

Établissements  
de Provence



# Projet d'établissement

2022- 2026



Préambule .....	3
Les étapes d'élaboration du projet d'établissement .....	5
<b>1. Les Établissements de Provence</b> .....	<b>8</b>
L'Hospitalité Saint-Thomas de Villeneuve	
L'identité des Établissements de Provence	
<b>2. Le projet médico-soignant</b> .....	<b>10</b>
<b>3. Les moyens au service du projet d'établissement</b> .....	<b>20</b>
Une organisation et des outils pour répondre aux enjeux du projet d'établissement .....	20
La relance de la démarche éthique .....	22
L'ouverture sur les territoires et les coopérations .....	23
Les déclinaisons fonctionnelles du projet d'établissement .....	24
<b>4. Évaluation du projet d'établissement</b> .....	<b>38</b>

Le concept de projet est à la fois essence et moteur de la vie. Qu'il s'agisse de projet de société, de projet professionnel, de projet de vie, il porte en lui à la fois l'effort pour sortir de soi, mais également l'interaction entre l'individu et son environnement, c'est-à-dire la société, le groupe, l'institution, l'entreprise. Le projet est à la fois une anticipation car il cherche à appréhender l'avenir, et opératoire parce qu'il fait référence à un futur qu'il va chercher à faire advenir.

Ce projet d'établissement des Établissements de Provence de l'Hospitalité Saint-Thomas de Villeneuve embrasse la totalité des activités d'accueil, de soin, d'accompagnement et de prise en charge, toujours en évolution, pour tendre en excellence vers un seul but : le mieux-être et le respect de l'utilisateur.

Copiloté par le directeur et le président de la Commission des usagers (CDU), ce projet inclut l'ensemble des acteurs tant professionnels (médicaux, soignants, administratifs, techniques) qu'utilisateurs (patients ou résidents), communauté religieuse, bénévoles.

Sous-tendu par l'autonomie, le dialogue et l'innovation, il est le terreau où se cultive la rencontre, avec l'utilisateur ou ses représentants bien sûr, mais également entre chacun des professionnels ainsi qu'avec les partenaires qui nous entourent.

Cet outil sera à la fois notre feuille de route et notre référentiel jusqu'en 2026. Il n'est pour autant pas immuable, il vivra en tant qu'outil de management, en tant qu'inspiration au quotidien, en tant que notre raison d'être et de devenir.

Inspiré par les volontés individuelles, maillons de la réussite collective, jamais figé toujours questionné, il va vivre, évoluer grâce au dialogue, à l'audace, la créativité et la liberté. Des mots forts insufflés par le projet stratégique de l'Hospitalité Saint-Thomas de Villeneuve.

■ Patrick JAMGOTCHIAN  
Directeur

■ Philippe GRIMALDI  
Président de la Commission des usagers



“ Prendre soin, c'est d'abord créer un lien

Centre de gérontologie d'Aix-en-Provence  
Hospitalité Saint-Thomas de Villeneuve

## Gouvernance: L'utilisateur au cœur du projet

L'utilisateur est à la jonction de chacune des interactions. Qu'il soit patient ou résident, accueilli pour une courte durée ou dans le cadre d'un séjour permanent, il est le ciment qui lie chaque professionnel au sein de l'établissement.

Tous concourent à proposer une prise en charge efficiente, de qualité et en accord avec le projet de vie et de soins de l'utilisateur. Conjointement, ils contribuent par le biais de relations et d'échanges interdisciplinaires, à favoriser son bien-être.

## Les étapes d'élaboration du projet d'établissement

La bonne exécution d'un projet d'établissement nécessite en premier lieu son appropriation par tous les acteurs concernés.

En ce sens, familles, salariés, résidents, patients et bénévoles ont été sollicités pour s'exprimer sur 3 thèmes, piliers du projet d'établissement:

- ✓ L'innovation
- ✓ L'expérience usager
- ✓ L'autonomie

Ces thèmes ont été déclinés en 15 questions auxquelles il était possible de répondre sur des post-it durant 1 semaine.

Le recueil de ces post-it a permis de répondre à différentes problématiques autour des 3 axes prioritaires:

### 1. INNOVATION

L'innovation est souvent envisagée sur son aspect technologique. Si cela peut être le cas dans notre établissement

avec la mise en place d'un exosquelette ou la robotisation de la pharmacie, elle peut aussi être perçue d'un point de vue organisationnel ou sur le plan de la formation.

