alimentaire. Il s'agit d'un enjeu que l'Hôpital de Fourvière a décidé de placer au centre de ses préoccupations écoresponsables. Plusieurs actions seront menées. La première se basera sur l'adaptation de l'offre nutritionnelle. Ainsi la personnalisation des repas permettra une réduction immédiate et significative du gaspillage.

Il suivra des campagnes d'information, de sensibilisation et d'implication des acteurs.

Notre progression sera mesurée par la mise en place d'indicateurs pertinents basés sur le poids des déchets générés par les activités liées à l'alimentation.

## **LIMITER NOTRE EMPREINTE CARBONE ET S'ENGAGER VERS LA SOBRIÉTÉ ÉNERGÉTIQUE**

### **RÉDUIRE NOS CONSOMMATIONS D'ÉNERGIE**

Notre politique de réduction énergétique se fondera sur la base de 3 types d'actions. Ceci nous permettra de répondre aux obligations de sobriété énergétique encadrées par le décret tertiaire :

#### **Actions relevant de l'usage**

- Mener des campagnes de sensibilisation et d'implication auprès de l'ensemble des collaborateurs

permettant de suggérer des gestes simples afin de réaliser des économies d'énergie ou d'eau, de rappeler les bonnes pratiques et le bon sens et d'inciter à signaler tous dysfonctionnements des installations

#### **Actions relevant de l'exploitation :**

- Maintenir et garantir un fonctionnement optimal des équipements (entretien régulier et maintenance préventive) ;
- Assurer des réglages initiaux optimaux (température des locaux, de l'eau chaude, du niveau d'éclairage).

#### **Actions relevant de l'investissement**

- Mettre en place des systèmes centralisés de régulation et de surveillance des bâtiments ;
- Remplacement progressifs des équipements de chauffage vieillissants et énergivores (chaudières, circulateurs, etc.) ;
- Continuer le renforcement de l'isolation des bâtiments (menuiseries extérieures) ;
- Migrer la totalité des systèmes d'éclairage sur des équipements LED, installer des systèmes de détection de présence et de luminosité pour adapter le niveau d'éclairage en temps réel (allumage, extinction, variation de l'intensité) ;
- Réfléchir sur l'optimisation des moyens de production du chaud et du froid.

### **MAITRISER, VALORISER ET RÉDUIRE NOS DÉCHETS**

Chaque type de déchets (papier, carton, verre, piles, ampoules, DASRI (Déchets d'Activités de Soins à Risques Infectieux), médicaments), etc.) généré par l'hôpital fera l'objet d'une collecte et d'une intégration dans une filière spécifique de traitement.

Avec pour finalité de réduire au minimum les déchets assimilés aux ordures ménagères.

Concernant les déchets alimentaires, nous souhaitons les intégrer, à terme, dans leur totalité dans notre filière de compostage qui a été initiée l'année dernière.

Le volet d'adaptation de l'offre alimentaire détaillé plus haut concourra également à une diminution sensible des déchets.

Il sera également développé à court terme un système de valorisation du matériel médical en partenariat avec un prestataire extérieur. Dons, reconditionnement, démontage pour pièces détachées ou recyclage, ce matériel se retrouvera ainsi dans une économie circulaire de proximité, pourvoyeuse d'emplois locaux et engagés. Une attention particulière sera également portée sur les processus de maintenance des équipements, en favorisant, dans la mesure du possible, la réparation plutôt que l'achat de neuf. L'utilisation d'éléments de pièces détachées reconditionnées sera privilégiée.

### **PRIVILÉGIER DES ACHATS ÉCORESPONSABLES**

Nous attacherons une attention particulière à privilégier des fournisseurs et des produits garantissant un impact environnemental moindre.

Ainsi, l'origine (production la plus locale possible), la composition (peu ou pas de nocivité), l'utilisation de matière recyclée ou recyclable, la durée de vie, sont quelques exemples de critères influant sur nos choix. Nos fournisseurs devront être en mesure de nous garantir que leur activité s'inscrit elle aussi dans une démarche écoresponsable.

Nous serons attentifs aux modes de livraison ainsi qu'à la réduction et au tri des emballages.

### **LIMITER NOTRE CONSOMMATION DE PAPIER**

Nous nous engagerons à poursuivre notre démarche de dématérialisation et d'externalisation de service afin de rationaliser l'utilisation du papier

### **ENCOURAGER UNE MOBILITÉ DURABLE**

Dans la continuité de notre volonté de réduire notre empreinte carbone, nous poursuivrons notre réflexion sur le volet de la mobilité durable.

