



HOPITAL
saint JOSEPH
MARSEILLE

Version intégrale

RÉUSSIR l'Hôpital DE DEMAIN

Projet stratégique 2027



HOPITAL
SAINT JOSEPH
MARSEILLE

PROJET STRATEGIQUE SAINT JOSEPH 2027

Validé en Assemblée Générale du 17 octobre 2023

Table des matières

Introduction et cadre méthodologique	3
PARTIE 1 : L'Hôpital Saint Joseph en 2023 : Atouts et défis !	4
1.1. L'identité	
1.2. L'analyse stratégique	
PARTIE 2 : Saint Joseph 2027 : Une offre de santé unique au service du territoire	7
2.1. Des spécialités médicales renouvelées, renforcées, performantes et modernes	
2.2. Une organisation des soins coordonnée avec le patient depuis son domicile	
2.3. La santé numérique	
2.4. La recherche clinique et les innovations	
2.5. Des locaux et un environnement repensés et modernisés au service de la santé	
2.6. L'ouverture à l'international	
PARTIE 3 : Un établissement engagé dans le Développement Durable	18
3.1. Le développement social : Un projet ambitieux pour les ressources humaines	
3.2. La soutenabilité économique : Sobriété, rationalisation, efficience	
3.3. La protection de l'environnement : Un impératif face au dérèglement climatique et à l'épuisement des ressources naturelles	
3.4. L'éthique, la promotion de la santé et la culture : Le supplément d'âme indispensable	
PARTIE 4 : Les conditions de la réussite	24
4.1. La qualité, la sécurité et la gestion des risques : Des démarches renforcées, exigeantes et plurielles	
4.2. La gestion économique et financière : Equilibre budgétaire, capacité d'investissement et politique sociale préservées	
4.3. La communication : Pierre angulaire du succès	
4.4. Le système d'informations : Riche et performant	
4.5. La nécessité du changement : Conscience aigüe et partagée ainsi que portage fort pour le conduire	
4.6. Une gouvernance soudée, solide, qualifiée, mue par les valeurs du privé non lucratif	
Conclusion générale	27

Introduction et cadre méthodologique

Le système de santé en France a été durement affecté et bouleversé depuis 2020 par plusieurs crises et transformations successives qui ont mis à mal les organisations en place tant en ville qu'à l'hôpital. Dans ce contexte de changement de paradigme, l'Hôpital Saint Joseph, acteur majeur du groupe « Saint Joseph »¹ a toujours œuvré, de manière proactive et dynamique, pour anticiper les transformations et s'adapter aux évolutions. Il porte dans son ADN l'attention, non seulement aux modifications sociétales et leurs impacts sur la santé des populations du territoire mais aussi aux attentes en terme de service rendu, de modernité technologique et organisationnelle en santé. Nombreux sont les domaines où il est précurseur à destination de ses patients, salariés et collaborateurs. Sans les interrompre, la crise de la Covid-19 a freiné et remodelé les projets. L'heure est au déploiement, à l'amplification et à la structuration à grande échelle des émergences prometteuses. En route pour 2027 avec un hôpital en transition qui concilie excellence, humanité, économie et écologie !

Convaincus des vertus de l'intelligence collective, administrateurs, médecins, cadres, représentants du personnel, usagers et direction se sont associés pour élaborer l'ambition à 2027 de l'hôpital. Entre fin janvier et début mars 2023, 12 ateliers de 2 heures, animés par des binômes membres du Comité de Direction, ont réuni 150 personnes. Sur la base du cadre d'orientations stratégiques 2018/2028 du Projet Régional de santé PACA, de la note d'orientations stratégiques 2019/2023 de l'Association Hôpital Saint Joseph et du Projet Stratégique 2022/2026 de la Fondation, ces ateliers ont permis de dégager une analyse de la situation en termes de forces et faiblesses, puis d'opportunités et menaces ainsi que des propositions d'axes stratégiques. En parallèle, le Comité de Direction a travaillé les visions stratégiques par grandes fonctions. Entre mi-mars et mi-avril 2023, le Conseil de Surveillance, des représentants de la Commission Médicale d'Etablissement et le Comité Exécutif se sont réunis en 3 séminaires pour arbitrer et hiérarchiser les orientations.

Le présent document, complété de ses annexes, formalise l'ambition pour la période quinquennale.

Il a été relu par les contributeurs en juillet 2023, puis présenté aux instances (CME² ; CSE³ ; Cadres ; RU⁴) en septembre 2023, et enfin validé par l'Assemblée Générale de l'association Hôpital Saint Joseph le 17 octobre 2023. Il sera communiqué à l'ARS-PACA.

Ce projet stratégique quinquennal⁵ sera découpé en deux feuilles de route opérationnelles périodiques, d'abord celle pour 2024/25 en fin d'année 2023, puis à l'horizon de fin 2025 pour celle de 2026/27. Ces feuilles de route indiqueront le programme des actions et le calendrier pour chaque domaine stratégique. Elles seront largement diffusées et régulièrement suivies et évaluées.

¹ Regroupement d'associations privées non lucratives, dont la Fondation Hôpital Saint Joseph est membre de droit, lesquelles partagent des valeurs inspirées par le Bienheureux Jean-Baptiste Fouque et un projet stratégique de solidarité et de performance au service des plus fragiles. En 2023, elles sont au nombre de 7 (Hôpital Saint Joseph, Sainte Marthe Saint Joseph, Saint Joseph Séniors, ABCD Saint Joseph, Saint Joseph AFOR, IFSI Saint Jacques, SESAME Simulation)

² Commission Médicale d'Etablissement

³ Comité Social et Economique

⁴ Représentants des Usagers

⁵ Il sera complété par un document spécifique pour l'établissement Saint Joseph – Montval qui ouvrira début 2024 Transfert des 56 lits de Soins Médicaux et Réadaptation Fernande Berger + Création de 60 lits d'Unité de Soins de Longue Durée aux côtés de l'EHPAD La Salette-Montval (175 lits) dans le 9^{ème} arrondissement de Marseille

Le présent document constitue le projet institutionnel requis à l'article D.6161-4 du Code de la Santé Publique, relatif à l'obligation des ESPIC. A ce titre, il traite effectivement de la politique générale de l'établissement (projet médical ; projet de soins en cohérence avec les activités sociales et médico-sociales), des actions et projets de coopération ainsi que de l'engagement de l'établissement dans des actions de prévention et de santé publique. Il aborde la stratégie relative au système d'information et renseigne sur les modalités de participation des usagers et de leurs associations représentatives.

PARTIE 1 : L'Hôpital Saint Joseph en 2023 : Atouts et défis !

1.1. L'identité

Au seuil de son deuxième siècle, l'Hôpital Saint Joseph est une belle et grande entreprise associative, impliquée dans l'Economie Sociale et Solidaire, participant de plein droit au service public hospitalier et au service de la santé des habitants de la Région Provence Alpes Côte d'Azur, tout au long de leurs parcours de vie.

Sa gouvernance⁶ est originale, empruntée au modèle de l'entreprise performante avec une Assemblée Générale⁷, un Conseil de Surveillance⁸ et un Comité Exécutif⁹ lesquels sont appuyés par des commissions techniques qui instruisent les dossiers et éclairent les décisions de l'organe délibérant.

Sa gouvernance médicale, elle aussi originale, s'appuie sur le statut du corps médical basé sur une médecine libérale structurée en services et garantissant le juste équilibre entre autonomie, souveraineté et indépendance d'un corps médical mobilisé autour des valeurs de l'Hôpital Saint Joseph.

1.1.1. Des valeurs ancrées, régulièrement affirmées et réinvesties

En 2023, l'Hôpital Saint Joseph témoigne, avec force, de 100 ans d'histoire. Quelques façades le signalent remerciant les mécènes. La grande fresque du parvis Fouque les sublime. Le cube en bois, illuminé par le nouveau hall Fouque, retrace une histoire d'engagements multiples et de progrès considérables. Le film du centenaire recueille l'émotion et le plaisir d'y participer. La galerie des donateurs, toute de blanc et noir vêtue leur rend hommage à tous, les mécènes, particuliers ou entreprises, qui soutiennent l'Hôpital Saint Joseph.

En 2023, l'Hôpital Saint Joseph bouleverse, déplace, fait du bruit et de la poussière pour construire des extensions au nord et au sud et poursuit ses opérations permanentes de travaux de rénovation.

⁶ Sa composition actuelle se trouve pages 32 à 36 du rapport d'activités 2022

⁷ Organe délibérant

⁸ Organe de contrôle du Comité Exécutif

⁹ Composé de 5 directeurs qui prennent des décisions en pluridisciplinarité

En 2023, nourri d'expériences récentes de gestion de projets et de crises, l'Hôpital Saint Joseph se réinvente. Un nouveau projet social se dessine, des projets médicaux, soignants, de recherche, de restructurations, et partenariaux sont conduits avec des équipes et des méthodes nouvelles.

Il y a bien d'autres exemples et expressions définis par les acteurs interrogés pour témoigner, en actes, des valeurs indéfectibles et intemporelles à l'œuvre en actes : Humanité, Convivialité, Solidarité, Projets construits entre équipes, bonnes pratiques partagées.

1.1.2. Les données clés

En 2023, l'Association Hôpital Saint Joseph, ce sont 2 établissements sanitaires, l'Hôpital Saint Joseph (13008), d'une part, exerçant des activités de Médecine, Chirurgie et Obstétrique avec environ 850 lits et places et l'établissement Fernande Berger (13013), d'autre part, accueillant 52 lits de Soins Médicaux et de Réadaptation.