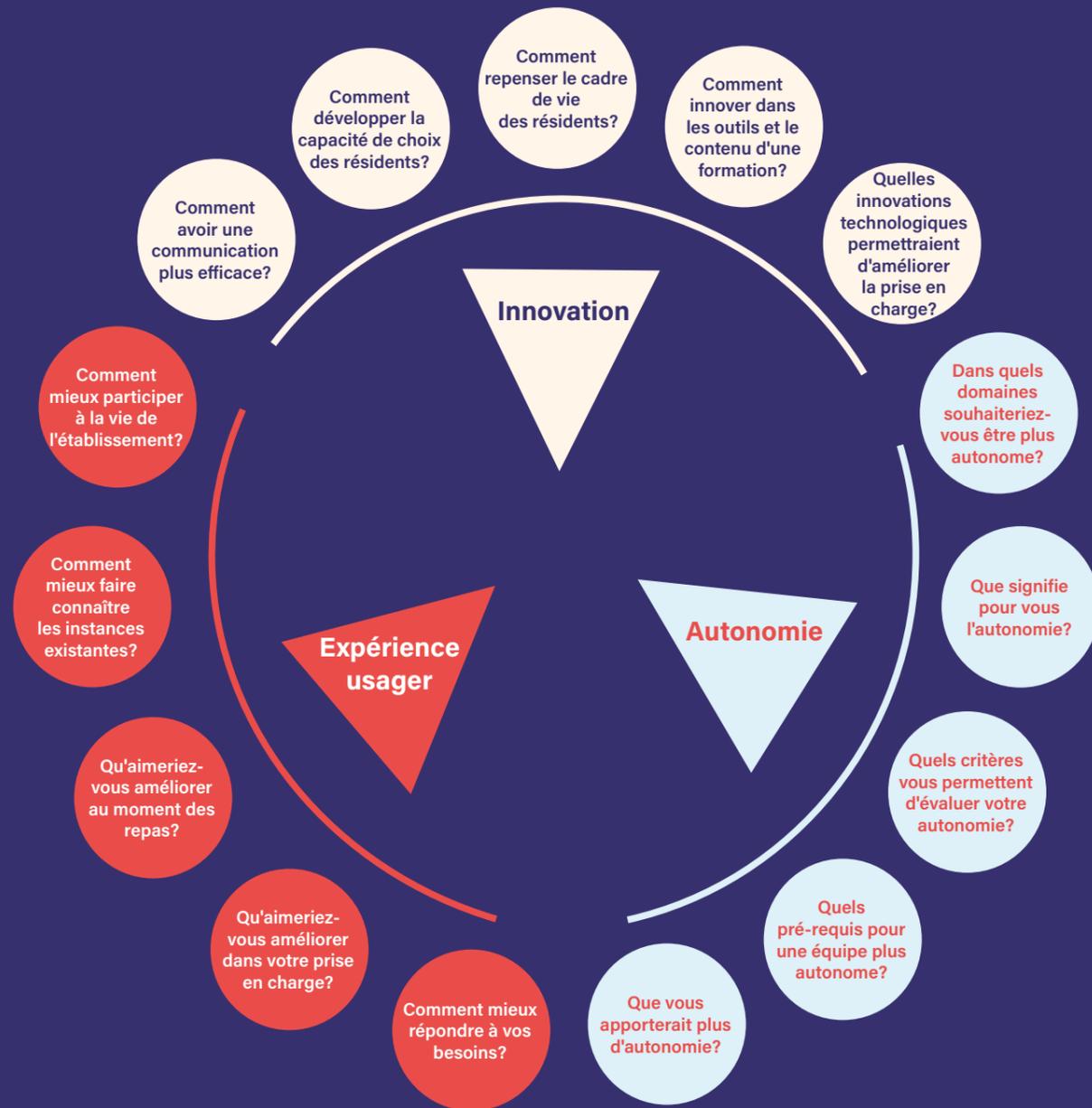
### 2. EXPÉRIENCE USAGER

"L'utilisateur acteur de sa prise en charge". Cette affirmation doit se matérialiser par des actes forts: participation des patients à certaines réunions interdisciplinaires; recueil de témoignages des usagers; formations dispensées par les représentants des usagers; adaptation des organisations aux besoins des personnes accompagnées, et non l'inverse.

### 3. AUTONOMIE

L'autonomie des équipes est un axe prioritaire à développer dans le cadre de l'attractivité. Il s'agira toutefois d'avoir mis en place, en amont, les conditions indispensables à la réalisation de ce projet: confiance, stabilité des équipes, et lien responsabilité-autonomie.

# MÉTHODE DES POST-IT



**38** participants aux séminaires

**300** post-it collectés

**3** synthèses rédigées

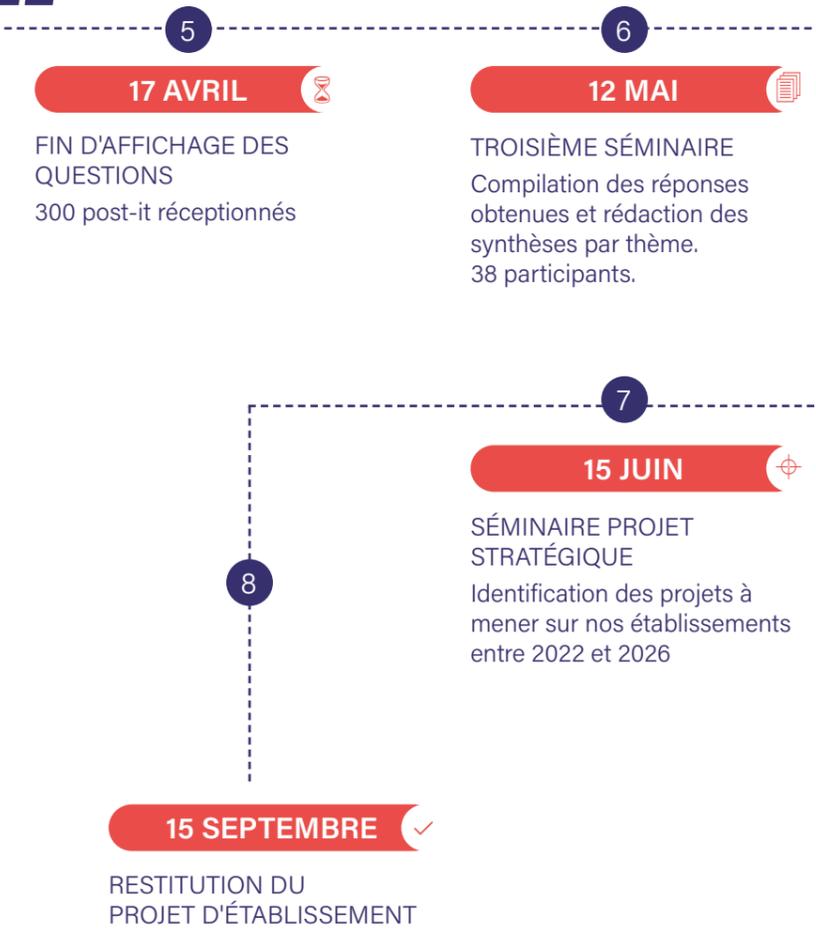
“ L'usager au cœur du projet ”

# Le calendrier

2021



2022



**1** projet d'établissement



**3** séminaires



**3** thèmes



**1** méthode



**15** questions

# 1 Les Établissements de Provence

Les Établissements de Provence font partie de l'Hospitalité Saint-Thomas de Villeneuve, dont le siège se trouve à Lamballe, en Bretagne. Ils regroupent trois structures autonomes, dont un Groupement de coopération sociale ou médico-sociale (GCSMS) et portent les valeurs de l'Hospitalité dont la raison d'être se définit ainsi: « Prendre soin, c'est d'abord créer un lien ».



## CHIFFRES CLÉS 2022

- 15** établissements
- 2600** lits et places (1/3 sanitaire et 2/3 médico-social)
- 50 000** personnes accompagnées chaque année (hors consultations)
- 3000** salariés
- 250 M€** de budget (60% sanitaire, 40% médico-social)

## L'Hospitalité Saint-Thomas de Villeneuve

L'Hospitalité Saint-Thomas de Villeneuve est un acteur privé non lucratif du secteur sanitaire et médico-social. Cela implique que tous ses moyens sont mobilisés pour prendre soin des personnes accueillies, des personnes fragilisées par la maladie, l'âge, le handicap ou l'addiction.