L'ensemble des acteurs de l'hôpital sera sensibilisé sur le sujet.

Nous serons dans une démarche d'incitation et de promotion de l'utilisation des transports collectifs ou de modes de déplacement doux ou à caractère moins polluant.

Une réflexion sera menée sur l'opportunité de développer une plateforme interne de co-voiturage.

Nous serons également dans la dynamique d'installation de plusieurs bornes de recharges pour les véhicules électriques. Quelques-unes sont d'ores et déjà intégrées dans notre projet de réaménagement de nos parkings.

## 6.4 RÉFLEXION ÉTHIQUE

Attaché à la qualité des liens et au respect des droits des usagers, notre établissement soutient le développement de la réflexion éthique dans une logique pluridisciplinaire et d'accompagnement des pratiques.

La démarche de réflexion éthique de l'hôpital est pluridisciplinaire et transversale. Elle s'enracine dans l'expérience même de l'ensemble des acteurs de la structure : médicaux, paramédicaux, administratifs, techniques, bénévoles, usagers et étudiants.

Loin de servir les processus normatifs qui convoquent à l'application de protocoles visant à normaliser les conduites dans une logique managériale, cette démarche est une méthode qui s'appuie sur la capacité à s'interroger, à débattre dans la perspective d'aide à la décision.

Si la déontologie professionnelle est un étayage incontournable à cette démarche de réflexion, la dimension éthique est irréductible à un ensemble de recommandations généralisantes.

Au-delà de la norme, elle se doit de sortir des réponses binaires pour mieux affronter la complexité humaine habitée essentiellement par des zones d'incertitudes.

À partir d'une telle démarche attentive à la place centrale qu'occupent les patients dans le déploiement d'une culture du soin, on peut espérer une meilleure approche de la compréhension des évolutions, enjeux, impacts, complexité de certaines pratiques en santé tant sur l'individu que sur l'institution ou la société.

Même si ces questionnements prennent leur origine dans des situations particulières, parfois tout à fait ordinaires, ils ouvrent la discussion sur les dimensions sociales, organisationnelles, juridiques, économiques et citoyennes du soin.

Ainsi le questionnement éthique nous place-t-il en situation de vigilance, de réflexion et d'innovation indispensables à nos pratiques médicales et soignantes. Il contribue à la fois à la qualité de la relation avec l'usager, à l'amélioration des pratiques, de la qualité des soins mais aussi de la qualité de vie au travail et du management.

### ÉTABLIR UNE CHARTE ÉTHIQUE

La démarche éthique centrée sur les soins des patients accueillis a pour objet d'œuvrer à la formulation de valeurs partagées et à ce qu'elles s'inscrivent au cœur des actes posés, dans un souci constant d'entretenir et d'enrichir la compétence, dans le respect du cadre et des dispositifs institutionnels.

La charte éthique visera à donner un cap à la communauté hospitalière en énonçant un certain nombre de points de vigilance qui font consensus dont le respect est essentiel pour le fonctionnement de l'hôpital. Les pratiques et décisions managériales s'inscrivent dans cette charte.

Dans le cadre du développement de la démarche éthique sur notre hôpital, nous sensibiliserons les professionnels à l'application de cette charte avec aussi l'objectif de susciter chez les acteurs le désir de devenir promoteurs de cette démarche.

Cela contribuera à l'intégration du questionnement éthique comme une pratique quotidienne dans les échanges au sein des collectifs de travail et dans les actions au bénéfice du patient.

### ÉVOLUTION DU DISPOSITIF - RÉFLEXION ÉTHIQUE

Un groupe d'analyse de la pratique pluridisciplinaire et collégial ayant pour objectif la réflexion éthique est ouvert aux



personnels issus de l'établissement, de bénévoles et représentants des usagers.

Un temps de rencontre a été récemment organisé afin de se réinterroger sur ses modalités et principes de fonctionnement, ses objectifs mais aussi sa composition. Nous avons mis en place sa réorganisation et communiqué sur ce dispositif en interne et auprès de nos usagers.

À partir de l'exposé de situations vécues qui ont posé problème, ce groupe est un lieu d'échanges, à visée de formation et d'élaboration qui permet d'accompagner chacun de ses participants à mieux s'approprier sa pratique en développant une meilleure capacité à en être sujet.

