

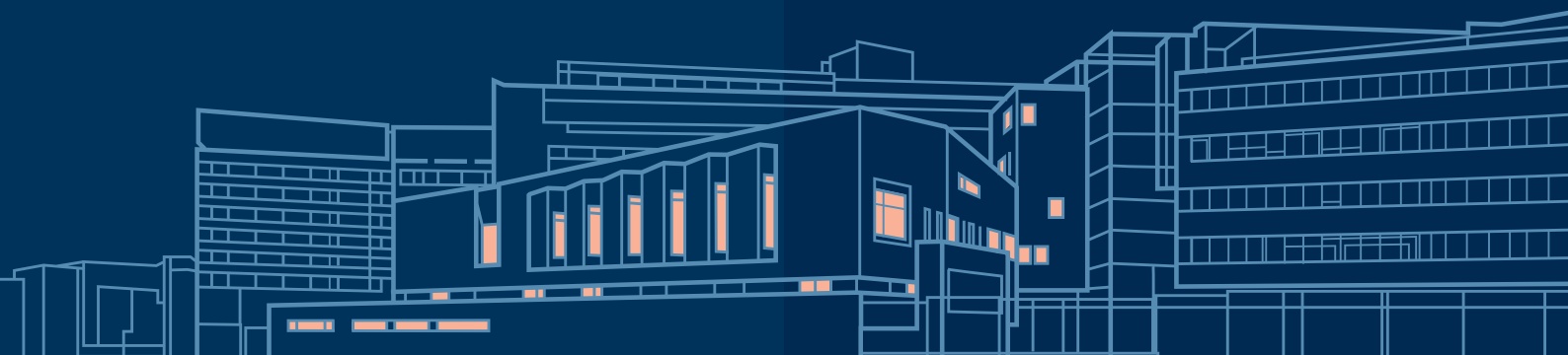
Ensemble vers 2024

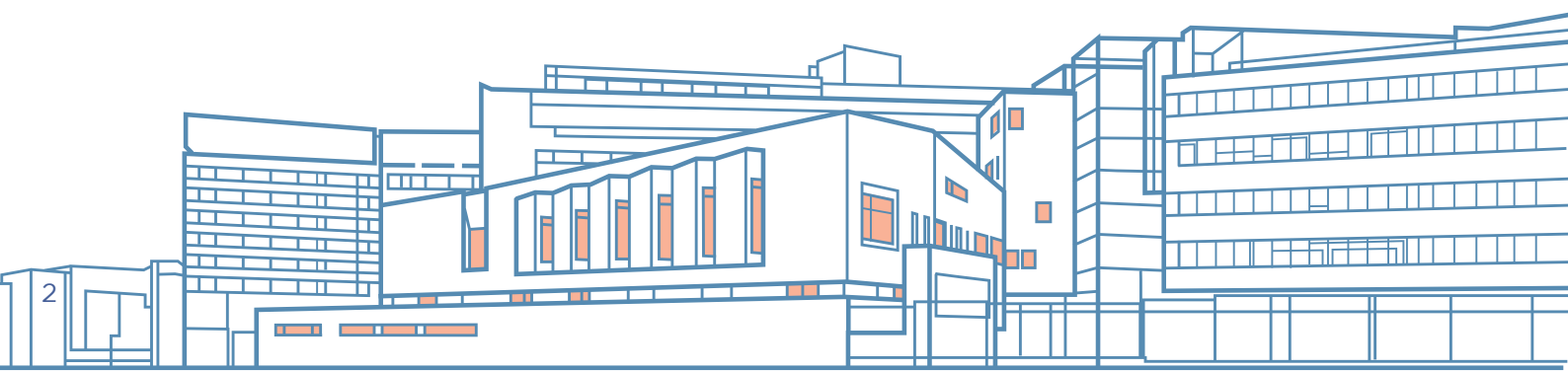
# RAPPORT D'ACTIVITÉ

20  
23

PROJET STRATÉGIQUE

— 2020 • 2024 —





En 2023, l'activité est en phase avec les perspectives attendues et tous les voyants sont au vert.

Parmi les actions réalisées ***pour et avec les patients***, premier axe de notre projet stratégique 2020-2024, nous noterons les efforts des équipes pour l'amélioration de l'orientation et l'accueil des personnes en situation d'urgence, la fluidification des parcours, en amont et en aval du CHU, ainsi que l'amélioration de « l'expérience patient » au CHU, en lien notamment avec les associations d'usagers.

Dans le cadre de l'axe ***pour et avec les équipes***, un travail est en cours visant à transformer nos pratiques managériales pour être à la fois plus attractifs, nous permettre de recruter de nouveaux professionnels, tout en fidélisant les talents. Parallèlement, l'appel à projet « développement d'activité » lancé et soutenu significativement par la direction générale a reçu un accueil enthousiaste des équipes médicales et soignantes qui a abouti à 11 projets innovants.

En terme d'amélioration matérielle des conditions de travail, la mise en fonctionnement de notre nouvelle plateforme pharmaco-logistique marque un tournant important dans l'organisation de l'approvisionnement, des stocks et de la préparation des commandes. Côté modernisation numérique, le déploiement du nouveau schéma directeur du système d'information est également à saluer.