L'hôpital Saint Joseph porte¹⁰ :

- Un Pôle Parents Enfants qui fait naître environ 4700 bébés/an¹¹. Il prépare et accompagne leurs parents et leurs proches (label IHAB¹²) et les suit durant l'enfance.
- Des activités médicales qui couvrent toutes les spécialités en hospitalisation complète, de semaine et de jour.
- Toutes les disciplines chirurgicales à l'exception de la neurochirurgie.
- Des services de soins critiques adultes et enfants importants en nombre et qualité, évolutifs et agiles.
- Des urgences adultes, pédiatriques et gynécologiques organisées et réactives.
- Un pôle domicile regroupant des services de Hotline à destination des établissements médico-sociaux et de la médecine de ville, des équipes mobiles intra et extra hospitalières gériatriques et de soins palliatifs, des astreintes infirmières en EHPAD, un service social, un service d'Hospitalisation A Domicile, un Service de Soins Infirmiers A Domicile.
- Deux laboratoires, l'un polyvalent, l'autre dédié à la Procréation Médicalement Assistée.
- Un plateau d'imagerie conventionnelle et interventionnel à compléter pour couvrir les besoins des filières de prise en charge.

Pour servir l'ensemble des activités, les effectifs salariés, en 2022, comptent 2.233 ETP¹³ dont 130 médecins salariés qui ont 43 ans en moyenne et 339 praticiens libéraux dont l'âge moyen est de 47,6 ans. En 2020, la statistique nationale rapportait une moyenne d'âge médicale à 50,5 ans. Le corps médical est jeune et renouvelé régulièrement. Cette situation est une preuve de dynamisme et d'émulation entretenue.

L'établissement de Soins Médicaux et de Réadaptation Fernande BERGER sera transféré, fin 2023, dans le 9^{ème} arrondissement de Marseille aux côtés de 60 lits créés d'Unité de Soins de Longue Durée, l'ensemble formera alors l'Hôpital Saint Joseph - Montval¹⁴ en cours de construction. Un document sera rédigé, avant son ouverture, pour décrire son projet spécifique.

1.2. L'analyse stratégique

¹⁰ Les chiffres clefs de structure et d'activités se trouvent dans le rapport annuel 2022

¹¹ 40% des naissances domiciliées à Marseille

¹² Initiative Hôpital Amis des Bébé

¹³ Equivalent Temps Plein

¹⁴ Un document sera rédigé, avant son ouverture, pour décrire son projet spécifique

L'analyse stratégique issue des ateliers et séminaires du premier quadrimestre 2023 est la suivante :

1.2.1. Les forces internes résident dans l'histoire, la notoriété, la réputation, l'image de Saint Joseph. La localisation géographique est un atout. L'offre pluridisciplinaire avec un pôle d'excellence de recherche clinique révèle un potentiel de prise en charge solide. Les médecins, les soignants et l'ensemble des équipes administratives et logistiques sont compétents et disponibles. La mixité du modèle médical libéral et salarié apporte du dynamisme dans le foisonnement des projets et leurs mises en œuvre. Le statut d'Etablissement de Santé Privé d'Intérêt Collectif, assurant de plein droit le service public hospitalier, associé à une gouvernance médicale et administrative équilibrée est perçu comme vertueux. Le niveau et la qualité des investissements tant immobiliers que techniques et technologiques sont soulignés. La qualité hôtelière et de la restauration sont affirmées et participent à la bonne réputation de l'hôpital auprès des Marseillais. L'esprit « Joséphien », la culture d'entreprise, les valeurs, la fierté d'appartenance, l'engagement des équipes, l'attachement à l'établissement, l'adhésion au projet restent majoritairement exprimés comme une force. La qualité globale avec une certification A positionne le bon niveau de l'établissement sur le plan de la sécurité de la prise en charge des patients.

1.2.2. Les faiblesses internes exprimées concernent l'impact éventuel des travaux en cours sur l'activité et les conditions de travail. Le manque de chambres particulières pénalise la qualité hôtelière. La dégradation récente de la situation financière de l'établissement inquiète. La communication externe avec un portail patients peu développé, un site internet vieillissant et assurant peu de promotion des spécialités médicales et des innovations imposent leurs refontes. Il est également majoritairement cité la baisse, liée aux évolutions sociétales et amplifiée par la crise Covid, de l'engagement professionnel, l'absentéisme, et le risque induit de dégradation de l'empathie, de perte de lien personnalisé avec les patients, de recul de l'esprit Joséphien et des valeurs. Il est ressenti un retard dans le déploiement de l'informatique et du numérique. La vétusté de certains locaux et la complexité de traitements des demandes d'interventions techniques constituent des irritants du quotidien. La complexité et la durée du « parcours patients » sont pointées. Les relais de communication interne sont jugés insuffisants. Il est regretté le cloisonnement, le manque d'interactions interservices, la désorganisation suite à la crise de la Covid. La préoccupation vis-à-vis d'une baisse d'attractivité, de la fuite de personnel, de manque de visibilité dans des projections de carrière est exprimée.

1.2.3. En matière d'opportunités externes, les groupes de travail citent les développements de la santé numérique avec l'introduction de l'intelligence artificielle, de la prévention et du dépistage, de l'innovation médicale. Le vieillissement et la précarisation de la population, notamment du territoire de proximité, et son corolaire de besoins de santé sont identifiés comme une opportunité. Les virages ambulatoire et domiciliaire, la transformation du système de santé en lien avec le développement durable, la réforme de la tarification, la transformation du monde du travail, les crises successives constituent des leviers pour évoluer. Le « Groupe sanitaire, médico-social et social Saint Joseph » et la vision partagée qu'il porte sur la prise en charge de la santé sont des atouts pour la consolidation des parcours de santé. Le développement économique et culturel ainsi que l'attractivité de Marseille invitent à penser de nouveaux projets aussi bien tournés vers une offre de santé à destination des populations les plus fragiles du territoire et d'une patientèle d'entreprises françaises et internationales.

1.2.4. En ce qui concerne les menaces externes, les groupes de travail citent en premier lieu la crise des ressources humaines avec la baisse d'attractivité des métiers de la santé et l'évolution du rapport sociétal au travail avec moins d'implication. La réforme de la tarification des hôpitaux est perçue comme une menace car la T2A est vécue comme un modèle vertueux pour un établissement dynamique et maîtrisant ses coûts de production. Localement, la revitalisation de

certain concurrents est appréciée comme une difficulté potentielle d'attractivité pour Saint Joseph. La disparition, annoncée par son éditeur, du logiciel de soins est facteur d'inquiétude face à une mutation imposée. L'explosion des cyberattaques vis-à-vis des hôpitaux préoccupe. La crise de la médecine générale de ville et son retentissement sur l'hôpital inquiètent. Les crises vécues et annoncées et leurs conséquences sur le système de santé interrogent. La crise énergétique et le changement climatique imposent un effort de réduction de l'impact écologique du système de santé ainsi que la prise en compte accentuée de la santé environnementale.

1.2.5. Vis à vis de la concurrence

L'hôpital Saint Joseph a réalisé en 2022 un total de 68.794 séjours en hospitalisation, 417.000 consultations y compris biologie et imagerie et plus de 88.000 passages aux urgences adultes, pédiatriques et gynécologiques. Il est ainsi le 3^{ème} établissement de la Région PACA derrière les 2 CHU¹⁵. Exerçant certaines activités de recours régional et fort d'un recrutement marseillais (71%) et départemental (88%), ses parts de marché dans les Bouches du Rhône¹⁶ par grandes disciplines sont les suivantes :

Disciplines	2021	2022
Médecine	7,80%	8,50%
Chirurgie	5,90%	6,20%
Obstétrique	13,70%	13,10%

PARTIE 2 : Saint Joseph 2027 : Une offre de santé unique au service du territoire

A l'ère de la crise de l'hôpital et de l'offre de santé en ville, du virage ambulatoire, de l'avènement de la santé numérique, de l'évolution des modes d'exercice et de prise en charge à l'hôpital, des attentes nouvelles de la population vis à vis de réponses domiciliaires, l'Hôpital Saint Joseph a engagé sa transformation et entend la poursuivre fortement, toujours guidé par l'attention aux patients notamment les plus fragiles.

2.1. Des spécialités médicales renouvelées, renforcées, performantes et modernes

L'hôpital Saint Joseph est un établissement pluridisciplinaire reconnu. Sa situation en cœur de ville et son accessibilité aisée facilitent son rôle de premier recours pour les habitants du centre et des quartiers sud de Marseille.

Il dispose sur son site de véritables et complètes filières de soins qui seront consolidées ou renforcées tout en tenant compte du fait que, demain, les patients seront moins nombreux en hospitalisation complète, plus âgés, poly-pathologiques et dépendants, et davantage ambulatoires et « hors les murs », tous encadrés et accompagnés au domicile.

¹⁵ Marseille et Nice

¹⁶ Source : Scansanté – Plus de détails en annexe 4

Le projet médical global est à la fois le cap et l'ambition des projets de services médicaux, outils vivants, évalués et renouvelés tous les cinq ans et dont la stratégie de l'hôpital se nourrit en permanence.

2.1.1. La médecine générale : Porte d'entrée à l'interface du domicile et des spécialités

Fort d'une implantation de la médecine générale historique et large à travers l'équipe des médecins généralistes hospitaliers¹⁷, l'Hôpital Saint Joseph souhaite renforcer cette spécialité dans les 5 ans, confirmant le rôle des services de médecine générale polyvalente qu'il s'agisse du service dédié à la post-urgence ou du service de médecine interne qui contribue à la prise en charge des pathologies polyvalentes ou rares. En 2023, une activité de consultations en médecine générale de proximité a été créée au sein de l'établissement. Service d'accès aux soins et à des consultations non programmées et non urgentes, il pourra devenir, si besoin, une activité de cabinet de médecine générale permettant à la fois d'accueillir des patients externes et d'assurer le suivi des patients de l'hôpital n'ayant pas de médecin traitant. En outre, cette solution permet d'accompagner les carrières et l'installation des médecins généralistes en tenant compte des souhaits d'exercice des nouvelles générations, de leurs besoins de formation continue tout en assurant une continuité des soins au service du patient.