À un niveau plus collectif, ses participants pourront contribuer à soutenir l'ensemble des acteurs de l'établissement pour la prise de décisions éclairées en suscitant le désir de s'engager dans ce type de démarche où l'accueil de l'Autre est central.

Ces travaux de réflexion permettront de sensibiliser notre personnel aux questions d'ordre éthique qui peuvent se poser au sein de l'hôpital.

Ainsi la mise en place du groupe éthique contribue à une meilleure prise de conscience du sujet sur notre établissement. Cela permettra :

- L'identification et la prise en compte des différents aspects éthiques associés aux soins ;
- Le développement des échanges et de la réflexion, autour de situations rencontrées dans les services, occasionnant ou ayant occasionné des difficultés éthiques, et aider à l'analyse de ces situations ;
- Le développement d'une réflexion concernant des thématiques spécifiques et la diffusion des travaux effectués pour qu'ils soient accessibles à tous.

## PROMOUVOIR LA DÉMARCHE ÉTHIQUE

La démarche éthique est une démarche pluridisciplinaire qui permet de construire un projet de soin et de vie cohérent, au service du patient accueilli.

Il est nécessaire d'accompagner les professionnels de santé dans le développement d'une culture de démarche éthique pour répondre aux situations complexes auxquelles ils sont confrontés quotidiennement.

Nous développerons la promotion de la formation initiale et continue des professionnels en éthique de la santé et du soin mais aussi favoriserons l'information et la sensibilisation des équipes aux questionnements éthiques. Engagé dans la qualité des soins, nous souhaitons promouvoir une approche transversale et unifiée de l'éthique sur l'ensemble des activités, en s'appuyant sur le groupe de réflexion éthique de l'établissement.

L'éthique est également une de nos valeurs professionnelles qui accompagne nos pratiques managériales. Promouvoir un engagement collectif fondé sur un socle de valeurs communes avec le déploiement de pratiques managériales porteuses de sens, conformes à l'éthique, nous permettra de renforcer les collectifs de travail.

Les actions menées pour améliorer la qualité de vie au travail et l'éthique professionnelle visent notamment à renforcer le sentiment d'appartenance des professionnels à l'institution et à leur fournir des environnements de travail satisfaisants et épanouissants.

Le projet médical ainsi que le projet de soins et rééducation s'appuient notamment sur la culture de la démarche éthique, associée aux valeurs de l'établissement, et qui est une partie intégrante des réflexions portant sur les soins et les pratiques.





## VII – DÉVELOPPEMENT DU SYSTÈME D'INFORMATION HOSPITALIER

### INCLURE L'USAGER ET S'ORIENTER VERS L'EFFICIENCE

Le Système d'Information Hospitalier (SIH) est un moyen pour offrir les outils numériques adaptés aux soignants. Il se doit de placer les usagers au centre de ses objectifs en intégrant de manière la plus transparente l'ensemble des contraintes.

L'Hôpital de Fourvière souhaite en particulier intégrer plus activement des systèmes imbriqués et interconnectés entre eux. Cette communication doit se construire avec une maîtrise de l'information et des cibles d'usage précises.

### ACCOMPAGNER NOS PROFESSIONNELS DE SANTÉ

L'Hôpital de Fourvière souhaite faciliter l'évolution et la maîtrise de son Dossier Patient Informatisé.

Pour réaliser cette mission, l'établissement souhaite mettre en place une petite équipe incluant une expérience métier afin d'accompagner au mieux ses Professionnels de Santé dans l'appropriation et la personnalisation des outils numériques. Des formations externes auprès de l'éditeur seront mises en place afin de perfectionner notre maîtrise opérationnelle.

L'établissement est en conformité avec les outils numériques de communication en santé nationaux que sont le DMP V2 et la Messagerie Sécurisée de Santé Citoyenne entre professionnels. L'établissement souhaite maintenant accompagner la généralisation de ses outils et les rendre visibles en externe afin de faciliter les échanges sécurisés avec les professionnels de santé externe. Cette solution permettra également de renforcer le lien ville-hôpital en fluidifiant les échanges sécurisés.

### S'OUVRIR SUR UN SYSTÈME D'INFORMATION COMMUNIQUE

L'Hôpital de Fourvière souhaite décloisonner son système d'information en le rendant plus Interconnecté, tant sur les échanges internes qu'externes.