L'Hospitalité rassemble 15 établissements en Bretagne, Provence et Pays-de-Loire. De l'accompagnement de la personne jusqu'à la médecine spécialisée, les établissements de l'Hospitalité proposent une réponse individualisée s'appuyant sur des expertises fortes.

L'Hospitalité a été créée en 2010 par la Congrégation des Sœurs hospitalières de Saint-Thomas de Villeneuve pour réunir, conforter et développer les établissements, dont certains existent depuis plus de 360 ans.

Elle compte aujourd'hui 3000 professionnels animés par la conviction que « prendre soin, c'est d'abord créer un lien ».



Centre de gérontologie d'Aix-en-Provence

## L'identité des Établissements de Provence

Les Établissements de Provence regroupent le Centre de gérontologie d'Aix-en-Provence, la Maison de Lambesc et la Bastide du Figuier. Trois structures autonomes qui défendent la même mission: aller vers toutes les fragilités.

Jusqu'en janvier 1998, l'établissement d'Aix-en-Provence ne comprenait qu'une maison de retraite de 60 lits. A la fermeture de la clinique mitoyenne, la congrégation, propriétaire des locaux, décide de mettre à la disposition de la population une offre de soins pour répondre aux besoins spécifiques des personnes âgées. Ainsi, après une importante restructuration architecturale, le secteur sanitaire ouvre ses portes. Il comprend alors un service de médecine gériatrique de 19 lits (30 actuellement) et une unité de soins palliatifs de 10 lits qui a depuis été doublée.

En 2005, l'établissement de Lambesc est rattaché à celui d'Aix-en-Provence. En 2012, les Établissements de Provence rejoignent le Groupe Hospitalité Saint-Thomas de Villeneuve dont le siège se trouve à Lamballe, en Bretagne. Ils récupèrent en 2020 la gestion de la Bastide du Figuier à travers un groupement de coopération sociale ou médico-sociale (GCSMS).

Les Établissements de Provence comptent aujourd'hui près de 3000 salariés qui continuent de faire « fleurir l'hospitalité » avec l'aide des religieuses qui proposent aux patients et résidents, s'ils le souhaitent, un accompagnement spirituel.

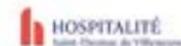
Un nouveau logo

décliné pour chaque établissement

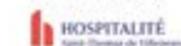
Établissements de Provence



Centre de gérontologie d'Aix-en-Provence



Maison de Lambesc



La Maison de Lambesc



## LES REPÈRES

Les Établissements de Provence, ce sont:

- 3** établissements
- 280** salariés
- 257** lits d'Ehpad
- 30** lits de médecine gériatrique
- 20** lits de soins palliatifs
- 8** places en hôpital de jour
- 1** équipe territoriale de soins palliatifs
- 1** équipe mobile gériatrique extra-hospitalière
- 1** service de consultations mémoire



La Bastide du Figuier

# 2 Le projet médico-soignant

Les Établissements de Provence de l'Hospitalité Saint-Thomas de Villeneuve proposent un accompagnement individualisé aux personnes âgées dépendantes, malades ou en fin de vie.

Des projets innovants vont venir renforcer cette offre dans le secteur sanitaire et médico-social.

## Une réflexion engagée au service de l'utilisateur

Au cours des dernières années, les établissements d'Aix-en-Provence et de Lambesc de l'Hospitalité Saint-Thomas de Villeneuve ont connu d'importantes évolutions. Sur le plan capacitaire, le secteur sanitaire s'est développé, passant de 29 à 50 lits. En termes de prise en charge, les principales avancées concernent la création d'unités d'hébergement renforcé (UHR) dans les deux établissements et la mise en place de l'équipe mobile de gériatrie.

Le projet d'établissement doit être l'occasion de renforcer notre action et de conti-

nuer à apporter une réponse adaptée aux besoins des personnes accompagnées.

C'est tout l'enjeu du projet médico-soignant, lequel s'appuie sur le travail et la réflexion menés par les médecins et les cadres de l'établissement, notamment au cours d'un séminaire organisé le 2 juin 2022.

Chaque axe de ce projet fera de la place de l'utilisateur dans sa prise en charge, une priorité, et sera développé en lien avec la communauté médicale, les équipes soignantes ainsi que les instances représentatives des salariés et des usagers.

“ UNE RÉPONSE ADAPTÉE AUX BESOINS DES PERSONNES ACCOMPAGNÉES ”





### • COURT SÉJOUR GÉRIATRIQUE : AMÉLIORER LES PARCOURS

Les partenariats avec l'Hôpital Aix-Pertuis sont définis dans une convention-cadre entre les deux établissements. Pour autant, il semble important de resserrer nos liens avec la médecine de ville.

Depuis mars 2022, la Communauté professionnelle territoriale de santé (CPTS) Aix-Sainte Victoire est hébergée dans nos locaux, ce qui devrait fluidifier les relations entre les médecins libéraux et le Centre de gérontologie d'Aix de l'Hospitalité Saint-Thomas de Villeneuve.

Il apparaît également nécessaire de faire connaître nos activités à l'extérieur de l'établissement à travers des événements thématiques et une communication plus régulière avec les médecins de ville. L'objectif est d'anticiper certaines situations et de favoriser les admissions directes en service de court séjour gériatrique, évitant ainsi des passages aux urgences inutiles.

Par ailleurs, la labellisation de l'établissement en tant qu'hôpital de proximité permettrait de répondre davantage à la logique de parcours des patients.

### • Hôpital de jour - consultations : un soutien accru aux aidants

Le Centre de gérontologie d'Aix de l'Hospitalité Saint-Thomas de Villeneuve envisage, en lien avec l'Association France Alzheimer, de créer une activité d'éducation thérapeutique à destination des aidants. Leurs difficultés au quotidien sont connues: épuisement, anxiété, vie

personnelle perturbée, isolement social et affectif, coût financier sont autant de facteurs qui impactent leur vie et leur santé.

Aujourd'hui, peu de solutions leur sont proposées en dehors de moments de répit. L'objectif est d'aller plus loin et d'offrir une formation sur le rôle d'aidant et d'apporter une vision éducative dans le but de préserver l'intégrité physique et morale de l'aidant.