2.1.2. Le parcours de la personne âgée : Une référence depuis 2020 à consolider

Enjeu régional et priorité du projet stratégique de la Fondation et de ses partenaires, l'Association Hôpital Saint Joseph y apporte des maillons prépondérants. Ainsi est créée, à disposition du parcours de la personne âgée, une Unité de Soins de Longue Durée de 60 lits ainsi que 56 lits de Soins Médicaux et de Réadaptation¹⁸ dont la spécialisation pour les personnes âgées poly-pathologiques devra être reconnue, dans un bâtiment neuf, l'Hôpital Saint Joseph-Montval qui ouvrira début 2024 à côté de l'EHPAD La Salette-Montval (175 lits) de l'association Saint Joseph Séniors. Au sein de l'Hôpital Saint Joseph, l'offre de parcours est complétée par des lits de gériatrie et d'orthogériatrie, par le service des urgences avec la présence d'une infirmière gériatrique, par des équipes mobiles de gériatrie intra et extra-hospitalières, par des expérimentations diverses en santé mobile, notamment ophtalmologique. La coordination de la Hotline Saint Joseph à destination des établissements médico-sociaux, des communautés professionnelles de territoire de santé et de la médecine de ville au bénéfice des personnes vulnérables, ainsi que d'astreintes infirmières en EHPAD viennent fluidifier et structurer une logique véritable de parcours.

2.1.3. Les maladies chroniques : Des réponses multiples et significatives à fédérer

Projeté par l'ARS PACA à 1,8 millions de personnes concernées en région Provence Alpes Côte d'Azur en 2028 (+ 50% v/v 2015)¹⁹ la prise en charge des maladies chroniques majorées par le vieillissement de la population, par les expositions environnementales, les addictions, la sédentarité et une alimentation déséquilibrée constituent un enjeu de santé publique majeur.

¹⁷ Il s'agit de médecins salariés de l'Hôpital

¹⁸ Transfert de l'établissement Fernande Berger

¹⁹ Source : Cadre d'orientations stratégiques 2018/2028 ARS PACA

L'Hôpital Saint Joseph est fortement engagé pour y répondre. Il traite le diabète et ses complications, l'obésité, les maladies de la thyroïde, la bronchopneumopathie chronique obstructive, l'insuffisance rénale, l'insuffisance cardiaque, l'addictologie et ses conséquences digestives et pneumologiques, les maladies de la peau, les maladies neurodégénératives, les maladies inflammatoires chroniques rhumatologiques, gastroentérologiques et dermatologiques ...

Les outils qu'il a créés et continue de développer sont nombreux et remarquables. L'hôpital de jour pluridisciplinaire de médecine, l'hôpital de jour oncologique, le Centre de l'Obésité, les consultations en douleur, les consultations en addictologie, l'éducation thérapeutique, les médecines intégratives (hypnose, sophrologie, méditation), le Pôle Sport & Santé, dont une habilitation Maison Sport Santé sera demandée, coopèrent pour accroître leurs synergies et performances au bénéfice des patients. Leur structuration collective est en cours à l'image des soins de support aux maladies chroniques. A cinq ans, toutes ces activités seront renforcées et centrées sur l'hôpital de jour et l'éducation en santé.

L'Hôpital Saint Joseph - Montval, par nature²⁰, participera également à la prise en charge des maladies chroniques.

2.1.4. Le cancer : Recherche, expertise, technologies pour viser la guérison

Première cause de mortalité prématurée en PACA, le cancer est un enjeu essentiel pour les médecins et les soignants Joséphiens. De nombreuses spécialités médicales et chirurgicales oeuvrent, main dans la main, quotidiennement pour dépister, soigner, soutenir les patients atteints par des cancers digestifs, thoraciques, urologiques, pneumologiques, gynécologiques, oto-rhino-laryngologiques, cutanés à travers la recherche clinique, les soins et l'après-cancer.

L'offre s'appuie sur des expertises régulièrement entretenues et des technologies à la pointe du progrès (radiologie interventionnelle, oncogénétique, ...) qui permettent à l'établissement d'ambitionner des autorisations de cancérologie de haut niveau (mentions B).

Le Centre de la Femme, l'oncogramme, l'offre de dépistage oncologique notamment l'étude de recherche clinique sur le dépistage précoce du cancer du poumon font références.

La coopération médicale oncologues-radiothérapeutes, malgré l'absence de radiothérapie sur site, est efficace et qualitative.

L'accompagnement des patients est structuré, tant par une proposition socio-esthétique que par l'engagement dans la démarche globale post-cancer portée au niveau régional (psychologie, diététique, sport-santé) articulée autour de moyens internes et des partenariats associatifs multiples, notamment celui de la Ligue contre le cancer.

A 5 ans, la filière de prise en charge des pathologies cancéreuses doit être renforcée pour assurer la performance du diagnostic et son suivi. A ce titre, le renforcement des soins de support est en marche. L'établissement ambitionne la possibilité d'accueillir sur son site, seul ou en partenariat, une activité de médecine nucléaire diagnostique centrée sur le TEP-scan. L'ambition est de renforcer et de compléter un véritable pôle en cancérologie.

2.1.5. La filière cardio-vasculaire : Une excellence consolidée

²⁰ Unité de Soins de Longue Durée et Soins Médicaux de Réadaptation

Filière historique et d'excellence de l'hôpital, elle assure une activité de recours avec un recrutement régional. La chirurgie cardiaque se renforce considérablement depuis 2022 malgré une baisse des indications de circulations extracorporelles²¹. Plus de 900 CEC devraient être réalisées sur le site, sécurisées par 20 lits de soins critiques dédiés. La cardiologie structurale s'est organisée autour d'une unité d'hospitalisation et d'une salle hybride²² dédiée. Elle accueille des praticiens d'autres structures qui trouvent à l'hôpital Saint Joseph un plateau technique performant et une collaboration médicale de qualité. La cardiologie et l'électrophysiologie interventionnelles sont deux points forts historiques de l'établissement. Elles bénéficieront prochainement d'équipements renouvelés et de blocs opératoires restructurés. La chirurgie vasculaire est portée sur l'axe artériel (endoprothèses), qui bénéficie aussi d'une salle d'imagerie dédiée. Cet axe sera complété par le développement de la pathologie veineuse qui bénéficiera d'une filière de soins propre (explorations, thérapeutiques médicales et chirurgicales).

2.1.6. La femme, l'enfant, la famille : Excellence, humanité et avant-garde en santé

Très engagé dans la stratégie des 1000 premiers jours en médecine périnatale, l'hôpital Saint Joseph envisage une approche globale, en équipe et en réseau, de la santé de la mère et de l'enfant. L'objectif est de promouvoir des environnements favorables au développement harmonieux du fœtus et du nouveau-né, reconnu par le label Initiative Hôpital Ami des Bébés obtenu en 2020 en obstétrique et néonatalogie. La santé environnementale est prise en compte dans le cadre hospitalier et dans l'éducation des familles, notamment à travers des ateliers Nesting²³ permettant de garantir un environnement intérieur le plus sain possible.

La dimension sociale, enjeu majeur du développement de l'enfant, est au centre de l'accompagnement par les soignants. Elle est complétée par des partenariats et le recours aux réseaux associatifs permettant de soutenir au mieux les familles en difficulté sociale. Le Vestiaire Solidaire et l'association « *Les Amis de Saint Joseph* » apportent un soutien aux familles les plus précaires.

A 5 ans, l'établissement doit poursuivre le développement de l'Hôpital de jour pédiatrique ouvert en 2022, obtenir des autorisations de soins critiques lui permettant d'assurer les conditions de sécurité des patients accueillis aux urgences pédiatriques ou en néonatalogie et d'aborder les périodes épidémiques (soins intensifs polyvalents dérogatoires). Il devra pérenniser et compléter sa démarche de labellisation IHAB en associant la pédiatrie, l'hôpital de jour et les urgences pédiatriques à l'engagement et développer ses activités de diagnostic prénatal en consolidant l'offre médicale.

L'accompagnement de la santé de la femme est une priorité de notre établissement dans ses aspects gynécologiques et obstétriques. A ce titre, la filière des urgences gynécologiques doit encore être renforcée et structurée, alors même qu'elle bénéficie de locaux désormais adaptés à son activité. Le centre de la femme est également l'écrin qui accueille une prise en charge de qualité des suivis gynécologiques et de dépistage des cancers du sein, avec une équipe médicale confortée.

Par ailleurs, notre centre de Procréation Médicalement Assistée doit être en mesure de conserver sa dynamique innovante et de qualité, dans le respect concilié des valeurs de notre établissement

²¹ CEC

²² Salle de bloc robotisée qui permet des procédures moins invasives et plus précises

²³ Projet qui vise à mieux informer les parents sur les risques liés à la pollution intérieure

et des règles posées par l'évolution de la réglementation. Les enjeux de société sur la préservation de la fertilité, tant féminine que masculine, font écho aux évolutions en cours d'une part et à l'accompagnement des personnes dans le cadre de la prise en charge du cancer d'autre part.

2.1.7. Soins critiques et Urgences : Un secteur sous tension mais sous contrôle

Ayant démontré son efficacité durant la crise sanitaire 2020/22, ces activités sont essentielles et bénéficient d'une organisation médicale enviée. Les enjeux à 5 ans sont liés au maintien de ces performances et capacités.

Pour le plateau technique de soins critiques Adultes, la cible est la garantie de l'ouverture permanente des 60 lits de soins critiques au regard des problématiques d'effectifs paramédicaux. Ceci suppose, notamment, de maintenir l'organisation d'encadrement de nuit dédié mise en place depuis 2020 et d'augmenter le nombre de lits de soins intensifs polyvalents (ex Unité de Surveillance Continue) pour tenir compte des besoins des patients lourds pris en charge en services conventionnels. Le challenge implique d'intégrer les contraintes organisationnelles médicales induites par la nouvelle réglementation des soins critiques, de prendre en compte la problématique des sorties de réanimation pour les patients devenus chroniques (lien réanimation polyvalente/chirurgie cardiaque, lien avec les Soins de Rééducation Post-Réanimation), de faire reconnaître les activités de soins médicaux et chirurgicaux renforcés nécessaires à certaines spécialités (cardiologie, chirurgie cardiaque, pneumologie). Concernant les Urgences Adultes, l'objectif est de confirmer la place de référence de ce service dans son territoire. Pour cela, le projet en cours de déploiement continuera d'être soutenu : accompagnement des équipes, Infirmiers de Pratique Avancée, activité de consultations post-urgences ...