Sans être exhaustif, l'établissement souhaite avancer prioritairement sur :

- La communication vers nos patients, leurs aidants ainsi que leur équipe soignante
  - Augmenter le nombre et le type de document communiqué numériquement aux patients et accessible à son environnement soignant au domicile ;
  - Faciliter les prises de rendez-vous et les rappels de rendez-vous ;
  - Anticiper, lorsque c'est possible, l'arrivée administrative du patient ;
  - Fluidifier l'accès au service numérique externe au système d'information lors de son séjour.
- Sur le volet Professionnels de Santé interne
  - Faciliter le partage des dispositifs médicaux avec l'informatique « bureautique » ;
  - Intégrer les dispositifs médicaux communiquant directement dans le Dossier Patient Informatisé ;
  - Partager directement et rapidement les imageries réalisées chez nos partenaires ;
  - Accéder aux documents numériques produits par d'autres Professionnels de Santé ;
  - Dématérialiser ou sous-traiter l'ensemble des échanges « papier » pour plus d'efficacité.

Concernant les services support, l'établissement souhaite également

accélérer sa digitalisation sur différents axes :

- L'utilisation des outils digitaux garantissant l'identité du patient et les modalités de sa prise en charge ;
- Migrer les derniers usages analogiques des secrétariats médicaux ;
- Accélérer l'accès nomade au Système d'Information des Ressources Humaines pour nos salariés ;
- L'intégration du circuit numérique de gestion avec la dématérialisation des documents comptables.

### **MAITRISER SON OUTIL DE TRAVAIL**

Les imbrications techniques des systèmes d'information entre eux nécessitent l'acquisition et le développement de nouvelles compétences afin de garantir une forte maîtrise interne des différentes solutions technologiques. Cela contribuera à un service plus fluide pour les usagers finaux.

Ces services doivent être rendus en intégrant une résilience tant technique qu'humaine sur notre Système d'Information Hospitalier.

### **S'APPUYER SUR LA SOUVERAINETÉ DE NOS SYSTÈMES**

L'hôpital s'appuie sur ses partenaires technologiques à forte valeur ajoutée pour assurer ses missions quotidiennes et montera en compétence interne afin de piloter au mieux et au plus juste la stratégie technique des systèmes.

L'automatisation des tâches répétitives et l'équipement d'outils d'automatisation doivent se poursuivre afin de libérer du temps humain pour se concentrer sur les tâches d'assistance et d'accompagnement des usagers.

### **ASSURER NOTRE CYBER-RÉSILIENCE**

Les établissements de santé, et l'Hôpital de Fourvière ne fait pas exception, sont la cible de cyberattaques de plus en plus sophistiquées, rapides et destructrices.

L'Hôpital de Fourvière a entrepris des démarches de formation pour rendre autonome ses professionnels sur la sécurité et les mails plus particulièrement. Une démarche d'audit de cyberrisque a été initiée. Elle se poursuivra afin d'évaluer au fil du temps notre exposition et nous adapter aux nouvelles menaces.

L'établissement a établi un plan d'action de la Sécurité du Système d'Information qui se déroulera et sera réévalué dans les années à venir afin d'augmenter notre protection graduellement. Nous nous engageons à accompagner nos usagers dans cette démarche.

Une montée en compétence et un équipement approprié seront déployés afin de mieux gérer le risque numérique et cybernumérique.

### **S'APPROPRIER LES OBLIGATIONS RÉGLEMENTAIRES**

La norme ISO-27001, l'opposabilité de la Politique Générale des Systèmes d'Information, le programme numérique Hop'EN, la justification d'un plan de sécurisation du système d'information à l'ARS, la mise en place d'une authentification forte à doubles facteurs sont autant d'obligations réglementaires et de mise en conformité qui s'imposent à l'établissement.

L'Hôpital de Fourvière souhaite les déployer en valorisant plus spécifiquement leurs effets directement positifs.



## VIII – ENJEUX FINANCIERS

Le projet médical s'inscrit dans une politique volontariste d'investissements pour développer l'ambulatorie, pour maintenir un niveau d'équipement du plateau technique et s'inscrire sur le territoire.

La politique RSE de l'établissement se doit d'être développée et d'engager des actions inévitables et nécessaires afin de répondre aux enjeux majeurs pour la société, l'économie et l'environnement.

Au regard de ces éléments, l'enjeu financier sera de dégager des marges de manœuvre suffisantes afin d'apporter une réponse équilibrée en matière de ressources. Cela nécessitera de développer le pilotage interne en utilisant les outils existants (compte de résultat, suivi et analyse des indicateurs).