## Labellisation « Hôpital de proximité »

Contexte	Portés par le Plan « Ma santé 2022 », les hôpitaux de proximité font partie d'un collectif de soins au service des patients, garantissant l'accès à des services de proximité de qualité. Ils constituent le premier niveau de la gradation des soins hospitaliers en médecine.
Objectifs	L'hôpital de proximité a pour objectif, avec les Communautés professionnelles territoriales de santé (CPTS), d'inciter les professionnels d'un territoire à améliorer ensemble la réponse sanitaire et médico-sociale de proximité.
Description de l'action	<p>L'hôpital de proximité développe 6 missions principales:</p> <p>Depuis le mois de mars 2022, le Centre de gérontologie d'Aix-en-Provence de l'Hospitalité Saint-Thomas de Villeneuve héberge la CPTS Aix-Sainte Victoire dont il est membre du conseil d'administration.</p> <p>Les nombreuses collaborations territoriales, notamment avec l'Hôpital d'Aix-Pertuis et la présence sur site d'un plateau d'imagerie conventionnelle et d'un scanner, sont des atouts pour l'établissement dans le cadre de la labellisation « hôpital de proximité ».</p> <p>La présence sur l'établissement de l'équipe mobile gériatrique et de l'équipe territoriale de soins palliatifs permet des coopérations fortes avec les acteurs du domicile.</p> <p>L'établissement remplit les conditions du cahier des charges pour déposer un dossier de candidature.</p>
Pilotes	Directeur- Responsable administratif et financier
Calendrier	Dépôt du dossier en 2023
Indicateurs qualitatifs	✓ Labellisation de l'établissement
Indicateurs quantitatifs	✓ Nombre de conventions signées ✓ Nombre de médecins

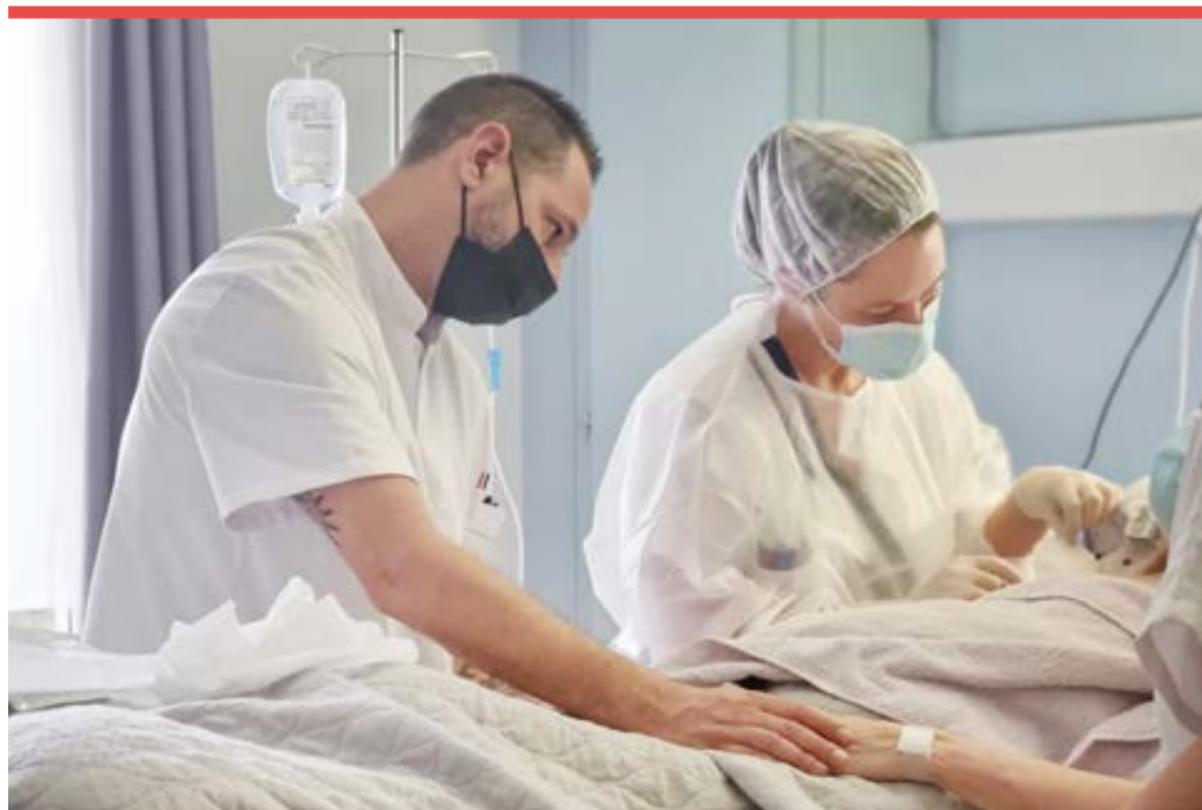
• **SOINS PALLIATIFS : UN NOUVEAU LIEU DE VIE EN 2024**

La Maison de soins palliatifs verra le jour en 2024 pour une prise en charge différente de celle proposée aujourd'hui, avec une logique domiciliaire.

Cette nouvelle structure permettra également de développer les thérapies non médicamenteuses, que ce soit autour de l'hypnose, l'art-thérapie, la zoothérapie...

L'établissement pourra également s'appuyer sur l'équipe territoriale de soins palliatifs afin de développer les soins palliatifs précoces pour améliorer le quotidien du patient et de son entourage.

Des activités telles que des consultations de médecine palliative, des consultations douleur ou un hôpital de jour palliatif mixte (soins-gestes techniques) auraient toute leur place au sein de la Maison de soins palliatifs.



• **Création d'un centre du sommeil**

L'ouverture de la Maison de soins palliatifs en 2024 va permettre de libérer les deux unités existantes de 9 et 11 lits.

Au niveau de l'unité de 9 lits, il est envisagé de développer une activité de centre du sommeil, qui n'existe pas aujourd'hui sur Aix-en-Provence.

La réalisation de polysomnographies, l'appareillage de patients le nécessitant et le suivi de chacun d'entre eux par des consultations sommeil permettront de diagnostiquer et traiter des syndromes d'apnées-hypopnées d'obstruction du sommeil (SAHOS) et ainsi d'améliorer le quotidien des patients tout en prévenant les risques de maladies cardio-vasculaires associées.

Ouverture d'une maison de soins palliatifs

Contexte

L'établissement bénéficie d'une autorisation de 20 lits de soins palliatifs. L'accompagnement de la fin de vie remonte aux origines de l'Hospitalité Saint-Thomas de Villeneuve.

Le groupe a ouvert la Maison de Nicodème à Nantes en 2022.

Ce projet s'inscrit dans une dynamique générale de réseau de Maisons de soins palliatifs en partenariat avec la Maison de Gardanne et la Maison Jeanne Garnier à Paris.

Objectifs

→ Développer une approche domiciliaire des soins palliatifs en sortant ce service de l'hôpital.