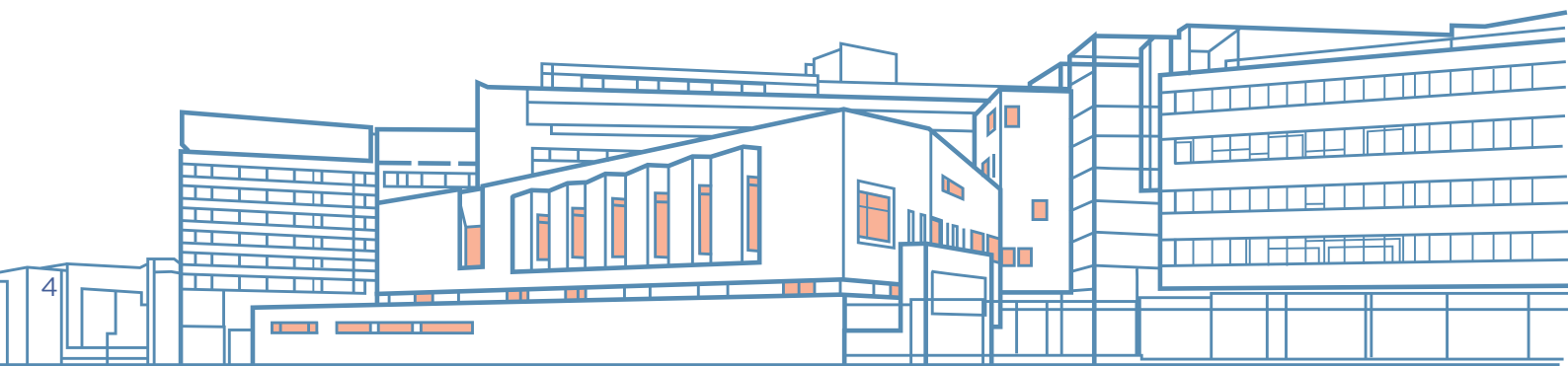
Si l'on se tourne ***vers l'excellence***, troisième axe de notre projet stratégique, nous remarquerons notamment les efforts entrepris pour formaliser la stratégie territoriale du CHU, le renforcement de nos capacités opératoires et l'ouverture tant attendue de l'UFR d'odontologie.

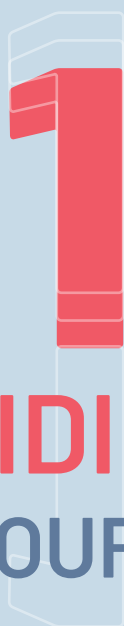
Parmi les faits marquants de l'année 2023, notons également notre certification niveau « Qualité des soins confirmée », le lancement de la démarche institutionnelle de transition écologique et l'élaboration de notre projet multidisciplinaire d'Institut Normand de Médecine de Précision.

**Bertrand Cazelles**

Directeur général par intérim

20  
23





# FLUIDIFIER

## LES PARCOURS DE SOIN



## Pour améliorer l'orientation des patients et la prise en charge de l'activité non-programmée :

### Proposer une orientation adaptée en cas de besoin de santé urgent

- Démarrage du Service d'Accès aux Soins (SAS)
- Intégration du SDIS au sein de la régulation du SAMU
- Mise en place d'une nouvelle régulation par la médecine de ville en journée qui s'appuie sur un agenda partagé entre régulateurs et médecins généralistes permettant d'identifier des créneaux de soins non-programmés dédiés.

### Améliorer les conditions d'accueil et de prise en charge au sein du Service des urgences

- Passage systématique de gériatres aux urgences pour fluidifier le parcours des patients âgés
- Réorganisation de l'accueil administratif
- Recours à une « zone de départ » où diriger les patients en attente de leur mode de transport à leur sortie des urgences.

### Identifier des solutions d'aval adaptées aux besoins de chaque patient

- Création d'une Unité Transitoire en médecine Gériatrique (TUG) pour fluidifier le parcours des personnes âgées aux urgences
- Mise en place d'un Dispositif d'Hébergement Temporaire en Sortie d'Hospitalisation (HTSH) dans l'EHPAD du CHU
- Partenariat avec l'Association Emergence-s qui prend en charge des publics en grande précarité afin d'identifier leurs besoins spécifiques pour fluidifier leur parcours.

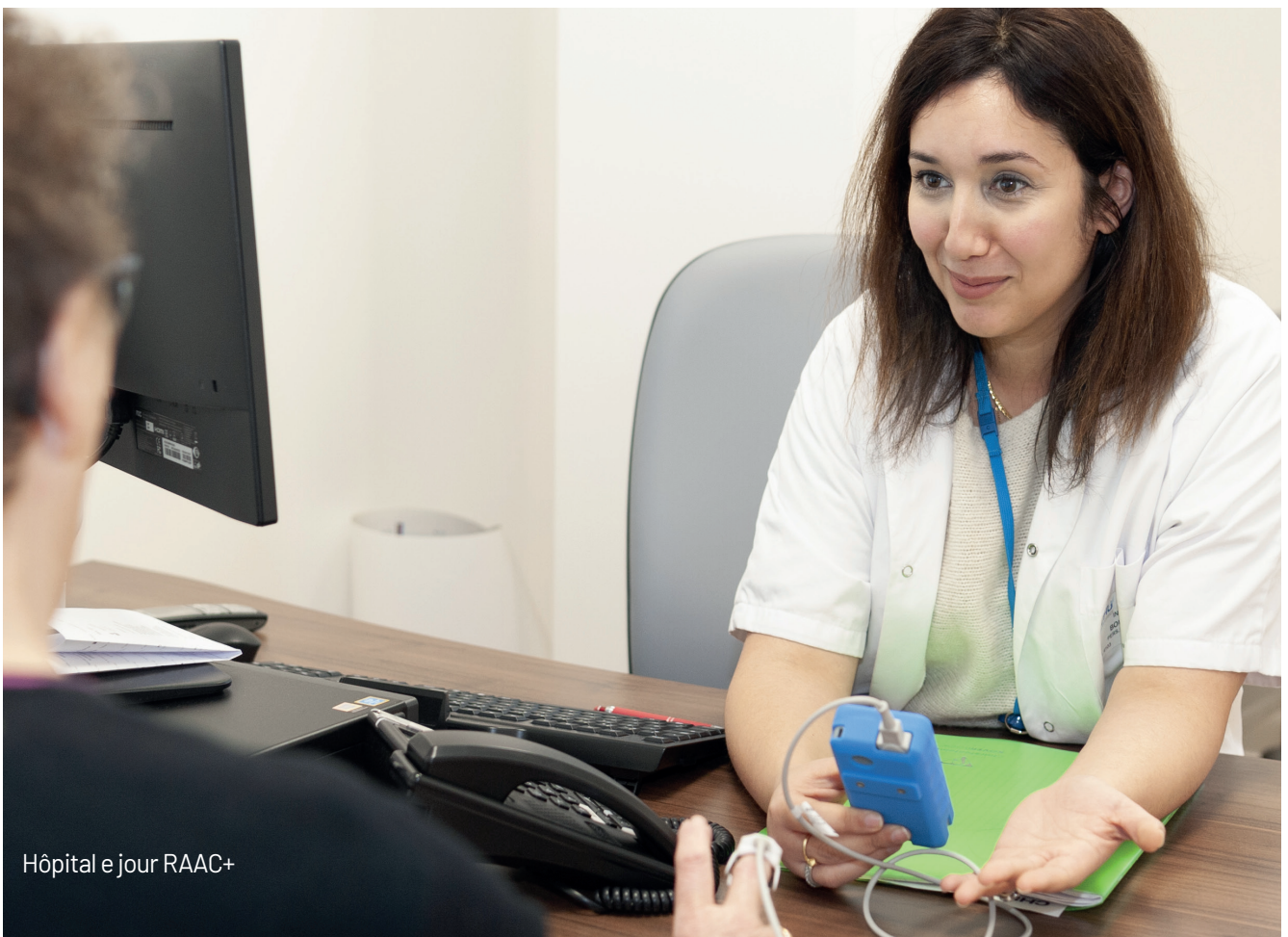
**Programmer le non programmé** : privilégier le traitement de la cause principale et programmer à distance les explorations complémentaires – exemple de la gériatrie aigue