Notre objectif est d'accueillir, de soigner et d'orienter les patients dans les meilleures conditions de soins et d'apporter au personnel le matériel nécessaire et adéquat pour exercer leur métier dans les meilleures conditions de travail.

### POLITIQUE D'INVESTISSEMENTS

Le développement de l'ambulatorie constitue le projet phare du projet médical. Il est prévu de réaliser des travaux afin de créer un espace dédié et de rénover le parking notamment en vue de favoriser les flux journaliers.

Ce projet intègre également la rénovation du point d'accueil/bureau des entrées - facturation afin d'améliorer la maîtrise du flux patients et optimiser les encaissements.

Ce projet pourra être supporté par l'établissement au regard de la structure financière équilibrée. Cependant, pour garder cet équilibre, il faudra continuer à dégager des marges financières afin

d'intégrer l'augmentation des amortissements et des coûts d'exploitation inhérents aux activités.

Dans la continuité du travail analytique et de contrôle de gestion, un contrat par service sera conclu entre la direction et les responsables tant sur l'activité que sur l'efficacité. Un compte de résultat et des indicateurs de suivi permettent d'optimiser le pilotage. Un poste de contrôleur de gestion est à organiser.

L'établissement possède un plateau technique important avec des équipements spécifiques (imagerie, balnéothérapie, plateau de statokinésie, Bilan urodynamique...), qui demande aujourd'hui à être connectés. Le développement de l'activité est le vecteur essentiel pour réaliser suffisamment de ressources afin de maintenir le renouvellement des investissements. Un travail sur la maintenance préventive avec le service technique et logistique est à réaliser pour établir un Plan Global de Financement Pluriannuel (PGFP) sur 10 ans.

### RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE

L'établissement s'inscrit dans le programme de responsabilité sociétale avec des actions concrètes déjà mises en place et une politique volontariste. L'hôpital s'engage à répondre à la norme NF X50-135 ; à savoir réaliser des achats qui préservent de manière équilibrée et pérenne l'intérêt environnemental, social et économique (équipements, matériel médical...).

La réglementation s'inscrit également sur la restauration avec la loi EGalim, sur les énergies avec le décret tertiaire ou la lutte contre les « passoires thermiques » et le gaspillage avec la loi AGECE (Anti gaspillage pour une économie circulaire).

## ■ ENJEUX FINANCIERS

Face à toutes ces nouvelles réglementations applicables et opposables envers les établissements, le retour sur investissements identifiera les nouveaux leviers d'économie et de performance.

### **DÉMATERIALIZER LES DOCUMENTS**

Le projet du service finances est de mettre en place la dématérialisation, qui va s'exprimer par une transformation économique et écologique pour l'établissement. Les circuits de décision seront accélérés, simplifiés et fluidifiés.

La dématérialisation des factures s'adressant aux responsables de services commanditaires d'achats, chacun pourra réaliser une économie sur le temps de traitement, du coût des éditions papiers (papier et impression). Nous allons améliorer la productivité des services.

Pour le service comptabilité, la sécurité de traitement va alléger les litiges et les écarts sur les échéanciers apportant une meilleure visibilité de la trésorerie disponible.

La dématérialisation des contrats permettra de centraliser les informations et d'en faciliter l'accès. Nous pourrions ainsi envisager des renégociations de contrats et d'optimiser les coûts.

Au bureau des entrées, l'ambition est de sécuriser les recettes liées aux tiers débiteurs et de maîtriser la charge administrative des personnels et des patients.

La politique d'investissements de maintien des équipement et matériels médicaux et du projet de dématérialisation vont modifier le plan global pluriannuel de financement. Des économies d'échelle seront réalisées,

de nouvelles charges et recettes seront constatées.

Cette dynamique permettra de maintenir un résultat équilibré et un niveau de la capacité d'autofinancement suffisant pour pérenniser une bonne gestion et une autonomie de l'établissement sur les investissements.

## IX – PROJET DE COMMUNICATION

Face aux profondes mutations du secteur de la santé, l'un de nos enjeux majeurs est de renforcer la visibilité et l'attractivité de l'établissement tout en affirmant sa position sur le territoire.

La synergie de la communication interne et externe est un des leviers pour la création d'une dynamique au service de cet enjeu.