→ Intégrer les familles et l'entourage des patients dans la prise en charge de ces derniers afin qu'ils puissent les accompagner dans la dignité.

Description de l'action

En décembre 2021, l'Hospitalité Saint-Thomas de Villeneuve a signé un bail à construction de 37 ans avec le Diocèse d'Aix-Arles pour l'exploitation du foyer Saint-Marc.

Ce bâtiment situé à proximité immédiate du centre-ville d'Aix permettra de développer une approche domiciliaire du soin palliatif et de diffuser la culture palliative par des partenariats avec de nombreux acteurs, quels que soient leurs domaines d'intervention.

Le permis de construire a été déposé au printemps 2022, ce qui devrait permettre de démarrer les travaux en 2023 pour une livraison en 2024.

Un cadre de vie	Une maison spécialisée	Des acteurs
✓ Un lieu de vie	✓ Un lieu de soins palliatifs	✓ Compétents et humains
✓ Accueillant et familial	✓ Un lieu d'accompagnement et de répit	✓ Professionnels et bénévoles

Pilotes

Responsable technique - Directeur des soins - Cadre de santé de l'Unité de soins palliatifs

Calendrier

Ouverture en 2024

Indicateurs qualitatifs

Respect du calendrier

Indicateurs quantitatifs

- ✓ Nombre de patients accompagnés
- ✓ Nombre de formations dispensées
- ✓ Nombre de bénévoles
- ✓ Nombre d'interventions extérieures
- ✓ Nombre de partenariats noués

**EHPAD AIX-EN-PROVENCE :  
POUR UN CENTRE DE RESSOURCES TERRITORIAL**

La cohabitation du secteur médico-social et des activités sanitaires au sein du Centre de gérontologie d'Aix-en-Provence de l'Hospitalité Saint-Thomas de Villeneuve permet d'accueillir un profil de patients nécessitant un degré important de médicalisation. Dans ce contexte, développer une activité d'accueil de patients en phase palliative apparaît envisageable. Par ailleurs, la position géographique stratégique de l'établissement, les différents services sur place et les nombreuses coopérations externes, permettent d'envisager le développement d'un Centre de ressources territorial (CRT).

**Création d'un centre de consultations : mieux répondre aux besoins de la population**

Le plan immobilier directeur qui sera mis en œuvre pendant la durée de vie de ce projet d'établissement devra prendre en compte les besoins de la population. Le départ, en 2017, de la polyclinique Rambot a eu pour conséquence des difficultés de déplacement pour les patients du centre et du nord de la ville. La création d'un centre de consultations dans l'enceinte du Centre de gérontologie de Saint-Thomas de Villeneuve permettra de mieux répondre à leurs besoins.

**Pharmacie : des évolutions techniques**

Le plan immobilier directeur inclut le déménagement de la Pharmacie à usage intérieur (PUI) dans l'établissement. Le lieu choisi devra permettre l'installation d'un robot pharmaceutique de surconditionnement. L'agrandissement de la pharmacie est également nécessaire pour proposer, en lien avec l'ARS, un service de PUI aux EHPAD du territoire qui le souhaitent.

Ces évolutions techniques nous amèneront

à centrer l'activité pharmaceutique sur le circuit du médicament, la conciliation médicamenteuse et la lutte contre la iatrogénie médicamenteuse en lien avec les médecins.

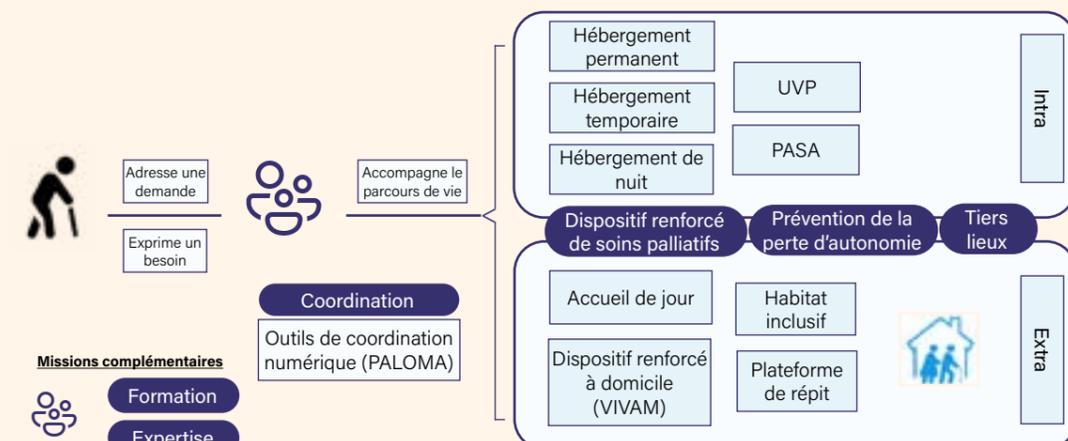


**Projet de Centre de ressources territorial (CRT)**

**Contexte** Aujourd'hui il existe une étanchéité entre les institutions et le domicile: les différents acteurs - établissements, médecine de ville, soins de ville - sont structurés en silos. Par ailleurs l'accompagnement de la personne âgée s'entend en tant que prise en charge de la dépendance au lieu de favoriser une dynamique de prévention. Enfin, les lieux de vie en établissement sont davantage des lieux de soins avec une logique domiciliaire peu développée.

**Objectifs** Le CRT a vocation à être un facilitateur du parcours de santé des personnes âgées du territoire résidant au domicile comme en établissement ainsi qu'aux professionnels en charge de leur accompagnement. Il est nécessaire de passer d'une approche cloisonnée à une approche populationnelle en sortant de l'accompagnement de la dépendance pour aller vers celui des parcours de vie.

**Description de l'action** Le développement d'un CRT comporte deux volets :  
 ✓ Faire bénéficier aux acteurs du territoire de l'expertise de la structure porteuse du CRT (formation, outils, démarche qualité, etc.) et proposer aux personnes vivant à domicile des actions de prévention et de lutte contre l'isolement. Ces actions se déroulent en établissement.  
 ✓ Mettre en place un dispositif renforcé d'accompagnement à domicile (DRAD) pour les personnes GIR 1 à 4 souhaitant rester à domicile.



Le projet serait porté par le Groupement de coopération sociale et médico-sociale Acumpagnis dont l'Hospitalité est membre avec le CCAS de la ville d'Aix-en-Provence.