Pour le plateau technique Enfants, il s'agit de faire reconnaître la transformation des lits de surveillance continue en Unité de Soins Intensifs Polyvalents dérogatoire, seule transformation adaptée à la prise en charge des patients chirurgicaux et des périodes épidémiques puis de rééquilibrer les lits de néonatalogie au profit des soins intensifs en néonatalogie afin de tenir compte de l'activité réellement effectuée par l'hôpital. Concernant les urgences pédiatriques, un travail devra être mené pour améliorer l'architecture de ce service (circuits, nombre de box évolutif avec les épidémies).

2.1.8. L'imagerie et la biologie : Des secteurs qui innovent au service des spécialités

L'hôpital Saint Joseph, dans sa logique pluridisciplinaire et intégrative, dispose de services d'imagerie et de biologie médicale gérés en propre. Ce choix délibéré favorise le dialogue entre toutes les spécialités, lequel renforce la qualité de la prise en charge globale du patient. Ces activités hospitalières devront trouver dans les 5 ans à venir les moyens d'une meilleure visibilité à l'extérieur de l'hôpital, soit par restructuration (imagerie), soit par l'ouverture d'activités déportées (points de prélèvements biologiques).

S'agissant de l'imagerie, les enjeux à 5 ans sont l'installation (09/2024) d'un IRM 3 TESLA dans les nouveaux locaux prévus pour regrouper à terme toute l'imagerie en coupe de l'établissement. Une 4^{ème} IRM est d'ores et déjà envisagée afin de couvrir notamment les développements d'activité carcinologique et cardiologique de l'hôpital. L'acquisition d'un logiciel d'Intelligence Artificielle pour l'imagerie en coupe et la sénologie permettra une prise en charge optimisée. Dans le cadre de la réforme des autorisations, l'activité de radiologie interventionnelle réalisée dans l'hôpital

depuis de nombreuses années devrait être reconnue en mention D. En complément de cette activité, l'établissement souhaite disposer d'un scanner supplémentaire destiné à une activité mixte entre diagnostic et interventionnel. Enfin, en cohérence avec les évolutions technologiques, l'établissement s'inscrit résolument dans des investissements d'imagerie embarquée peropératoire (salle « hybride », ...). L'installation d'un TEP scan est un impératif pour compléter la qualité de la prise en charge des cancers.

S'agissant de la biologie médicale, dont le plateau technique a été considérablement modernisé et renforcé, les enjeux portent sur le maintien d'un niveau de qualité reconnu (COFRAC 100%). Il est nécessaire au regard des volumes d'activités que l'établissement réfléchisse aux modalités de réalisation de l'activité d'oncogénétique actuellement sous-traitée. Ce secteur conserve également des objectifs majeurs d'efficacité et de volumétrie d'activité.

2.1.9. La médecine moderne : Un hôpital connecté et proactif en matière de nouvelles technologies

Depuis 2016, les robots sont présents à l'hôpital Saint Joseph en ORL, en pédiatrie, en orthopédie, en urologie, en gynécologie, en digestif et pour la chirurgie du rachis. Les techniques chirurgicales mini-invasives (endoscopies digestives et pulmonaires interventionnelles) se généralisent. La santé mobile au moyen d'objets connectés/connectables et l'intelligence artificielle arrivent.

Dans les cinq années à venir, ces évolutions technologiques seront accélérées par différents projets. A ce titre, le changement de dossier patient informatisé, contraint par le désengagement de l'éditeur, doit permettre de doter les professionnels d'un outil moderne, structuré qui alimentera un Entrepôt de Données de Santé afin de favoriser les projets de recherche clinique, d'améliorer la supervision de la qualité de soins, de l'activité, ...

De même, plusieurs expériences sont en cours quant à l'utilisation de l'intelligence artificielle (Collective Thinking, PharmaClass, Volta Médical, Pythéas, etc ...). Ces projets seront complétés pour de nouveaux secteurs d'activité : imagerie, chirurgie endo-vasculaire, urgences adultes et pédiatriques ...

Enfin, les patients et leurs proches bénéficieront d'une plus grande autonomie et d'une relation personnalisée tout au long de leur parcours grâce à l'évolution vers un véritable portail patient, permettant d'effectuer facilement démarches médicales et administratives en ligne.

2.1.10. Un hôpital ouvert sur la ville et qui, en partenariats, va à la rencontre des Marseillais pour l'accès de tous à la santé

En 2019, l'hôpital Saint Joseph a répondu aux sollicitations de l'hôpital Européen et s'est engagé pleinement dans un projet de rapprochement des institutions qui visait notamment à créer un réseau d'entraide autour de la santé - au sens sanitaire, médico-social et social - dans le territoire de la Métropole Marseille Aix Provence. La fin de ce rapprochement en juillet 2022 repositionne l'Hôpital Saint Joseph sur son territoire et lui permet de se recentrer sur le développement de son offre médicale et de la compléter au service de la population, quel que soit son lieu de résidence. L'amélioration réelle de l'accessibilité prévue dans les années à venir notamment dans le cadre du plan Marseille en Grand permettra à tous de bénéficier de l'offre adaptée à l'amélioration de la santé.

Les associations du « Groupe Saint Joseph »²⁴, en croissance continue depuis 2010, complètent les activités de l'hôpital sur le segment des personnes âgées (Saint Joseph Séniors - 7 EHPAD), des populations à la santé mentale affectée (Clinique Saint Marthe - Saint Joseph) ou en situation de précarité tant en établissements, à domicile ou en diffus en ville (Saint Joseph AFOR²⁵, ABCD Saint Joseph²⁶). Deux associations assurent des activités de formation initiale (IFSI Saint Jacques) et continue (SESAME SIMULATION) en santé.

En outre, l'Hôpital Saint Joseph apporte un soutien à la fois logistique et une aide précieuse dans la prise en charge somatique des patientes souvent dans une grande précarité sociale de la Clinique Sainte Marthe - Saint Joseph. La signature d'un mandat de gestion avec cet établissement a renforcé l'influence du Groupe Saint Joseph dans les quartiers Nord auprès d'une population très fragile.

Saint Joseph est notamment partenaire de l'UGECAM²⁷ pour l'Hospitalisation à Domicile, de 75 EHPAD sur la filière de parcours des personnes âgées, d'établissements médico-sociaux et de la Clinique Bonneveine vis-à-vis des personnes en situation de handicap. Le Pôle Parents-Enfant s'est engagé à devenir partenaire de la « Maison des Plus Petits » à maturité du projet médical de la structure installée à Marseille.

La vice-présidence du DAC 13 Sud Marseille confirme l'Hôpital Saint Joseph comme un acteur engagé et de référence.

Pour les années à venir, l'hôpital souhaite développer ses partenariats en offrant un service de proximité à la population soit directement soit en développant des offres de soins de proximité notamment dans les territoires où il est présent et surtout auprès des publics défavorisés. Ceci suppose que tous les projets initiés par le Pôle Domicile, la plupart fruits d'appels à projets financés par l'Agence Régionale de Santé, soient pérennisés dans leur financement.

Enfin, l'établissement s'inscrit résolument dans une volonté de partenariats et d'expérimentations autour de sujets spécifiques (entrepôts de données de santé, médecine nucléaire, etc) ou de complémentarités de l'offre (Communautés Professionnelles de Territoires de Santé, autres établissements de santé).

2.1.11. Des activités transversales déployées pour tous les patients

L'Hôpital Saint Joseph a développé depuis de nombreuses années des activités transversales au service de tous les patients. Certaines sont structurées depuis longtemps tels l'éducation thérapeutique, les soins palliatifs ou l'activité de soins dentaires et d'implantologie. Les psychologues, les diététiciens et les assistants sociaux sont au service de toutes les spécialités. Plus récemment, l'infectiologie et l'hygiène se sont renforcées, servies par un historique fort dans ces domaines.

De mêmes les thérapies complémentaires (hypnose, acupuncture, sophrologie ...) sont structurées et pilotées.

A 5 ans, dans une logique d'évolution permanente du service rendu aux patients, ces activités seront renforcées - A titre d'exemple, un plateau de kinésithérapie complet permettant notamment la réalisation de programmes de pré-habilitation chirurgicale sera ouvert en

²⁴ Le Groupe Saint Joseph est entendu comme un regroupement d'associations privées non lucratives, dont la Fondation Hôpital Saint Joseph est membre de droit, lesquelles partagent des valeurs inspirées par le Bienheureux Jean-Baptiste Fouque et un projet de solidarité et de performance au service des plus fragiles.

²⁵ Centres d'Hébergements et de Réinsertion Sociale, crèche, médiation familiale

²⁶ Service Autonomie à Domicile (SAD)

²⁷ Union pour la Gestion des Etablissements de Caisse d'Assurance Maladie

septembre 2023 -. L'activité physique adaptée sera présente dans tous les champs des pathologies prises en charge au sein de l'établissement, sous condition du soutien financier, notamment de l'ARS.

2.2. Une organisation des soins coordonnée avec le patient depuis son domicile

Les nouveaux modes d'exercice et de prise en charge ainsi que le virage ambulatoire sont au cœur des enjeux d'un hôpital déterminé à recomposer l'offre de soins.