La communication doit soutenir la promotion et la valorisation du savoir-faire de l'établissement auprès des usagers, partenaires et professionnels de santé tout en s'attachant à s'inscrire dans un processus d'amélioration continue.

Afin de répondre à tous ces enjeux, l'hôpital élaborera et mettra en place une stratégie de communication à la fois interne et externe incluant le numérique. Cette dernière apportera la structuration et la cohérence nécessaires aux actions et supports de communication tout en renforçant notre identité visuelle. Il s'agit d'un élément essentiel à la réalisation des orientations stratégiques définies et au développement des coopérations.

### RENFORCER LA COMMUNICATION INTERNE

L'hôpital établira un plan de communication interne en s'appuyant sur une politique de communication définie au préalable. Nous chercherons à améliorer la communication auprès des professionnels ainsi que l'utilisation des outils associés.

La communication interne constitue un des leviers pour faciliter le management de nos équipes contribuant au bon fonctionnement des organisations.

Afin d'améliorer l'accès aux informations pour nos professionnels, il apparaît important de revoir la lisibilité des outils de communication interne existants et

d'évaluer les modes de communication à prioriser en fonction des sujets.

Nous continuerons à privilégier la communication interpersonnelle et à organiser davantage de temps en interne pour développer un partage d'expériences et de pratiques.

Il sera aussi étudié l'opportunité d'élargir les modes de communication à d'autres formats (audio, podcast, vidéos ...).

Par ailleurs, l'hôpital repensera entièrement son intranet tout en intégrant l'évolution des modes de communication et de la gestion de l'information.

Enfin, pour que le contenu du projet stratégique soit connu, l'hôpital se fixera comme objectif de communiquer largement sur les thématiques et les orientations définies auprès des acteurs de terrain en vue de leur appropriation. En effet, il s'agira aussi d'engager les équipes dans la mise en œuvre des actions issues du projet stratégique de l'hôpital et de les mobiliser autour d'objectifs partagés.

### DÉVELOPPER LA COMMUNICATION NUMÉRIQUE

L'hôpital se dotera de nouveaux outils de communication numérique au bénéfice d'une part de ses professionnels pour faciliter notamment le développement de la télé-expertise et d'autre part de ses usagers pour faciliter leurs démarches et leur accès aux informations nécessaires à leur parcours de soins.

Ainsi, nous souhaitons améliorer l'expérience patient par le déploiement de l'hôpital hors des murs grâce à un portail numérique patient sécurisé, accessible depuis notre site Internet.

De plus, l'établissement dynamisera sa communication sur site grâce à de l'affichage numérique positionné à des



endroits clés en fonction de l'usage : des bornes interactives et une signalétique numérique pour une meilleure orientation des usagers dans les bâtiments ainsi que des écrans dans les salles d'attentes pour informer sur les activités et les consignes en vigueur.

L'hôpital développera au fur et à mesure des adaptations de ses outils numériques pour favoriser l'inclusion de nos usagers âgés dans la communication numérique (lisibilité des contenus, contraste des couleurs, synthèse vocale, etc.).

Afin d'améliorer sa visibilité et son attractivité, il convient que l'hôpital diversifie ses supports numériques pour valoriser ses activités et ses installations : newsletter élargie à l'ensemble de ses usagers (actuellement newsletter dédiée aux patients et familles des USLD), présentations virtuelles des équipements de l'établissement et documentaires courts sur ses filières et parcours de soins, adaptés à un public gériatrique.

## FAVORISER L'EXPRESSION DES USAGERS

L'Hôpital de Fourvière s'engage à proposer des soins de qualité à chacun. Afin de tenir compte de l'évolution des besoins, l'établissement souhaite inclure davantage les patients et leurs proches, de manière constructive, dans les réflexions destinées à l'amélioration de la qualité des prestations.

L'établissement renforcera les relations et le dialogue avec les usagers et les associations et améliorera la communication interne sur le rôle et les missions de la Commission des Usagers (CDU) auprès des professionnels de l'hôpital.

En tant que bénéficiaires, les usagers sont en effet très bien placés pour évaluer la qualité des services et leurs suggestions sont importantes pour dégager des pistes d'améliorations.

## STRUCTURER LA COMMUNICATION DE CRISE

Confronté à une crise sanitaire sans précédent, l'Hôpital de Fourvière a développé une adaptation permanente en temps réel de ses organisations.

Il convient d'intégrer dans ce projet stratégique les leçons induites par cette crise exceptionnelle, notamment en terme de communication en situation de crise en la structurant davantage.