## Expérimentation, et poursuite du déploiement de différents « leviers capacitaires » dans un contexte d'allongement persistant des durées de séjour

Certains « Leviers capacitaires » ont été mis en œuvre ou expérimentés afin de fluidifier le parcours des patients et d'améliorer leurs conditions de prise en charge en dehors du CHU

- Hôpital de Jour de récupération améliorée après chirurgie (RAAC)
- Hôtel hospitalier
- Salon de sortie
- Hospitalisation à Domicile (HAD) en partenariat avec la clinique du Cèdre et la Croix rouge
- Dispositif d'appui à la coordination (DAC) qui coordonne de nombreux acteurs afin de bénéficier d'aide pour l'organisation des parcours complexes
- Demandes d'intervention de spécialistes inter-service
- Mise en place d'indicateurs sur les urgences afin de mieux gérer le flux des patients et leur orientation.





## Un Hôpital de Jour de récupération améliorée après chirurgie

Les services de chirurgie cardio-thoracique et vasculaire ont ouvert un Hôpital de Jour de récupération améliorée après chirurgie « HDJ RAAC+ ». Ce projet innovant vise à améliorer la préparation des patients avant une intervention chirurgicale majeure, en réunissant en un même lieu plusieurs acteurs de soins de la phase préopératoire.

### *Réunir en un même lieu plusieurs acteurs de soins de la phase préopératoire*

Au cœur de cette initiative le patient peut être amené à consulter au cours d'une matinée ou d'une journée complète, une infirmière de coordination, une kinésithérapeute, une assistante sociale, une addictologue, un médecin anesthésiste, les médecins de physiologie respiratoire et à l'effort, un psychologue... Ces professionnels de la santé travaillent de concert pour évaluer les besoins individuels de chaque patient et élaborer un programme personnalisé de réhabilitation préopératoire.

### *Un patient accompagné tout au long de son parcours*

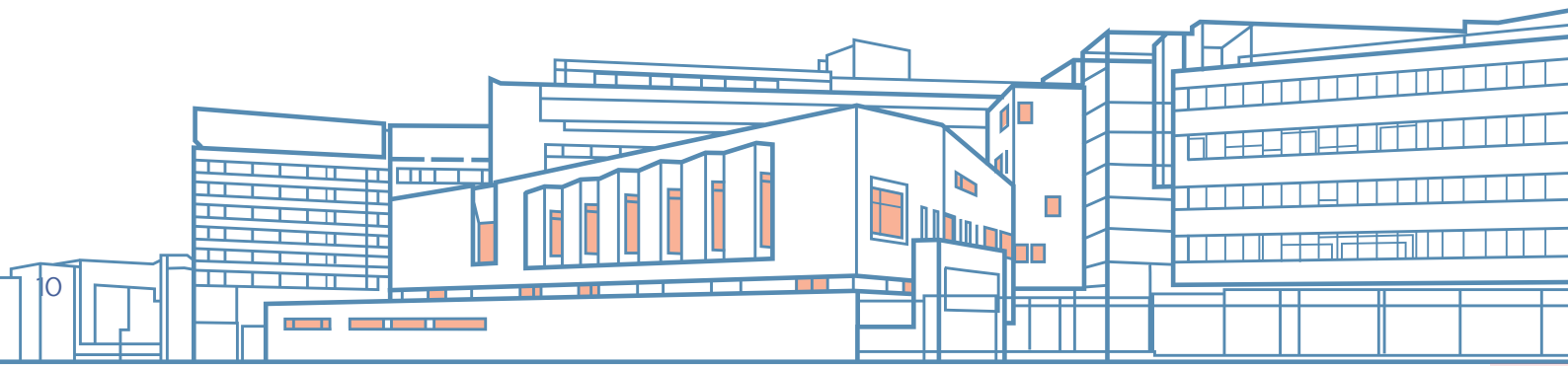
A la fin de cette journée, le programme remis au patient comporte des exercices spécifiques, des conseils nutritionnels et des recommandations personnalisées pour optimiser son état général avant l'opération. Par la suite, entre le moment de la consultation en HDJ RAAC+ et l'intervention chirurgicale, le patient bénéficie d'un suivi numérique afin de veiller au bon déroulement de sa réhabilitation.