2.2.1. Un patient acteur qui participe à ses soins

La prise en charge des patients dans le système de santé s'envisage aujourd'hui dans des dynamiques de parcours de soins, tenant compte des parcours de santé et de vie, plaçant le patient dans une position d'acteur et d'expert de ses maladies et de ses thérapies depuis son lieu de vie. Dans cette situation active, le patient vit mieux l'épreuve de la maladie et subit moins les soins associés. Ces derniers sont ainsi plus faciles à réaliser pour les professionnels sur l'ensemble du parcours de santé.

Les moyens technologiques modernes qui permettent aux patients de se documenter, d'échanger des informations et des données redéfinissent les relations patients/professionnels de santé et la manière d'aborder l'administration et le suivi des soins. Portails et applications constituent le support de pilotage et de communication de toutes les étapes de la mise en œuvre des soins.

A ce titre, depuis 2018, l'Hôpital Saint Joseph, impliqué dans les travaux de la Société Française d'Anesthésie et de Réanimation (SFAR) et du Groupe de Réhabilitation Améliorée Après Chirurgie²⁸ (GRACE), implémente des parcours de soins. Ces parcours optimisés aux bénéfices multiples, socialement, économiquement, écologiquement responsables mixent plusieurs dimensions, activées de manière personnalisée, en fonction du profil singulier du patient. Il s'agit, de l'amont à l'aval du soin, de la préadmission (préparation administrative, sociale, médico-soignante et physique de l'intervention), du J0 (hospitalisation le jour J de l'intervention), du circuit rapide (fast track), du patient debout jusqu'au lieu d'intervention, de la médication raisonnée, de la pertinence des soins, de l'introduction des thérapies intégratives, de la recherche clinique, de la coordination pluridisciplinaire, du lien entre les soignants à l'hôpital et ceux intervenant en ville auprès du patient, de la réduction de la durée de séjour hospitalier, du suivi post-hospitalisation.

Son application par plusieurs spécialités médicales et chirurgicales est très satisfaisante pour le patient et le personnel soignant.

Pour la période quinquennale 2023/27, les enjeux de perfectionnement se situent sur l'augmentation du nombre de patients intégrés dans des parcours actifs de santé, rendus plus lisibles quelle que soit la spécialité médicale ou chirurgicale concernée, et les simplification, modernisation, accélération de l'étape de préadmission administrative et médico-soignante via un guichet unique, un portail patient et des bornes d'accueil performants et complémentaires. L'optimisation (qualité des informations et temps consacré), sera permise par le changement du logiciel de soins informatisé²⁹ qui facilitera la traçabilité des parcours.

La création d'un Centre de Coordination des soins de support en pré-habilitation, péri-intervention, post-hospitalisation pour l'oncologie, les maladies chroniques, intégrant la

²⁸ RAAC

²⁹ DPI : Dossier Patient Informatisé

prévention, les considérations sociales, les soins palliatifs et l'après-cancer apportera visibilité et lisibilité pour la filière.

La garantie de la qualité et de la sécurité des soins sera servie par des comités scientifiques actifs, des protocoles de soins parfaitement ajustés, des transmissions ciblées exhaustives, des évaluations de pratiques régulières, des formations efficaces de tous les professionnels.

La refonte des organisations humaines (dont l'intégration de nouveaux métiers) et architecturales en adéquation avec les exigences des nouvelles modalités médico-soignantes donnera corps à l'ensemble.

Les innovations en recherche clinique dans les domaines paramédicaux, organisationnels ou encore des thérapies intégratives seront gages de performance et légitimité.

La promotion des démarches en externe via l'organisation de colloques et partage d'expériences au sein des sociétés savantes feront référence et seront source de crédibilité.

2.2.2. Un pôle Domicile structuré avec les partenaires, réseaux de ville et acteurs médico-sociaux et sociaux

En émergence depuis fin 2020, le Pôle Domicile « Saint Joseph » se structure et se renforce progressivement tant en intra qu'en extra-hospitalier. Il intervient spécialement auprès des populations vulnérables, personnes âgées ou en situation de handicap. En 2023, il regroupe 7 activités³⁰. Il travaille activement avec les établissements médico-sociaux et sociaux du territoire. Plusieurs de ses dispositifs sont financés en pluri-annualité sur le pacte de refondation des urgences en mesure 5³¹. Il se coordonne avec l'ensemble des partenaires du Groupe Saint Joseph pour offrir la prise en charge la plus complète possible (ABCD Saint Joseph, Association A3³²) et inscrit son action en articulation avec les dispositifs de ville, CPTS, DAC³³.

Pour les 5 ans à venir, le Pôle Domicile inscrit son action dans l'ambition que s'est donnée le « Groupe Saint Joseph » de coopérer pour des parcours de santé complets avec le domicile au cœur de l'écosystème, notamment avec la priorité de servir les personnes âgées, d'assurer une meilleure prise en compte des personnes en situation de handicap, d'apporter un soutien significatif aux familles en difficultés, d'œuvrer à décloisonner les parcours des personnes à la santé mentale fragile, de participer à amplifier les actions en faveur des personnes en grande précarité. L'intégration en cours du SSIAD Saint Joseph au SAD ABCD Saint Joseph et la hotline H24 pour les patients pris en charge à Saint Joseph en sont des illustrations³⁴.

2.3. La santé numérique

L'établissement s'est approprié la e-santé, notamment à la faveur des confinements. Il convient d'aller bien plus loin. La numérisation de la société se développe à grande cadence.

³⁰ Hotline Saint Joseph à visée d'hospitalisation directe en services de spécialités, Infirmière Gériatrique aux Urgences, Equipes Mobiles de Gériatrie intra et extrahospitalières, astreintes infirmières en EHPAD, Hospitalisation A Domicile, Service de soins infirmiers à Domicile, Service Social)

³¹ Admissions directes non programmées en services d'hospitalisation pour réduire le nombre de passage aux urgences évitables

³² A3-Aide Aux Aidants, association avec laquelle l'Hôpital Saint Joseph coopère depuis 2022.

³³ Communautés Professionnelles de Territoires de Santé, Dispositif d'Appui à la Coordination

³⁴ Service de Soins Infirmiers à Domicile intégré au futur Service A Domicile ABCD Saint Joseph

2.3.1. L'hôpital Saint Joseph : Partenaire majeur de la numérisation individualisée de la relation patient

En externe, cet engagement se traduit par la proximité et l'interaction avec la médecine de ville et l'autonomisation du patient. Il s'agit de développer et faire vivre un portail numérique patients, d'utiliser et faire utiliser les interfaces individuelles « Mon espace santé », d'enrichir, de faciliter et d'accompagner la médecine de Ville et les patients dans l'appropriation et l'usage de ces outils.

En interne, il s'agit de valoriser et d'optimiser l'exploitation de la donnée au bénéfice de la qualité des soins individualisés, de la recherche clinique et du pilotage médico-économique. Cela implique d'évoluer d'une gestion de séjours vers une gestion de parcours des patients, de rationaliser, de simplifier, de fluidifier et de sécuriser la gestion documentaire, de réussir la mutation du logiciel de soins à l'appui d'un entrepôt de données de santé à créer.

2.3.2. Permettre pour toutes les spécialités le recours à la télémédecine, maillon essentiel des parcours de santé

Expérimentée à petite échelle par plusieurs spécialités et dans des cas spécifiques, notamment auprès de résidents d'EHPAD avec l'assistance de soignants, la télémédecine (expertises, consultations, soins, suivis, surveillance) doit entrer dans une phase de déploiement et de recours de plus grande ampleur.

Les outils sont disponibles et les équipes formées pour accompagner patients et médecins dans la planification et le déroulement des procédures de télémédecine. La pratique doit encore entrer dans les mœurs, notamment grâce à des financements adéquats pour que le recours soit activé chaque fois que les critères sont réunis. La télésurveillance pourra être réactivée à la faveur de textes récents en organisant la pratique.

2.3.3. Introduire le recours à l'intelligence artificielle

Permise par l'optimisation de la collecte des données de santé et de leurs interprétations automatisées, l'intelligence artificielle commence à démontrer son efficacité dans des protocoles de diagnostics et de soins. D'évidence, l'intelligence artificielle interviendra dans les 5 ans venir, portée par patients et médecins, soutenue et accompagnée par l'établissement.

2.4. La recherche clinique et les innovations

2.4.1. La recherche clinique : Conforter une dynamique volontariste

En matière de recherche clinique, l'Hôpital Saint Joseph est en croissance continue, stable en promotion externe avec plus de 2000 patients inclus en 2022, exponentielle en promotion interne avec 1300 patients inclus en 2022. Le budget MERRI³⁵ 2022 a atteint 2,5 millions d'€uros.

Le programme 2023/27 vise à conforter une dynamique de recherche volontariste à travers la consolidation de l'attractivité de l'établissement pour et par la recherche, le développement de la formation à la recherche et de l'information sur la recherche, la simplification et l'accélération de la mise en place des projets de recherche, la poursuite de l'investissement dans les outils et

³⁵ Missions d'Enseignement, de Recherche, de Référence et d'Innovation

dans l'appui aux équipes d'aide à l'investigation, l'ouverture de Saint Joseph vers son écosystème et son territoire, le renfort du financement.

L'Hôpital est membre du RESPIC³⁶ destiné à renforcer les activités de recherche coordonnées entre les ESPIC FEHAP. Plusieurs projets en cours pourront aussi être réalisés dans les cinq années à venir.

2.4.2. L'innovation : Consolider et structurer

L'innovation institutionnelle se traduit par l'émergence de procédés nouveaux pour faire évoluer les pratiques et les organisations en les adaptant aux besoins des patients, de leurs proches et des professionnels. L'ensemble de l'organisation Joséphienne à travers son projet global s'y emploie en permanence. Elle est gage d'attractivité pour les professionnels, les patients et les mécènes. Elle donne une visibilité positive auprès des autorités de contrôles et de tarifications ainsi qu'aux partenaires industriels.

Dans le périmètre de l'Hôpital Saint Joseph, l'innovation s'entend diagnostique et thérapeutique, technologique et numérique, organisationnelle et comportementale, managériale et humaine (QVCT), environnementale.