Par nature, la crise peut survenir à tout moment et échappe aux dispositifs et aux schémas habituels d'une organisation. Elle peut être déclenchée par un événement exceptionnel interne ou externe à l'hôpital perturbant le fonctionnement normal de l'établissement. Aujourd'hui, nombreux sont les risques pouvant se transformer en crises majeures : crises sanitaires, techniques et environnementales

Dans ce contexte, l'Hôpital de Fourvière doit pouvoir conduire une communication d'urgence adaptée en s'appuyant sur un plan de communication de crise qui structure les actions de communication et le rôle de ses contributeurs.

Ce plan de communication de crise constituera un levier d'organisation pour répondre aux besoins d'informations en interne et en externe tout en facilitant le déploiement du Plan Blanc et contribuer à la bonne gestion de la crise.

## CONSOLIDER NOTRE IDENTITÉ

L'Hôpital de Fourvière s'inscrit dans une démarche de marque employeur afin de favoriser l'attractivité, la fidélisation et l'engagement des professionnels.

La stratégie marque employeur, portée par la Direction des Ressources Humaines, s'articule autour de l'identité de la structure (son histoire, ses valeurs, ses métiers, son implantation, etc...), de son image (externe et interne) et de ses pratiques (RH et managériales). Dans ce contexte, des



actions de communication viendront nourrir la mise en œuvre de cette démarche.

L'Hôpital de Fourvière travaillera à l'harmonisation de ses supports de communication (plaquettes, flyers, affichage, etc...) afin d'établir une cohérence visuelle et de renforcer la lisibilité de toutes les actions de communication en interne comme en externe. La charte graphique, récemment mise à jour, aidera à affirmer notre identité visuelle.

L'Hôpital de Fourvière souhaite promouvoir une identité alignée à ses valeurs et à sa vision de l'hôpital de demain.

### **AMÉLIORER NOTRE VISIBILITÉ**

L'hôpital se doit d'améliorer la visibilité de son offre de soins sur son territoire à la fois auprès de ses usagers, de la population, des partenaires actuels et à venir, des acteurs de la santé et des professionnels de santé.

A cette fin, nous concevons et mettrons en place une stratégie de présence et de visibilité digitale qui s'appuiera sur une identité numérique claire. Il s'agira de développer notre présence à la fois sur les réseaux sociaux, adossée à une stratégie d'utilisation de ces réseaux, et sur des sites spécialisés.

Par ailleurs, l'Hôpital de Fourvière a récemment réalisé une refonte complète de son site Internet, désormais plus moderne et ergonomique. Aujourd'hui, notre site Internet, mieux structuré, donne accès plus facilement aux informations relatives à nos offres en terme de soins et d'équipements, aux modalités d'admission et de séjour, à notre organisation et à nos projets, pour les usagers et les partenaires.

Incontournable pour notre visibilité numérique, le site Internet constitue le pivot de notre future stratégie digitale. Il s'agira de l'adapter et de l'enrichir au fur et à mesure de l'évolution de l'établissement et des besoins. Il permettra de rassembler à

un seul endroit les différentes formes de supports numériques qui seront développés dans la cadre de notre plan de communication.

En complément de la communication digitale, les supports papier restent des éléments clés pour la réussite de notre stratégie de communication. Ils seront davantage développés afin de valoriser les expertises, les parcours de soins et les équipements de l'établissement, et cela sous différentes formes (flyer, dépliant, livret, etc.).

En améliorant notre communication numérique et en diversifiant nos supports, nous apportons une meilleure visibilité sur nos atouts et nos initiatives en faveur des usagers et des professionnels de santé contribuant ainsi à l'attractivité de l'hôpital.

### **PROMOUVOIR ET DÉVELOPPER LES PARTENARIATS**

Le développement des coopérations nécessite de faire connaître davantage les activités, les spécificités et équipements de l'hôpital auprès des acteurs du territoire. A ce titre, il apparaît important de mettre en place une politique de communication externe sur ce sujet qui concernera les partenariats existants et nouveaux avec des structures amont et aval en adéquation avec les orientations stratégiques de l'établissement.

Pour stimuler ses collaborations et sa notoriété, l'établissement encouragera et facilitera les rencontres avec les professionnels de ville à l'occasion d'évènements extérieurs ou internes (journée portes ouvertes, inaugurations, campagne de prévention et d'information sur des thématiques de santé...), les temps de partages et autres actions de communication.