Cette approche préventive et proactive au CHU souligne l'importance de la préparation à la chirurgie dans le processus de guérison. En offrant un cadre multidisciplinaire, les services impliqués dans cet HDJ RAAC+ réaffirment leur engagement envers le bien-être global des patients, anticipant les besoins spécifiques de chacun et contribuant ainsi à une meilleure récupération postopératoire.

### *Un bilan très positif*

Depuis sa mise en place, près de 200 patients de chirurgie thoracique ont pu bénéficier de ce programme. Les retours patients sont très positifs renforçant l'image d'un CHU innovant dans le champ de la qualité.

20  
23





2

**ADAPTER**  
NOTRE OUTIL  
À NOS BESOINS



## Principales opérations immobilières en cours

### Soins critiques

- Travail en cours pour l'organisation de la logistique et les besoins associés, consultation des entreprises travaux

### Restructuration de l'activité FME

- Consultation en cours pour identifier le programmiste chargé d'élaborer les scénarios du Schéma Directeur immobilier (SDI) du pôle Femme, Mère et Enfant

### Site de Bois-Guillaume

- Concours d'architecte en cours pour le projet de construction du nouveau bâtiment d'USLD

### Site de St-Julien

- Transfert de l'autorisation de l'EHPAD des Quatre-Saisons au CH de Bois-Petit, effective le 1er janvier 2024



## Transfert de l'EHPAD des 4 Saisons au CH de Bois-Petit

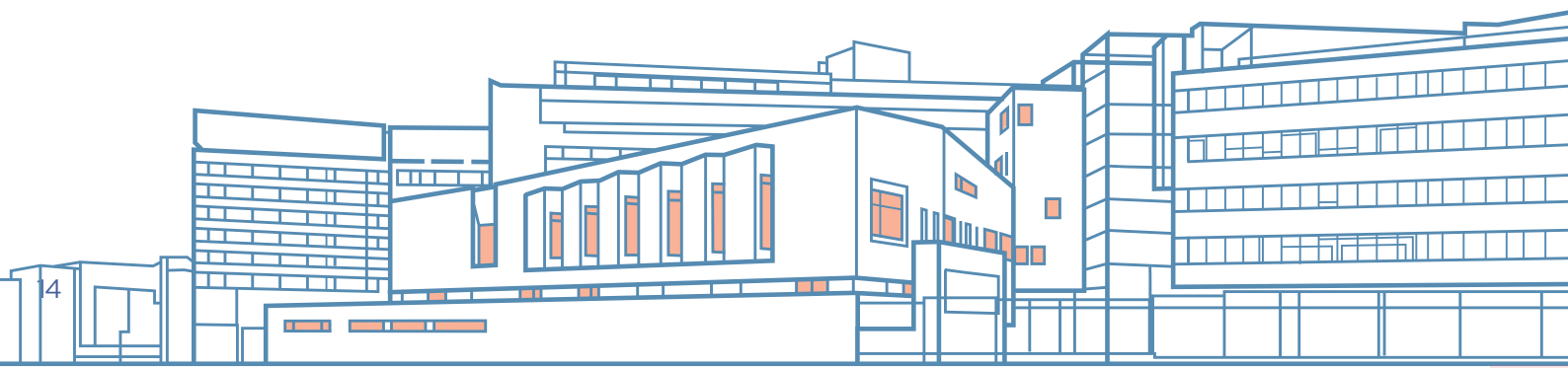
*Depuis plusieurs années, aux côtés de l'ARS et du conseil départemental, le CHU est engagé dans une réflexion globale concernant l'offre d'Ehpad publics du territoire, un travail commun pour penser l'offre résidentielle publique de demain. Il s'agit non seulement de défendre les valeurs du secteur médico-social et de nourrir une véritable réflexion sur la qualité de vie des résidents mais également, à terme, de porter*

*des projets ambitieux de reconstruction des Ehpad.*

*La première étape a été le transfert de l'autorisation de l'Ehpad Bethel, à Mont-Saint-Aignan, géré depuis janvier 2023 par le centre hospitalier gériatrique de Déville-lès-Rouen, établissement public de santé.*

*En parallèle, un travail similaire était engagé concernant l'Ehpad des 4 Saisons. Ainsi, depuis le 1er janvier 2024, l'établissement situé au Petit-Quevilly est dirigé par le centre hospitalier du Bois-Petit, établissement public relevant de la fonction publique hospitalière et spécialisé dans l'accompagnement des personnes âgées. Partenaire historique et incontournable du CHU de Rouen, Bois-Petit est membre du GHT Rouen Coeur de Seine.*

20  
23



3

AMELIORER  
L'EXPERIENCE DES PATIENTS  
AU SEIN DU CHU



## Expérience patient

Adoption du projet des usagers 2023-2025 élaboré avec les représentants des usagers et les associations engagées au CHU

5 axes des travail :

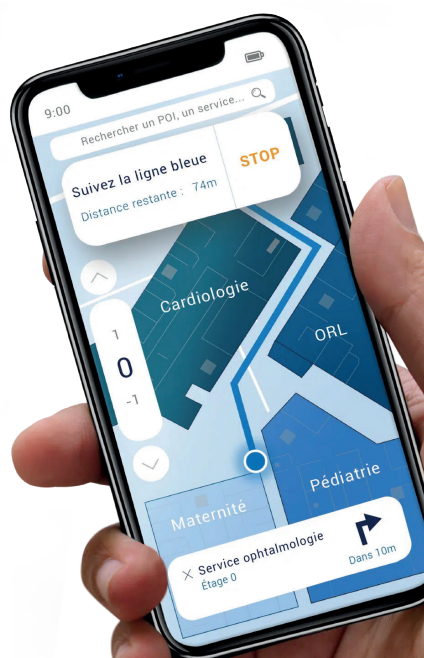
- Faire vivre l'espace des usagers
- Renforcer les liens avec les associations
- Faciliter le signalement des remarques des patients
- Améliorer la place des proches et des aidants
- Impliquer les patients dans leur parcours de soins.