Le Centre de gérontologie mobiliserait ses ressources telles que ses services sanitaires et médico-sociaux ainsi que l'équipe mobile de gériatrie, le CCAS ayant une expertise relative au domicile avec le Service de soins infirmiers à domicile (SSIAD) et le portage de repas avec une logique à terme de Service polyvalent d'aide et de soins à domicile (SPASAD).

**Pilotes** Directeur - Président de la Commission des usagers (CDU)

**Calendrier** Réponse à un appel à projet 2023

**Indicateurs qualitatifs** ✓ Enquêtes de satisfaction

**Indicateurs quantitatifs** ✓ Nombre de personnes accompagnées  
 ✓ Nombre de professionnels formés

## • LA BASTIDE DU FIGUIER

Jusqu'au 1<sup>er</sup> mars 2020, l'EHPAD de la Bastide du Figuier (45 lits) dépendait du Centre communal d'action sociale de la ville d'Aix-en-Provence. Il est désormais géré par le CCAS et l'Hospitalité Saint-Thomas de Villeneuve dans le cadre d'un Groupement de coopération sociale ou médico-sociale (GCSMS). Il avait été convenu de dresser un bilan à l'issue d'une période de 3 ans afin de déterminer l'avenir de la gouvernance de l'établissement.

Durant les deux premières années, le GCSMS a réalisé d'importants investissements: climatisation, informatisation du dossier médical des résidents, travaux de mise aux normes de sécurité et aménagements en faveur du confort des résidents.

D'ici mars 2023, le CCAS de la ville d'Aix-en-Provence devra prendre une décision sur un transfert définitif des autorisations à l'Hospitalité Saint-Thomas de Villeneuve.

## • Maison de Lambesc : une nouvelle prise en charge

La particularité géographique de la Maison de Lambesc et l'évolution que connaît l'établissement depuis plusieurs années, nous amènent à concevoir différemment la prise en charge des résidents. Le virage social engagé doit nous conduire à préserver l'autonomie des personnes accompagnées, à développer la logique domiciliaire et à garantir une liberté de choix dans les actes de la vie quotidienne pour chaque résident. La Maison de Lambesc a la particularité d'être un lieu de vie doté d'un accès aux soins, permettant d'accompagner des résidents en perte d'autonomie et parfois en perte d'identité.

Ces évolutions passent par une réforme des organisations, des activités centrées sur le bien-être du résident et le sentiment vérifié que ce dernier est chez lui: c'est le soin qui vient à lui et non l'inverse.

La Maison de Lambesc souhaite garantir la liberté de choix des résidents. Pour cela, faire appel à l'intelligence collective à travers des réflexions éthiques doit être notre philosophie première dans nos actions. Plutôt que de "protocoles", parlons de "projets d'accompagnement", lesquels doivent être individualisés et adaptables

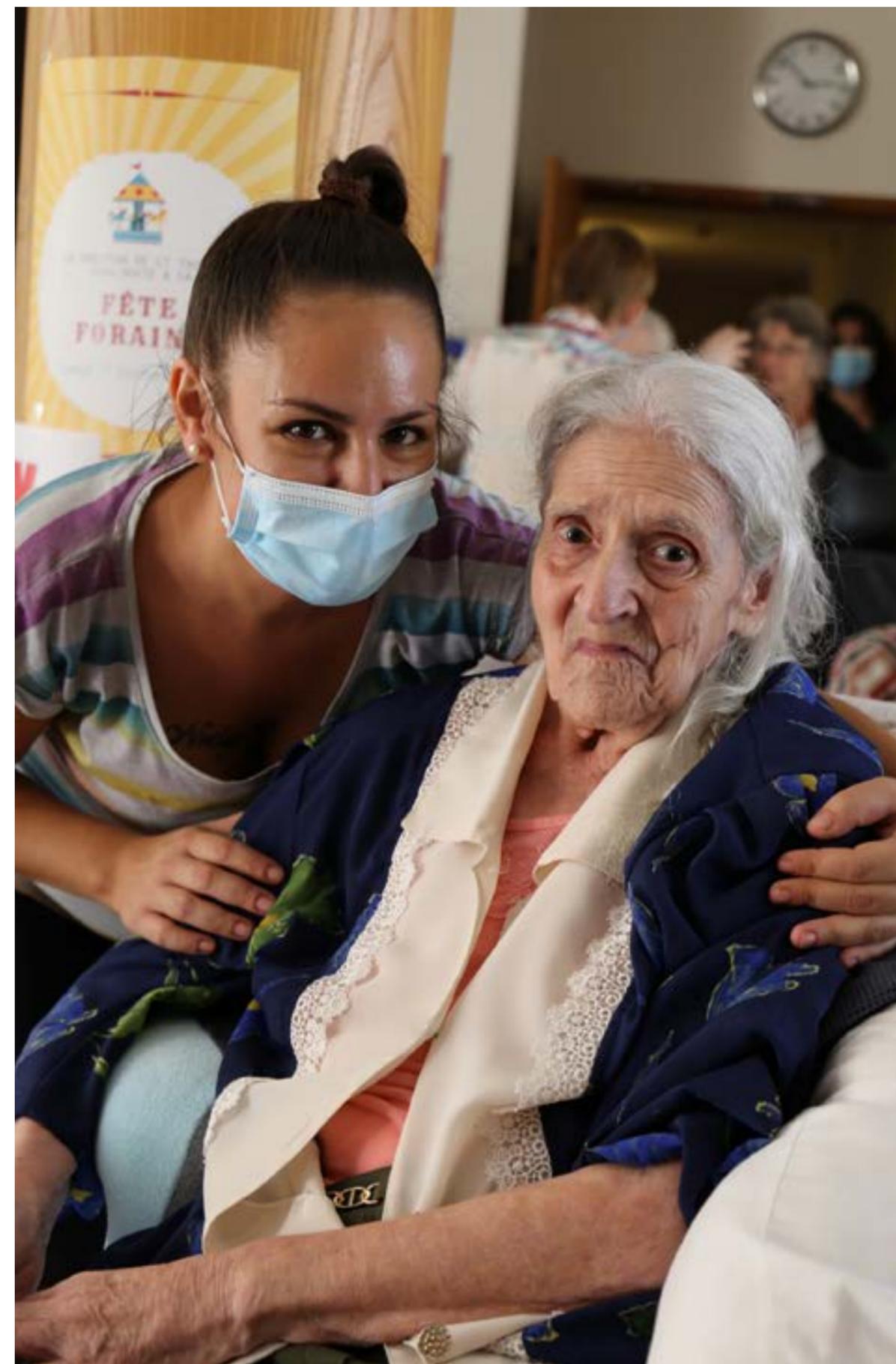
aux changements des besoins, des attentes et des demandes des résidents.