L'objectif quinquennal est de consolider et de structurer la stratégie d'innovation de l'Hôpital Saint Joseph par la coordination du pilotage et du financement des innovations diverses. Cette stratégie est au cœur des dynamiques de la recherche et de la formation ainsi que de l'ouverture partenariale tournée vers les entreprises du territoire pour son financement.

2.5. Des locaux et un environnement repensés et modernisés au service de la santé

Traduit dès 2023 par la construction des extensions nord et sud, le schéma directeur immobilier de l'hôpital Saint Joseph est ambitieux et régulièrement modifié pour s'adapter et tenir compte de contraintes et d'opportunités nouvelles avec l'objectif permanent d'améliorer et d'optimiser la prise en charge des patients ainsi que les conditions de travail du personnel.

Le schéma directeur immobilier est guidé par 4 objectifs :

Grandir : Augmentation des capacités d'hospitalisation, notamment de la croissance du nombre de chambres individuelles ; création de salles de blocs opératoires supplémentaires ; extension des surfaces pour les consultations externes et les activités transversales ; accueil d'équipements lourds d'imagerie supplémentaires

Evoluer : Modernisation (Consultations externes, salles de blocs, imagerie y compris en secteur opératoire) ; Adaptation des urgences adultes et pédiatriques à l'activité et aux contraintes croissantes

Rationaliser : Regroupements d'activités (Consultations externes, hôpitaux de jour, imagerie médicale), standardisation des flux logistiques et réhabilitation de l'existant.

Apaiser : Suppression des parkings motorisés en rez-de-jardin à l'exception des déposes-minutes et véhicules sanitaires ; revégétalisation, notamment des toitures des bâtiments neufs, espaces zen pour les patients et le personnel.

³⁶ Réseau des Etablissements de Santé Privés d'Intérêt Collectif

Les programmes détaillés seront présentés dans les feuilles de route opérationnelles successives 2024/25, puis 2026/27.

2.6. L'ouverture à l'international

Au cœur du bassin méditerranéen, Marseille est attractive. Son développement économique s'accélère depuis quelques années. Par ses atouts, elle sait attirer investisseurs, talents et sièges de grandes entreprises ainsi que des événements culturels, sportifs, économiques de portée mondiale. Lui-même « grande entreprise »³⁷, l'Hôpital Saint Joseph propose son excellence médicale aux patients internationaux en situation de besoin de soins, via leurs compagnies d'assurance ainsi qu'aux salariés d'entreprises, mécènes ou non. Cette activité nommée « International Care" vient servir le développement économique réinvesti dans le cœur du projet, à savoir l'accessibilité à la santé pour tous. Ces patients font l'objet d'un parcours qui tient compte de leurs spécificités (langues étrangères, isolement et éloignement géographique, ...).

En complément, l'établissement souhaite initier des partenariats institutionnels internationaux permettant de renforcer l'accueil des professionnels étrangers en formation. Ces partenariats viendront asseoir la culture des échanges internationaux déjà développés par plusieurs équipes de l'hôpital.

PARTIE 3 : Un établissement engagé dans le développement durable

Après huit ans de volontarisme affirmé et démontré en matière de responsabilité sociétale et environnementale, l'établissement entend inscrire le quinquennat 2023/27 dans une ambition de performance au service des 4 piliers du développement durable. Le développement social trouvera des réponses dans un projet managérial repensé au bénéfice commun des équipes et des patients. La soutenabilité économique sera servie par une culture du pilotage au plus près du terrain. La protection de l'environnement sera quant à elle envisagée à travers une transition énergétique et écologique à tous les niveaux de l'organisation. La culture et la promotion de la santé, présente à travers de nombreuses expressions³⁸, verra son projet redynamisé.

3.1. Le développement social : Un projet ambitieux pour les ressources humaines

Les besoins de santé, l'attractivité et la formation aux métiers de la santé sont bouleversés par de nouveaux paradigmes³⁹. Une recomposition complète s'impose avec de nouvelles références, de nouvelles exigences. Bien sûr, comme tous les autres hôpitaux, l'hôpital Saint Joseph est impacté mais il anticipe et s'adapte.

³⁷ 2^{ème} employeur privé de la ville de Marseille

³⁸ Ouvrages, expositions, sculptures, théâtre, conférences pour la culture ; Sport-Santé, démarche Lieu de Santé Sans Tabac, stands d'informations très réguliers, etc pour la promotion de la santé

³⁹ Travail à distance, évolutions technologiques, changements de valeurs au travail

3.1.1. Vers de nouvelles organisations du travail portées par une entreprise apprenante et libérée

De profondes mutations de la société impactent le travail et sa valeur. Les collaborateurs ne se reconnaissent plus dans le modèle d'entreprise figée. Ils veulent des circuits de décision courts, plus de liberté, d'agilité, de flexibilité, de sécurité, de qualité de ce qui leur est proposé, de sens.

Pôle Emploi affirme que 85% des métiers de 2030 n'existent pas encore en 2023. L'intelligence artificielle, la robotique, la réalité virtuelle transforment les métiers existants et en créent de nouveaux. La liste est longue mais dans le domaine de la santé, nous pouvons citer : e-conseiller patient, attaché en données cliniques, référent du dialogue éthique, coach prévention et adhésion du patient, responsable de plateforme d'intermédiation numérique, infirmier de pratique avancée, médiateur en santé, assistant médical, roboticien, data scientist, enseignant en activité physique adaptée ...

L'organisation du travail doit évoluer.

Les tendances lourdes invitent au travail en pluridisciplinarité, à la mobilité, à l'autonomie dans l'organisation du travail collectif. Ces nouvelles approches requièrent une capacité des salariés à appréhender la globalité de l'entreprise. C'est une nouvelle grille de lecture qui induit un accompagnement hiérarchique et managérial nouveau.

Les enseignements de l'expérience, notamment de terrain, souvent déterminants en terme de construction des savoirs et par les compétences nouvelles qu'ils génèrent doivent être valorisés pour être au centre des nouvelles organisations. L'expérience, c'est celle des professionnels fidèles et impliqués, celle des coopérations intra et inter-équipes, celle de la relation soignant-soigné, celle de la relation cadre-collaborateur, celle des interactions intergénérationnelles. La richesse et le gisement des solutions se trouvent dans la collecte, l'analyse et le redéploiement de ces enseignements. Cette nouvelle approche constituera également un levier essentiel pour répondre à l'attente des salariés en terme de réalisation dans le travail.

Dans l'entreprise libérée, les salariés ont la possibilité d'initiatives individuelles, appréciées par le prisme de leur vision personnelle comme étant la meilleure pour l'entreprise, plutôt que de suivre des directives imposées par la hiérarchie. Cette modalité est cependant compliquée à appréhender dans un univers hospitalier contraint par une activité 365/365 et 24/24, des décrets de compétences, des prescriptions normées, des autorisations d'activités drastiques, des budgets et tarifications très exigeants, une gestion des risques indispensable et rigoureuse.

Ce concept est toutefois vertueux dans l'objectif de remobilisation du personnel pour le déploiement du projet d'établissement et ses valeurs.

L'organisation de l'expression de ces nouvelles modalités devra être accompagnée d'une politique de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences solide.

En préalable pour catalyser l'adhésion au projet d'évolution, le taux de présence du personnel, les conditions de travail et les irritants du quotidien doivent être améliorés. A ce titre, un groupe de travail a été créé en avril 2023 pour réfléchir, préconiser et expérimenter des solutions nouvelles.

3.1.2. Les compétences managériales : Clefs d'une transformation à réussir

Ce projet ambitieux, qui implique un virage managérial certain, devra être véhiculé, porté et accompagné par la gouvernance et les 150 cadres et encadrants de l'établissement.

Les enjeux du management résident dans la combinaison de compétences métiers et comportementales pour concilier les nouvelles attentes et les impératifs de la performance. Le projet de transformation exige une présence importante sur le terrain au contact des équipes. Au-delà de simplifier et de fluidifier les tâches opérationnelles pour libérer du temps « cadre », les managers doivent se vivre et se muer en « Référent crises et responsable de la santé et du bien-être au travail »⁴⁰.

Le nouveau projet managérial se déploie autour des valeurs et de la construction des outils de pilotage en responsabilisant chaque secteur. Il passe par une politique de développement des compétences managériales et comportementales nourries par la mise à niveau d'un socle de compétences métier, techniques, administratives et financières, puis le maintien en conditions opérationnelles des compétences managériales à l'aune de la nouvelle donne (leadership, agilité digitale, communication, co-développement, appétence pour le changement et les innovations), ainsi que l'agilité en matière d'intelligence relationnelle et émotionnelle (soft skills) par l'écoute, la prise de recul, la gestion des conflits, la gestion du stress.

L'Académie « Saint Joseph »⁴¹ en construction avec les partenaires du « Groupe », offrira expertise, temps et espace (Centre de formation Saint Jean-Baptiste) à la mise en œuvre de cette évolution managériale globale.

Les désormais 3 promotions de la formation KEDGE « Manager du secteur Médical, Sanitaire et Social » en sont une préfiguration.

3.1.3. Recruter et fidéliser dans les années 2020 : Un art nouveau

Les métiers de la santé continuent d'intéresser les jeunes qui s'inscrivent massivement dans ses filières, cependant, face à la difficulté, les abandons sont nombreux. Les soignants sont épuisés, la vocation a disparu. L'hôpital, particulièrement, souffre d'un déficit d'image.

Face à ce tableau, l'Hôpital Saint Joseph s'adapte.

Il améliore progressivement sa réactivité et son processus de recrutement par une politique salariale raisonnée entre leviers d'attractivité et exigences budgétaires. Il multiplie les canaux de diffusion des annonces qu'il digitalise et modernise (vidéos de présentation des postes et missions qui intègrent la dimension du sens).