Intégrer l'expérience des patients dans l'amélioration de la qualité des soins et des pratiques professionnelles :

- Déploiement dans plusieurs services des rencontres hebdomadaires cadre-patients.

Faciliter l'orientation des patients au sein de l'établissement :

- Déploiement de la nouvelle signalétique sur l'ensemble des sites
- Déploiement d'une application de guidage Indoor pour faciliter l'orientation des patients sur les sites de Bois-Guillaume, Saint-Julien et Charles-Nicolle.







# TRANSFORMER

LES PRATIQUES MANAGERIALES EN  
IMPLIQUANT LES PROFESSIONNELS



## Management et Attractivité

Elaboration et mise en œuvre du plan d'attractivité et de fidélisation, poursuite de la démarche de négociation collective pour agir sur :

- Le recrutement
- Les conditions de travail
- L'intérêt et la sécurisation des parcours professionnels

### Quelques actions phares en 2023

- Déploiement du travail en 12H dans 8 services « test »
- Généralisation des recrutements en CDI pour certaines catégories professionnelles
- Augmentation des départs en étude promotionnelle
- Signature de l'accord sur le télétravail
- IPA et protocoles de coopérations professionnelle médico-soignantes
- Développement des entretiens annuels médicaux
- Démarche « engagement collectif » lancée pour un appel à candidature de projets d'équipes
- Signature de l'accord sur accord sur l'égalité professionnelle



## Egalité professionnelle : #AGIR AVEC LE CHU

Le CHU se mobilise pour faire cesser tout acte sexiste et accompagner les victimes et lance une importante campagne de communication pour le faire savoir.

Tout signalement peut dorénavant être remonté via l'adresse mail dédiée [signalement.sexisme@chu-rouen.fr](mailto:signalement.sexisme@chu-rouen.fr), afin d'être instruit par les référentes Égalité professionnelle.

L'ensemble de ces initiatives a été mis à l'honneur lors d'une journée « Égalité professionnelle » le 29 septembre 2023.

## Management et Attractivité

### Accompagner nos managers dans le pilotage des activités, des projets, et la gestion d'équipe :

- Appel à projets «développement d'activité»
- Mise en place d'un dialogue stratégique annuel avec l'ensemble des pôles hospitalo-universitaires
- Installation de la Délégation à l'Information Médicale et à l'Activité (DIMA) afin de donner des clés sur les enjeux de valorisation de l'activité et de produire des indicateurs d'activité et de recettes.
- Charte d'organisation de la gouvernance pôle/service
- Café des projets et formation à la gestion de projets pour les cadres et les médecins
- Démarche d'accompagnement des cadres dans leurs fonctions managériales
- Démarche d'Amélioration Participative (DAP)



## 11 projets retenus : Des équipes engagées !

Suite à l'appel à projets interne « Développement d'activité » lancé en janvier 2023, services et pôles se sont mobilisés pour proposer de nombreux projets et innovations.

Pour accompagner cette démarche, la Direction générale a initialement identifié une enveloppe de 800K€ (ciblée principalement sur le financement de ressources humaines, médicales et non médicales).

Au regard de la très grande qualité des projets étudiés en juin 2023 par un comité composé de représentants de la CME et de la direction générale, le montant de cette enveloppe a finalement été porté à 1,2 million d'euros, permettant d'accompagner 11 projets structurants.

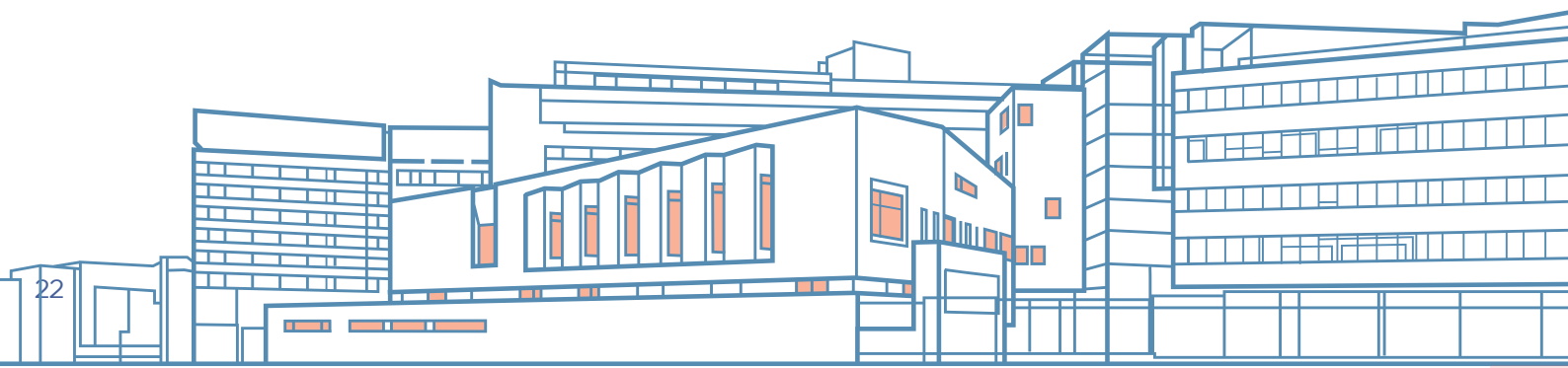
Ce soutien réaffirme la confiance du CHU envers ses équipes engagées pour dynamiser leurs activités, innover et améliorer la réponse aux besoins de santé du territoire.

Le soutien financier du CHU vise à développer durablement nos activités et s'accompagne d'une politique volontariste de recrutement. Chaque projet sélectionné va dans le sens des missions qui nous sont confiées et concrétise les valeurs de l'hôpital public portées par l'ensemble de nos professionnels. Cet élan a vocation à être reconduit chaque année.