Afin de passer d'une relation "soignant/soigné" à "fragilisé / accompagnant de vie", il est envisagé de mettre en place des tenues civiles professionnelles. La représentation de la blouse blanche restant médicalisée donc sanitarisée. La tenue civile professionnelle permet de casser la distance entre le résident et l'accompagnant.

Le retour d'expérience particulièrement réussi de la Maison Sainte-Anne de l'Hospitalité Saint-Thomas de Villeneuve à Tinténac ainsi que les premiers échanges avec les salariés et les résidents de la Maison de Lambesc confortent ce choix. Les discussions engagées avec le Comité social et économique (CSE) et le Conseil de la vie sociale (CVS) de l'établissement pourraient permettre de déployer ces nouvelles tenues au cours de l'année 2023.

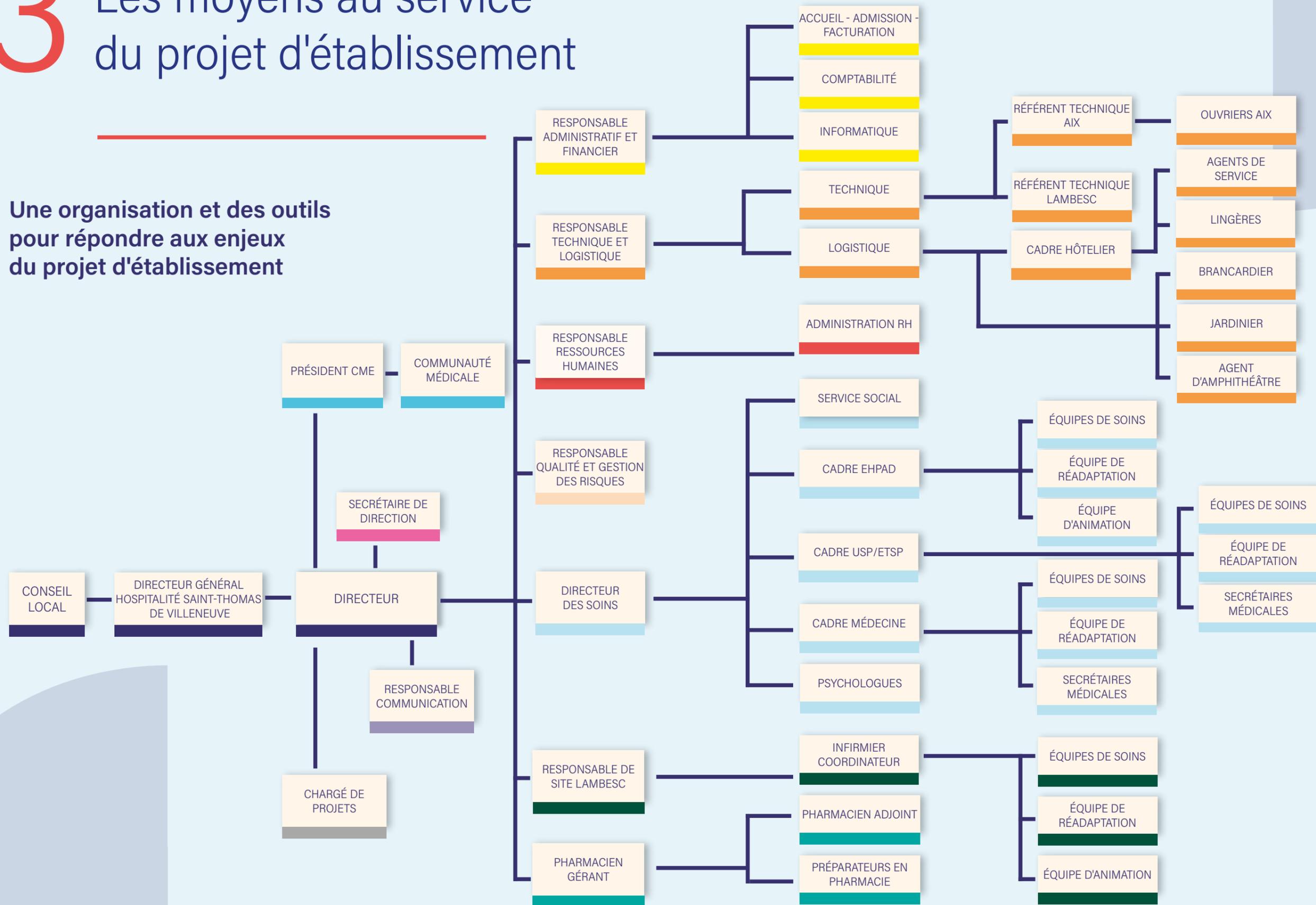
Par ailleurs, la Maison de Lambesc est aujourd'hui habilitée à l'aide sociale à hauteur de 30%. Les valeurs portées par l'Hospitalité ainsi que les besoins de la population doivent nous amener à entamer dès que possible des discussions avec le Conseil départemental des Bouches-du-Rhône pour une habilitation totale à l'aide sociale.

“  
ALLER DAVANTAGE  
VERS UNE LOGIQUE  
DOMICILIAIRE



# 3 Les moyens au service du projet d'établissement

Une organisation et des outils pour répondre aux enjeux du projet d'établissement



## MODE PROJET

Le mode projet permet de gagner en efficacité tout en impliquant les équipes dans le développement de l'établissement.

Dans les années qui viennent, l'évolution nécessaire de l'offre et de la démographie doivent nous conduire à imaginer l'accompagnement de demain.

Pour cela, l'implication des usagers, de leurs représentants et des professionnels est capitale.

Le mode projet permet de donner du sens à chacune des parties prenantes de l'établissement. La structuration de la démarche aussi bien méthodologique que collaborative est garante d'une réussite, laquelle devra être mesurable.

## La relance de la démarche éthique

L'éthique se définit comme la science de la morale, de nature critique et interrogative. Une instance éthique permet l'échange entre des professionnels autour d'un questionnement moral. L'ambition des Établissements de Provence est de relancer une démarche éthique.

A la Maison de Lambesc, deux espaces existent depuis 2021 et permettent aux résidents de s'exprimer en lien avec les professionnels. L'espace Socrate accueille ainsi des personnes en capacité de converser et d'échanger dans un groupe et qui ne présentent pas ou peu de troubles cognitifs. L'espace Platon s'adresse davantage aux résidents présentant des troubles cognitifs. Au Centre de gérontologie d'Aix-en-Provence, la démarche est en cours de construction.