Depuis 2023, il accompagne l'intégration et la prise de poste au travers d'une cellule dédiée et un tutorat en services sur des parcours personnalisés qui passent par un entretien individuel d'accueil, une visite de l'établissement, l'évaluation des compétences opérationnelles à partir de référentiels, des échanges réguliers et des régulations en cas de difficultés. Ce dispositif d'intégration, encore nouveau, doit être renforcé et amélioré.

L'Hôpital Saint Joseph est également engagé dans une stratégie de marque employeur pour attirer et retenir ses collaborateurs. Il a entrepris un travail de recensement de ses atouts, nombreux, pour les mettre en visibilité.

⁴⁰ Leaders à l'écoute de leurs équipes, chefs d'orchestre de la mise en œuvre de conditions de travail motivantes dans le but de partager les objectifs à atteindre et ce, même en situation de crise

⁴¹ Projet développé au point 3.1.4

3.1.4. Investir en commun dans le capital humain : Création d'une académie « Saint Joseph »

L'ambition d'une Académie Saint Joseph est portée par le Groupe et par la Fondation Hôpital Saint Joseph pour développer, fiabiliser, fidéliser les compétences professionnelles et bénévoles.

Dans le cadre de ce projet commun, l'Hôpital Saint Joseph entend d'abord réformer son plan de formation pour coller davantage aux besoins de l'institution, aux attentes exprimées des salariés et aux méthodes modernes de formation. Cette démarche devra être lisible dès 2024 et évolutive pendant toute la durée du projet, notamment par la prise en compte des résultats des entretiens professionnels.

3.1.5. Une politique Qualité de Vie et Conditions de Travail (QVCT) volontariste

Initiée depuis plusieurs années, la politique Qualité de Vie et Conditions de Travail doit s'actualiser, s'amplifier, se moderniser.

Les évolutions majeures, attendues tant du législateur que des salariés, portent sur les conditions de travail, premier vecteur de bien-être au travail.

Fil conducteur de la politique sociale, la QVCT est centrée sur l'amélioration des pratiques managériales et la conduite des transformations ; le maintien durable dans l'emploi à travers la qualité du recrutement, de l'intégration, de la fidélisation, du contenu et de l'organisation du travail ; la lisibilité des trajectoires professionnelles et l'évolution des métiers, la qualité des relations interpersonnelles, la protection de la santé, l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle.

L'ouverture d'espaces zen, l'offre de l'association sportive de l'hôpital et la promotion de pauses actives au cœur des services, le projet d'actualisation du plan de mobilités orienté vers une augmentation de la part de celles douces, actives ou solidaires en sont des éléments.

Afin de faciliter la communication entre les professionnels, l'hôpital se dotera des outils numériques permettant de toucher chacun d'entre eux, tant pour ses besoins propres (plannings, congés, ...) que pour ses besoins professionnels (formation aux protocoles, informations générales). C'est une application dédiée qui est ambitionnée, visible et accessible sur les smartphones de chaque collaborateur. Un accompagnement numérique permettra d'inclure tous les salariés et de prévenir d'éventuelles « fractures numériques » au sein de l'établissement.

3.2. La soutenabilité économique : Sobriété, rationalisation, efficience

Le développement durable, c'est aussi la soutenabilité économique de l'activité et des projets de l'entreprise. Pour l'Hôpital Saint Joseph, elle implique de nouvelles habitudes à adopter tout en préservant un coût d'accès aux soins socialement attractif (Reste à charge limité). Le déficit 2022, inédit depuis plusieurs dizaines d'années, a ébranlé et rappelé aux Joséphiens que la santé financière n'est pas immuable et que la fragilité est possible. Le retour à l'équilibre, et mieux aux excédents, est un impératif pour accompagner sereinement l'avenir.

Les engagements vers ce retour à l'équilibre, outre les adaptations tarifaires réelles indispensables et qui sont portées nationalement par les ESPIC⁴², imposent une rationalisation des pratiques et

⁴² Etablissement de Santé Privé d'Intérêt Collectif dans le cadre de la FEHAP

des organisations. Les professionnels doivent tous être en recherche permanente d'efficacité et de sobriété, en lutte contre le gaspillage et ce quel que soit le métier exercé. Les efforts à fournir sont constants et indispensables.

Outre une gestion au plus près de tous les postes de dépenses, l'hôpital doit poursuivre l'augmentation de ses recettes dans un modèle de tarification en réforme permanente, nuisant à la visibilité de long terme. Il doit continuer à rechercher, en permanence et systématiquement, des financements complémentaires de ses projets.

L'hôpital a la possibilité de s'adapter sans rationner ni dégrader la qualité des soins, sous réserve de savoir réagir vite à la situation économique nouvelle induite par les 3 années de crise précédant ce projet. Cela suppose que chaque professionnel soit informé, formé et accompagné pour bien comprendre ces enjeux. Le rôle des instances représentatives du personnel et du corps médical est majeur et ils devront être associés plus qu'auparavant à ces démarches.

3.3. La protection de l'environnement : Un impératif face au dérèglement climatique et à l'épuisement des ressources naturelles

Parfaitement conscient de l'impact négatif sur le changement climatique et les ressources naturelles de ses activités, l'Hôpital Saint Joseph multiplie les initiatives, les actions et les projets pour viser à le réduire.

A l'échelle du projet stratégique 2023/27, il prend les engagements suivants :

3.3.1. Objectiver, mettre à jour et vulgariser, son bilan de gaz à effet de serre

Par le rapport d'avril 2023 du Shift Project⁴³ « Décarboner la santé pour soigner durablement », nous savons que les émissions de gaz à effet de serre du système de santé se répartiraient comme suit : 13% pour les consommations de gaz et d'électricité ; 50% les achats de médicaments et de dispositifs médicaux ; 11% l'alimentation ; 9% les transports des patients et visiteurs ; 8% les immobilisations ; 5% les déchets ; 4% les déplacements domicile-travail et professionnels.

Le Bilan des Emissions de Gaz à Effet de Serre 2023 de l'établissement permettra la comparaison et le renforcement des actions là où les gains et les bénéfices seront les plus importants.

Plusieurs actions significatives sont à l'œuvre et seront renforcées.

3.3.2. Sobriété, transition énergétique et écologique

Défini en fin d'année 2022 et coordonné par un Conseiller en Transition Énergétique et Ecologique en Santé financé par la DGOS et partagé au sein du Groupe Saint Joseph, ce plan prévoit la réduction des consommations d'énergie et la production d'énergie renouvelable par une installation solaire en toiture.

Un plan d'action spécifique pour la rationalisation de l'usage de l'eau sera élaboré en 2024.

L'écoconception des soins, à l'appui des nombreuses initiatives conduites par les sociétés savantes, doit entrer systématiquement dans les pratiques médicales et soignantes.

⁴³ Association Loi 1901 d'intérêt général dont le but, face au double défi énergétique et climatique, est de favoriser, par tous les moyens, les échanges de connaissances entre les sphères scientifique, économique et publique, ainsi que l'émergence de solutions de long terme.

3.3.3. La rationalisation des achats de médicaments et de dispositifs médicaux

Contraints par l'activité et l'origine des produits, les leviers de l'établissement sont plutôt faibles dans ce domaine. Cependant, plusieurs actions sont conduites à travers la rationalisation des stocks et des circuits logistiques. Des clauses spécifiques dans les cahiers des charges des marchés (suremballage, composition des produits, origine géographique des produits, de cycle de vie, d'élimination, ...) intègrent ces exigences. Un plan d'actions volontariste et innovant spécifique sera élaboré pour dépasser les freins exogènes à la rationalisation des achats et pour réduire le gâchis des médicaments non utilisés.

3.3.4. L'alimentation : Depuis longtemps au centre de l'exigence

A destination des patients et des salariés, elle est intégralement produite quotidiennement sur place en autogestion à partir de produits de qualité avec un souci de respect des saisons, de variétés et de qualité nutritionnelle. La restauration Joséphienne est certifiée ISO 22000. La mise en œuvre de la loi Egalim, rendue complexe par les circuits de production et les contraintes de prix, ainsi que la lutte contre le gaspillage alimentaire, tout en tenant compte des besoins nutritionnels de patients, sont déjà au cœur des actions et le resteront.

3.3.5. Les transports des professionnels, des patients et des visiteurs

Initié en 2022 en partenariat avec la Métropole Aix-Marseille et Le Conseil Mobipro, l'actualisation du Plan de Mobilités va se poursuivre en 2023 et 2024. La cartographie résidentielle des collaborateurs est connue. Les mobilités douces, actives et solidaires sont promues.

Ce plan sera complété par la prise en compte de la question des transports des patients, dont les coûts pour l'Assurance Maladie ne sont pas maîtrisés et pour lesquels l'impact est défavorable dans notre établissement. Les prescriptions de transports doivent évoluer avec moins d'ambulances au profit de taxis et surtout de mobilités personnelles ou collectives.

3.3.6. Les bâtiments et les infrastructures : Progressivement plus vertueux pour l'environnement

Dans la mesure de retours sur investissements favorables et de financements spécifiques, des solutions techniques vertueuses pour l'environnement sont recherchées. Elles continueront de l'être notamment à la faveur des opportunités de financement, attendues plus nombreuses dans les prochaines années.

3.3.7. Les déchets : Une filière en 7 flux maîtrisée et anticipation sur le 8ème

Réduction dès l'acte d'achat, collecte, tri et valorisation des déchets font l'objet de perfectionnements continus et significatifs depuis 2021. En 2023, la gestion des déchets est organisée sur les 7 flux⁴⁴ et sur l'ensemble du processus de la collecte à la valorisation. Le 8^{ème}

⁴⁴ Papier/carton ; métal ; plastique ; verre ; bois ; fraction minéral/plâtre ; bio-déchets

flux (textile) a déjà fait l'objet d'expérimentations. La vulgarisation des bonnes pratiques auprès des équipes doit se poursuivre pour compléter l'optimisation.