Le Café des projets accompagne les équipes

20  
23





# AMELIORER

LES CONDITIONS MATERIELLES DE TRAVAIL



## Schéma de modernisation logistique

Déploiement et mise en œuvre des outils et organisations du projet de modernisation logistique au service du soin :

- Dévé, Derocque et Urgences de Charles Nicolle
- Déploiement du programme Optibloc dans le bloc M4

Déploiement du logiciel COPILOTE pour la gestion de stock de la pharmacie

Mise en fonctionnement de la nouvelle plateforme pharmaco-logistique de Grand-Quevilly (janvier 2023)

Mise en fonctionnement de la plateforme d'éclatement et de la plateforme déchets de Charles Nicolle







## La plateforme logistique et pharmaceutique

### **Les bons produits, au bon moment, au bon endroit**

*Le CHU se modernise avec la création d'une plateforme pharmacologique dans un bâtiment plus*

*adapté à l'évolution de ses activités. Elle permet de centraliser sur un même lieu, l'approvisionnement, le stockage et la préparation des commandes de produits généraux et pharmaceutiques.*

*L'activité s'organise en plusieurs secteurs :*

- Un espace mutualisé « DAHLIB- Pharmacie » permet la réception des marchandises en provenance des fournisseurs, et l'expédition des commandes vers l'hôpital.*
- un espace pour les produits pharmaceutiques et hôteliers, stockés et/ou préparés selon leur typologie dans différentes zones de travail.*

*400 commandes sont préparées chaque jour, pour approvisionner les 5 sites du CHU. Pour y parvenir, de nouveaux plans de transport sont mis en place. Concrètement, tous les produits sont acheminés jusqu'à la plateforme d'éclatement logistique de Charles-Nicolle. Les produits hôteliers et les dispositifs médicaux sont ensuite livrés dans les services. La mise en place de cette plateforme s'inscrit dans le contexte plus global du plan de modernisation logistique.*

*Ce plan s'articule autour de 3 objectifs prioritaires : la modernisation de nos transports (internes, matériels et patients), la mise en place d'un programme de logistique de soins au sein des unités, et enfin un nouveau système d'information métier pour la chaîne d'approvisionnement du CHU.*

*Cette nouvelle plateforme logistique permet de bénéficier d'un environnement plus sûr et plus efficace pour stocker, préparer et distribuer les produits de santé.*

## Modernisation numérique

### Déploiement du nouveau Schéma Directeur du Système d'Information Mise en place transitoire de Crossway

- DIANE - anesthésie,
- TERMINAL URGENCES - remplacement d'Urqual
- Galeon - en Gynécologie-obstétrique
- Horizontal Software - gestion du temps de travail médical
- CORA - codage et information médicale
- Serveur externe de résultats pour la biologie médicale
- DA VINCI - Anapath (coopération avec Le Havre)

1 000 postes de travail remplacés ou remis à niveau

Lancement de la démarche du projet de remplacement du Dossier Patient Informatisé.





## Remplacement du DPI

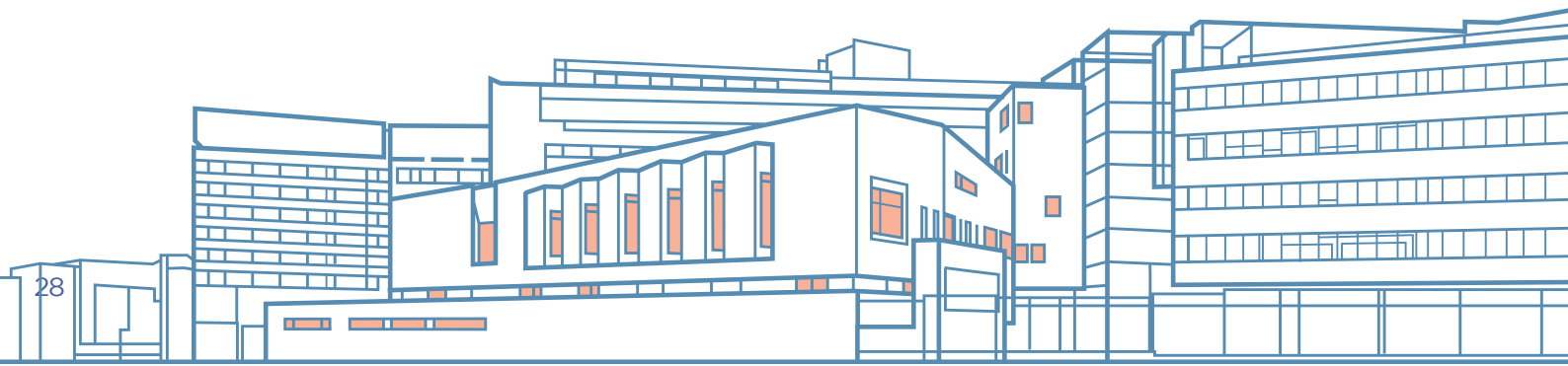
*Depuis 2020 et l'élaboration de son schéma directeur du système d'information, le CHU dynamise sa modernisation numérique par la mise en place de nombreux outils métiers, notamment dans l'objectif de remplacer certains logiciels vieillissants.*

*La concrétisation de ces travaux permet désormais à l'établissement de se projeter vers la seconde phase de refonte de son dossier patient informatisé, en lançant très prochainement la démarche de choix d'un outil remplaçant Maincare HEO Crossway.*

*Ce projet institutionnel va se dérouler en plusieurs étapes, d'une part jusqu'à l'acquisition de l'outil (définition du besoin et élaboration du cahier des charges, étude des solutions du marché, choix du logiciel), d'autre part concernant sa mise en œuvre (paramétrage, tests, déploiement).*

*Une équipe projet a été constituée, composée de professionnels issus des équipes métiers.*

20  
23





**SOUTENIR**  
NOS ACTIVITES PHARES  
A FORTS ENJEUX



## Préparer les enjeux de demain à l'échelle du territoire

Formalisation de la stratégie territoriale selon 4 axes en phase avec le PRS et la réponse aux besoins de santé de recours et de proximité :

### 1 - GHT

- Mise en place de la commission médicale du groupement et adoption du projet médical partagé
- Réouverture du service de médecine du CH de Neufchâtel-en-Bray, organisation territoriale de la PUI, et projet territorial de soins palliatifs

### 2 - Normandie Orientale

- Conventions d'association avec les GHT du Havre, d'Elbeuf, d'Evreux et de Dieppe, en tant que CHU de référence.