Une communication performante et structurée avec les différents partenaires permettra de consolider le travail en réseau et de fluidifier le lien ville-hôpital et donc le parcours de soins du patient.



## X – PILOTAGE ET ÉVALUATION DU PROJET

### DÉCLINAISON DU PROJET STRATÉGIQUE EN ACTIONS OPÉRATIONNELLES

Chaque volet du projet stratégique sera décliné en plusieurs thématiques, elles-mêmes déclinées en un plan d'actions à mettre en œuvre sur les cinq prochaines années en ciblant les objectifs prioritaires à atteindre sur cette durée.

Chaque action sera présentée sous forme d'une fiche action permettant de décliner les objectifs du projet de manière très opérationnelle.

Chaque fiche action comportera :

- Intitulé de l'action ;
- Identification de l'axe et thématique du projet médical mis en œuvre ;
- Objectifs de l'action ;
- Description de l'action et ses étapes ;
- Calendrier envisagé (année) ;
- Pilotes de l'action ;
- Acteurs concernés ;
- Moyens nécessaires (humain, matériel, financier) ;
- Indicateurs de suivi retenus pour évaluer la réalisation de l'action.

Les indicateurs du CPOM, qui pourront l'être, seront intégrés à l'évaluation des actions.

Certaines actions seront planifiées à court terme, d'autres à plus long terme, en fonction des priorités de l'établissement et des cohérences de mise en œuvre entre les différents volets du projet stratégique.

La présentation des actions à réaliser, sous forme de fiches, facilitera leur suivi annuel pour apprécier le degré de réalisation du projet stratégique.

### MISE EN PLACE D'UN COMITÉ DE SUIVI DU PROJET STRATÉGIQUE

Un comité de suivi sera désigné pour assurer le suivi de la mise en œuvre des orientations du projet stratégique, incluant le projet médical, déclinées sous forme de fiches actions ainsi que leur coordination.

Il encadrera la rédaction des fiches actions tout en vérifiant leur conformité aux différents projets des volets du projet stratégique (projet médical, projet de soins et de rééducation, projet qualité et sécurité des soins, etc.) ainsi que leur adéquation avec l'environnement immobilier et financier mais aussi le contexte administratif.

Chaque année, ce comité sera en charge de prioriser, lors d'une réunion annuelle stratégique, les thématiques et les actions à mettre en place, formalisées sous forme d'une feuille de route annuelle.

Egalement, le comité de suivi se réunira 1 fois par semestre afin de réaliser une revue de l'état d'avancement des actions de la feuille de route de l'année en cours. Au préalable de cette revue semestrielle, les pilotes des actions communiqueront au comité de suivi le niveau d'avancement des actions inscrites à l'ordre du jour ainsi que la nécessité éventuelle d'un arbitrage par le comité ou la direction (priorité financière, limite RH...).

Des mises à jour annuelles pourront être envisagées afin d'adapter la stratégie aux enjeux auxquels doit répondre l'établissement et aux besoins des professionnels et des patients.

Un bilan annuel de la mise en œuvre du projet stratégique sera établi par le comité de suivi. Il sera communiqué aux instances et auprès des professionnels de l'établissement.

## MODALITÉS DE SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE OPÉRATIONNELLE

L'établissement souhaite mettre en place un dispositif de pilotage interne pour assurer la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique. En effet, des pilotes seront définis pour chaque action opérationnelle. Ces pilotes veilleront à la mise en œuvre des actions en contrôlant leur concrétisation à travers la mesure des indicateurs définis.

L'établissement disposera de trois types d'éléments pour suivre la concrétisation des objectifs du projet stratégique :

- Des fiches actions décrivant les différentes étapes de réalisation et calendrier associé ;
- Un tableau Excel de suivi des actions identifiées construit par volet et mentionnant également les indicateurs. Ce tableau décliné, pour l'ensemble des axes et thématiques, sera mis à jour régulièrement pour préciser le degré d'avancement et les éventuelles actions complémentaires et/ou correctrices si cela s'avère nécessaire ;
- Un tableau macro sur l'ensemble du projet stratégique.

Le suivi de la mise en œuvre effective des différents volets du projet stratégique sera permis par :

- le portage des actions par ces pilotes associés à chaque fiche action ;
- la coordination de la mise en œuvre par le comité de suivi ;
- la réalisation d'un état d'avancement de la feuille de route annuelle des actions par le comité de suivi une fois par semestre.