3.4. L'éthique, la promotion de la santé et la culture : Le supplément d'âme indispensable

3.4.1. Un hôpital en prise avec l'évolution des attentes sociétales : Débats et adaptations

A l'appui de la Fondation Hôpital Saint Joseph, l'hôpital organise les débats et prend position sur les questions sociétales en lien avec la santé : fin de vie, éthique, Procréation Médicalement Assistée, prélèvements d'organes.

Les années à venir promettent des débats éthiques marquants dans lesquels l'hôpital doit résolument s'inscrire pour porter ses réflexions conduites sous l'égide de la commission de réflexion éthique, et rendues opérationnelles par un recours régulier à la casuistique. Des efforts devront être apportés pour le développement de la culture éthique au sein de l'établissement sur les sujets qui préoccupent les patients et les professionnels : fin de vie, consentement aux soins, données de soins, recherche clinique ...

3.4.2. La prévention et la promotion de la santé

Délibérée, présente mais à amplifier, la prévention et la promotion de la santé s'expriment à travers le relais des campagnes nationales de dépistage et de prévention de différentes pathologies, la démarche « Lieu de Santé Sans Tabac », le Pôle Sport et Santé, la santé environnementale en maternité, l'éducation thérapeutique, les médecines intégratives. Vectrices du premier précepte du développement durable « d'abord ne pas nuire », la prévention et la promotion de la santé en sont une exigence essentielle que l'hôpital continuera à porter.

3.4.3. Le Projet culturel : Tel un fil d'Ariane, il guide et témoigne du chemin parcouru et à parcourir

Multiforme, discret mais continu, le projet culturel de l'établissement renforce, reconnaît, enrichit l'engagement et les efforts des Joséphiens.

Conférences, photos, fresques, théâtre, musique, danse, sketches, films, etc ... autant d'expressions proposées pour, et parfois par, les Joséphiens pour donner à voir, entendre et ressentir un patrimoine d'humanité centenaire.

PARTIE 4 : Les conditions de la réussite

4.1. La qualité, la sécurité et la gestion des risques : Des démarches renforcées, exigeantes et plurielles

La qualité et la sécurité ainsi que la gestion des risques sont au cœur du métier de l'hôpital et constituent une exigence socle de chaque instant. Sensible et fragile, ce domaine requiert une discipline et une rigueur sans faille à tous les niveaux individuels et collectifs de l'organisation.

Certifiés par la HAS⁴⁵ en A, reconnus par plusieurs accréditations, certifications et labels, l'hôpital Saint Joseph (en 2019) et l'établissement de Soins Médicaux Fernande Berger (en 2017) se doivent de démontrer ce haut niveau de qualité au quotidien.

Pour maintenir et amplifier ces exigences et reconnaissances pour les 5 ans à venir, il est nécessaire de renforcer et promouvoir la culture qualité et sécurité des soins au plus proche du terrain, de promouvoir le travail en équipe, de poursuivre le développement de la culture de l'audit et de l'évaluation des pratiques professionnelles, d'accentuer l'implication des usagers dans leur prise en charge en développant notamment l'expérience Patients, de poursuivre et de faire reconnaître des démarches qualité externes.

L'ambition reste de toujours atteindre le plus haut niveau de certification par la Haute Autorité de Santé et de renforcer de manière continue la satisfaction des patients.

Les enjeux de la sécurité et de la sûreté doivent être portés par des plans opérationnels (Plan de Gestion des Tensions Hospitalières et des Situations Sanitaires Exceptionnelles ; risques attentats ; cyberattaques ; ...), régulièrement testés auprès des professionnels formés et sensibilisés. La sûreté des professionnels et des patients est placée au cœur de ces démarches ainsi que celui de la santé et de sécurité au travail.

4.2. La gestion économique et financière : Equilibre budgétaire, capacité d'investissement et politique sociale préservées

Au cœur du pilotage du projet stratégique, la gestion économique et financière est exigeante à tous les niveaux de l'organisation. Elle est servie par des outils de plus en plus performants. La culture du pilotage médico-économique doit encore progresser, au plus près du terrain, intégrée et portée par l'équipe d'encadrement qui doit y être complètement acculturée.

4.2.1. La maîtrise des charges : Lutte contre le gaspillage, rationalisation des usages et modification des comportements

Evoqués à l'égard de la protection de l'environnement, les exigences de sobriété, de civisme, de respect, de réflexes collectifs plutôt qu'individualistes, servent la dimension économique, pilier primordial de la durabilité.

La culture du pilotage devra être accompagnée de formations et développée à tous les niveaux de l'organisation.

4.2.2. L'augmentation des recettes : Aller chercher des leviers de financement

La logique du financement unique et captif est révolue. Aujourd'hui, il doit être multiple, diversifié, hybride, mu par la stratégie. Là encore, c'est une nouvelle culture à insuffler. Tous les projets d'investissement, de développement, de nouvelles activités doivent être pensés d'emblée avec leur plan pluriannuel de financements. Les objectifs doivent être quantifiés et qualifiés, la tarification optimisée, les subventions recherchées, des partenariats financiers noués.

⁴⁵ Haute Autorité de Santé

4.3. La communication : Pierre angulaire du succès

Dans les 5 ans, la communication, externe et interne, devra faire sa mue numérique. Canal quasi-exclusif de visibilité et de promotion de la marque Saint Joseph, d'actualité, d'ergonomie et de praticité pour les cibles, la communication doit être digitale.

En externe, elle est indispensable pour répondre aux objectifs de faire rayonner la marque joséphienne, de porter à la connaissance du grand public le foisonnement des projets et actions, de participer au renforcement de l'attractivité « commerciale » et professionnelle de l'établissement, de promouvoir la politique qualité, d'attirer administrateurs, donateurs, mécènes et partenaires.

En interne, elle doit informer, embarquer, enthousiasmer tout le monde face à des attentes diverses et multiples. L'interface numérique des Joséphiens, prévue en déploiement dès 2024, répondra à l'ensemble de ces objectifs.

4.4. Le système d'informations : Riche et performant

La collecte, le stockage, le traitement et la diffusion de l'information constituent un domaine stratégique de la plus haute importance à l'hôpital et à l'ère du numérique. La qualité et la performance de la gouvernance et du management du système d'informations qualifient le positionnement concurrentiel et, bien pilotées, offrent des leviers significatifs, financiers, organisationnels, « commerciaux »

Pour optimiser ces leviers, les 5 ans à venir devront voir la valorisation concrète des données à travers la création d'un entrepôt de données de santé en consortium avec d'autres établissements ESPIC de France. La professionnalisation de la gouvernance du système d'information et de la gestion du portefeuille des projets devra progresser. Le perfectionnement de la coopération entre la Direction des Services Numériques et le Pôle Ressources Matérielles sur le modèle du biomédical devra s'ancrer. La modernisation de la communication interne et externe et des outils associés devront être effectifs. L'entraînement à la gestion de crise à travers des exercices annuels de simulation de cyber-attaques doit devenir priorité et réflexe. L'organisation effective de la veille et de la maîtrise technologique sont essentiels.

4.5. La nécessité du changement : Conscience aigüe et partagée ainsi que portage fort pour le conduire

Le contexte est délicat, l'ambition importante et le changement indispensable. Dans une organisation telle que la nôtre, tout le monde n'a pas la même conscience, la même envie d'embrasser les évolutions. La transformation exige la confiance et des explications pour enrôler et embarquer tout le monde. Dans cette aventure, le rôle des cadres et des chefs de services, tous convaincus du bien-fondé des changements est déterminant.

4.6. Une gouvernance soudée, solide, qualifiée, mue par les valeurs du privé non lucratif

La réussite du projet stratégique passe aussi par le maintien d'une gouvernance performante, nourrie par la qualité des relations entre les différentes instances et une culture économique et stratégique partagée et effective sur le terrain.

A cet égard, les 5 ans qui sont devant nous devront maintenir la qualité des relations entre acteurs institutionnels (Commission Médicale d'Établissement ; Instances Représentatives du Personnel ; Représentants des Usagers), renforcer la culture économique et stratégique des instances, développer les interactions du Comité de Direction avec le terrain, poursuivre la montée en compétences et en autonomie de l'encadrement de l'hôpital, faire évoluer le statut du corps médical.

Une attention particulière devra être portée sur le réinvestissement de la culture privée non lucrative de solidarité en interne et promue auprès des autorités de contrôles et de tarifications.

La cooptation de nouvelles personnalités, le rajeunissement, la féminisation, la formation et l'engagement des administrateurs devront être poursuivis ainsi que relations avec les autres associations membres du « Groupe Saint Joseph » seront développées.

Conclusion générale

Par ce document l'esprit et le cap de l'ambition 2027 sont donnés. Il faut maintenant poursuivre, compléter, accélérer leurs mises en œuvre dans tous les domaines. Nous avons individuellement et collectivement tout ce qu'il faut pour réussir. Deux feuilles de route engageantes biennales, la première fin 2023 pour 2024/25 et la seconde fin 2025 pour 2026/27 viendront préciser les projets et leurs calendriers, lesquels seront évalués annuellement.

Un Hôpital Saint Joseph au service de tous les marseillais, singulièrement les plus fragiles ; un corps médical rajeuni et engagé ; des hommes et des femmes fiers d'appartenir à l'institution.

Des patients fidélisés et satisfaits de l'institution, choisissant et associés à leurs parcours de soins auxquels l'Hôpital trouve des solutions y compris hors les murs.

Liste des annexes

Annexe 1 : Projet stratégique 2022/26 de la Fondation HSJ et ses partenaires

Annexe 2 : Liste des nominations aux chefferies de services et leurs échéances de renouvellement

Annexe 3 : Réflexions stratégiques détaillées du CODIR par grandes fonctions de l'organisation

Annexe 4 : Parts de marchés détaillées occupées par l'Hôpital Saint Joseph

Annexe 5 : Liste des conventions signées avec d'autres établissements de santé

Annexe 6 : Liste des conventions signées avec des établissements sociaux et médico-sociaux

Annexe 7 : Rapport annuel 2022 de l'Hôpital Saint Joseph