### 3 - Etablissements privés de l'agglomération:

- Convention avec UGECAM Les Herbiers

### 4 - Ville-hôpital :

- CPTS de Rouen
- proposition d'un COPIL ville-hôpital tripartite associant l'ARS

Structuration de la Plateforme ACP de Normandie Orientale avec le GHH



## Préparer les enjeux de demain (suite)

### Poursuite d'un ensemble d'actions visant à renforcer nos capacités opératoires

- Ouverture du bloc M4
- Mise en place d'Optibloc

### Des actions pour consolider et développer nos prises en charges de recours en chirurgie cardiaque et en cardiologie

- Greffes/ partenariat avec le CHU de Caen,
- Transfert de la salle hybride,
- RAAC pré chirurgicale,
- Projet de développement de l'activité de TAVI

### Mise en place d'une UFR Normande d'Odontologie

- Sécurisation du budget d'investissement,
- Nouveaux locaux sur la ZAC Campus Martainville en 2026



Chirurgie ambulatoire





## Inauguration de l'UFR d'odontologie

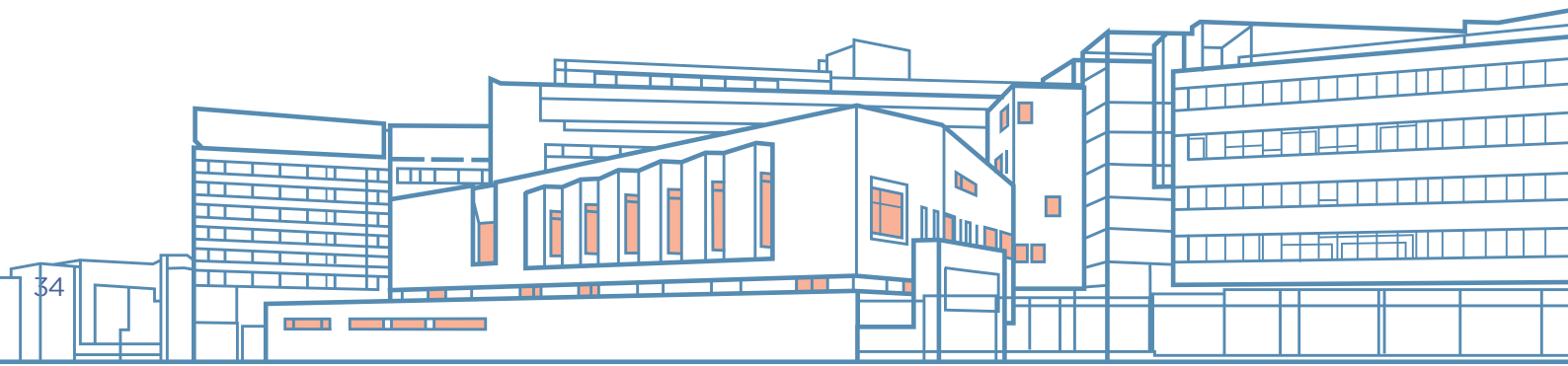
*Le nouveau département d'odontologie inauguré le 13 septembre 2023 accueille pour sa deuxième promotion 35 étudiants (15 l'année dernière), avec un objectif de 50 étudiants par an dans les prochaines années.*

*Avec le département d'odontologie de l'UFR Santé de l'Université de Caen, la région Normandie espère former rapidement un peu plus de 100 étudiants par an. Un vrai espoir pour la région française à la démographie professionnelle la plus faible. Avec aujourd'hui une densité de 44,7 chirurgiens-dentistes pour 100 000 habitants, il manque environ 800 praticiens pour atteindre la moyenne nationale de 66,7.*

*Un million d'euros ont été investis par la région pour l'ouverture de l'UFR (fauteuils, simulateurs, compresseurs, etc.) et autre million par la Métropole rouennaise pour financer notamment des postes de professeurs.*

*La métropole prévoit également un budget de près de 5 millions pour financer le futur bâtiment qui accueillera cette formation. Jusque-là, les étudiants rouennais qui voulaient faire dentaire étaient contraints de partir étudier à Reims, Lille, ou Paris. Aujourd'hui, nous leur proposons de rester dans cette ville, avec l'espoir qu'ils s'installent ensuite dans la région, comme cela se passe couramment dans les UFR existantes.*

20  
23



7

# POUR SUIVRE NOTRE TRANSITION ÉCOLOGIQUE



## Une démarche structurée

### Expérimentation du tri des déchets recyclables dans le pôle médecine et dans le pôle imagerie

Objectif de déploiement à l'ensemble des pôles en janvier 2024

### Restauration responsable

Adhésion au projet « Mon restau responsable »

### Transports et mobilité :

- Arrivée tram T4 devant l'entrée principale de l'hôpital Charles-Nicolle
- Ouverture d'un nouveau parking vélo sécurisé (+ 148 places)

### Ouverture de la PLPH en janvier 2023 :

- Réduction de 50% des livraisons à Ch Nicolle avec 100 transports logistiques routiers (A/R) par semaine gagnés en centre-ville

### Energies :

- Déploiement du plan de sobriété énergétique,
- Raccordement du CHU au réseau de chaleur de la Métropole (petite Bouverie)

### Sensibilisation et information :

- Ateliers pluridisciplinaires sur la décarbonation des achats et sur l'écoconception des soins,
- Formation à la fresque du climat : CODIR et bureau de la CME, pôle Pharmacie

### Achats durables :

- Mise en place de la Commission des achats responsables (CARE)
- Signature de la charte Relations Fournisseurs et Achats Responsables (RFAR)

## Mon restau responsable

### **L'alimentation et la restauration : Des leviers importants de la politique de développement durable d'un hôpital**

Le service restauration du CHU a déjà pris des initiatives dans ce domaine, notamment pour suivre les obligations de la loi Egalim (approvisionnement en produits labellisés ou bio, lutte contre le gaspillage alimentaire, tri des biodéchets, ...).

Forts de ces démarches, Le service restauration du CHU a souhaité amplifier son action RSE en adhérant au projet Mon Restau Responsable® et en associant les établissements du GHT Rouen Cœur de Seine, très motivés pour rejoindre le projet. Mon Restau Responsable® est une démarche créée par la Fondation pour la Nature et l'Homme et le réseau Restau'Co afin d'accompagner les restaurants collectifs dans la transition écologique.

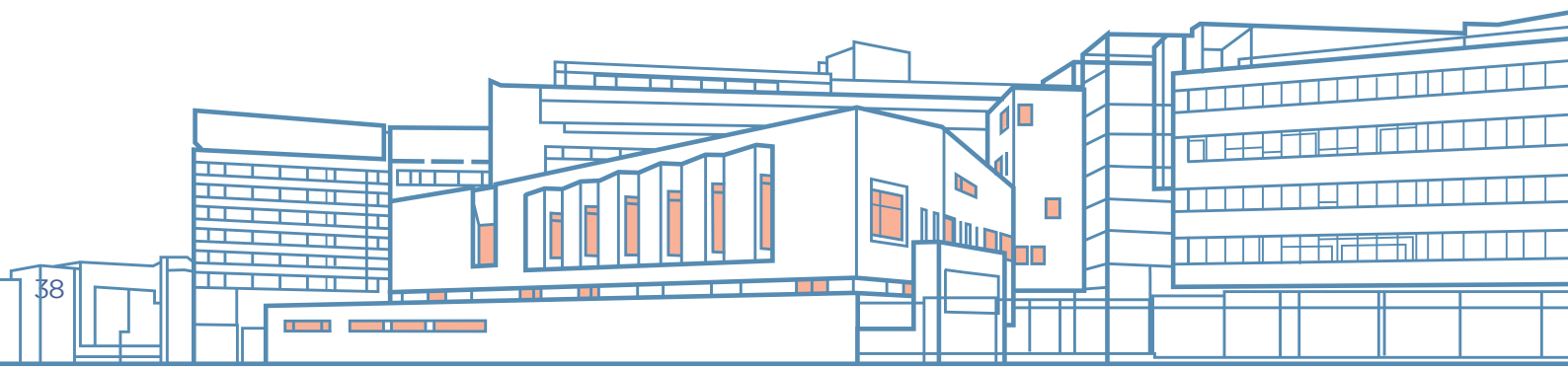
La démarche repose sur 4 piliers, ou axes de progrès :

- Bien être (accueil, confort, qualité nutritionnelle)
- Assiette responsable (valorisation des produits bio, durables ou de proximité)
- Eco-gestes (lutte contre le gaspillage et réduction des déchets, économies d'eau et d'énergie)
- Engagement social et territorial (QVT, mobilisation des acteurs du territoire).

Sur le territoire rouennais, de nombreux restaurants collectifs de tous types (restaurants scolaires, restaurants administratifs et d'entreprises, clubs sportifs, hôpitaux du territoire, EHPAD...) ont également rejoint la démarche Mon Restau Responsable®.



20  
23





# DEVELOPPER

## LA CULTURE DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION



## Recherche & innovation

### Recherche

- Campagne PHRC 2022 très dynamique avec 12 projets retenus, soit deux fois plus qu'en 2021
- Constitution du Groupe de Coopération Territoriale en Recherche Clinique Haute Normandie (GCTRC) afin de valoriser la recherche à l'échelle territoriale
- De nombreux projets en recherche paramédicale

### Elaboration du projet multidisciplinaire de Médecine de précision

- Structuration et rédaction d'un projet médical avec tous les partenaires et toutes les spécialités concernées
- Présentation du projet à différents potentiels investisseurs (Région, Métropole,...)





9

# POUR SUIVRE DE HAUTS STANDARDS DE QUALITE



## Poursuivre la démarche qualité

- Mise en place d'un plan d'actions qualité associant les pilotes de processus.
- Mise en conformité des locaux pour la Biologie de la Reproduction et renforcement de l'équipe en soutien du développement de l'activité (lauréat AAP 2023)



## Certifié « qualité des soins confirmée » !

Ce bon résultat souligne l'engagement des professionnels du CHU dans l'amélioration continue de la qualité des soins et de la gestion des risques au quotidien.

Il permettra de valoriser le CHU auprès de sa patientèle, ainsi que de ses partenaires et financeurs.

Un score total de 93.62% d'atteinte des attendus du référentiel :

- 92% pour la thématique patient,
- 94% pour la thématique équipes de soins
- et 95% pour la thématique établissement.

Si de très nombreux points forts ont été soulignés, des pistes d'amélioration sont également évoquées dans le rapport telles que les conditions d'accueil dans certains services du fait des contraintes architecturales, la nécessité de poursuivre le travail engagé sur l'informatisation du dossier patient, la remise systématique de la lettre de liaison, l'identification des médicaments à risque majoré, l'analyse des modalités de réalisation de la check-list au bloc opératoire, etc.

Ces thématiques, connues et déjà intégrées dans nos plans d'action pour une grande part, viendront enrichir nos travaux de ces prochains mois et prochaines années.



# PROJET STRATÉGIQUE

2020 • 2024

Ensemble vers 2024