A Aix-en-Provence comme à Lambesc, les espaces éthiques sont composés d'usagers, de leurs représentants, de professionnels et de personnes extérieures capables d'ap-

porter une expertise sur un thème précis.

Une charte est en cours d'élaboration pour guider chacun dans cette démarche.

**Les principales dispositions sont les suivantes :**

✓ Nous partirons toujours d'une étude de cas

✓ La prise de parole doit être fondée et argumentée

✓ La parole binaire est à bannir, le « oui vs non » ne fera pas partie des échanges

✓ Les questions posées ne trouvent pas forcément de réponse, nous ne cherchons pas l'exactitude

✓ On apprend ici à ne pas être d'accord: opposer des points de vue est toujours constructif et fait avancer le débat

✓ Il s'agit d'une confrontation d'idées et non de personnes

✓ L'éthique est un questionnement permanent qui ébranle les convictions, en multipliant les sources d'éclairage et les mises en perspectives.

“  
UNE CHARTE  
ÉTHIQUE EST  
EN COURS  
D'ÉLABORATION

Nous réfléchirons aux situations rencontrées à partir des 6 principes éthiques :

- **Non-maléfience** : ne pas nuire
- **Bénéfience** : le plus grand bien possible
- **Autonomie** : se gouverner soi-même, selon ses propres lois
- **Liberté** : Exercer ses propres choix, dans une société

- **Justice** : Accéder à ses droits et possibles sans léser ses semblables
- **Communication** : information, confidentialité

Les règles qui régissent les échanges sont celles de la bienveillance, du partage, du respect de la parole de l'autre, de l'écoute, de la confidentialité et de l'implication.



## Une ouverture sur les territoires et les coopérations

### Les coopérations externes

Le Centre de gérontologie d'Aix de l'Hôpital Saint-Thomas de Villeneuve a signé plusieurs conventions-cadres avec le Centre hospitalier intercommunal d'Aix-Pertuis, notamment dans le domaine de l'hygiène, du biomédical, du transfert de patients ou encore pour créer une équipe mobile gériatrique commune.

Pour autant, un grand nombre de coopéra-

tions existent avec les établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux du territoire. Elles concernent:

- Les évaluations gériatriques en préadmission des EHPAD partenaires
- La formation sur l'accompagnement palliatif
- La possibilité d'admissions directes en secteur sanitaire pour éviter les passages aux urgences

- L'intervention des équipes mobiles
- Toute forme de coopération en faveur du parcours de soins de la personne âgée.

Depuis mars 2022, la Communauté professionnelle territoriale de santé (CPTS) Aix-Sainte Victoire est installée dans nos locaux. Dans les années qui viennent, un rapprochement avec la médecine de ville est nécessaire pour améliorer le parcours des patients.

L'inscription de nos établissements dans le territoire se matérialise également par une forte implication dans les différentes instances, dont la nomination du directeur en tant que membre du Conseil Territorial de Santé (CTS) pour participer à l'élaboration du futur Plan Régional de Santé (PRS).

## Les déclinaisons fonctionnelles du projet d'établissement

### Le projet qualité

La sécurité des soins est une exigence croissante et légitime de tous les usagers de la santé et pour tous les patients. Lutte contre les infections associées aux soins, amélioration de la prise en charge médicamenteuse, généralisation d'indicateurs de qualité et de sécurité des soins dans les établissements de santé sont des avancées qui ont permis à chaque patient le droit à une prise en charge de qualité assurée par des professionnels sensibilisés à la prévention des événements indésirables.

Le Centre de gérontologie d'Aix recevra sa visite de certification en 2023. Les EHPAD passeront leur évaluation externe en 2023 et 2024. Ces échéances, importantes pour les établissements, ne doivent être que le reflet d'une qualité des soins du quotidien. Néanmoins, l'objectif clairement affiché est d'obtenir un résultat à la hauteur de la

### Les coopérations internes à l'Hospitalité

Un jumelage avec l'EHPAD de Plougastel, en Bretagne, est en cours d'élaboration. Si l'objectif principal est l'échange de bonnes pratiques entre les deux établissements, ce rapprochement pourrait conduire également à offrir aux résidents des séjours de vacances dans l'EHPAD jumelé.

Les Établissements de Provence pourraient, entre autres, apporter une expertise palliative à l'EHPAD finistérien afin d'améliorer la prise en charge de la fin de vie des résidents. Le développement de l'établissement de Plougastel en villages pourrait de son côté inspirer une vision plus domiciliaire des établissements d'Aix-en-Provence et de Lambesc.

haute qualité de soins que nous souhaitons apporter aux personnes accompagnées.

L'implication des usagers et de leurs représentants dans la vie de l'établissement est une réelle plus-value dans le cadre de la démarche qualité. Elle permet d'avoir un regard différent et complémentaire sur la prise en charge.

Par ailleurs, une gestion documentaire informatisée est à la disposition de l'ensemble des professionnels. Elle est mise à jour en fonction des réglementations et recommandations en vigueur.

L'établissement s'engage dans une démarche de sensibilisation de ses professionnels pour les amener à une consultation régulière de cette gestion documentaire. Une mise en commun des documents qualité entre les établissements de l'Hospitalité Saint-Thomas de Villeneuve devrait également permettre une complétude des documents à disposition.

### Le projet relations usagers

L'accueil, la prise en charge et l'accompagnement des usagers - patients ou résidents - dont les plus fragiles, est la raison d'être de l'Hospitalité. Ce constat essentiel, au-delà du droit réglementaire, doit aujourd'hui évoluer pour faire de l'Hospitalité un exemple de réussite en direction de l'utilisateur, qui ne doit plus seulement être pris en charge mais aussi et surtout pris en compte. Il n'est pas un âge, un handicap ou une pathologie, il est une personne à part entière : l'utilisateur au centre de nos préoccupations.

Afin de lui donner toute la place qui lui revient, les Établissements de Provence entendent atteindre le plus haut niveau d'engagement de l'utilisateur dans le cadre d'un dialogue permanent avec les professionnels de santé, tout en tenant compte

“ UN DIALOGUE PERMANENT AVEC LES PROFESSIONNELS DE SANTÉ

des possibilités et capacités des uns et des autres.

Dans ce cadre, un certain nombre d'actions seront poursuivies et améliorées.

#### → En direction des usagers

Premier signal fort, il a été proposé au président de la Commission des usagers (CDU) de copiloter le présent projet d'établissement.

La CDU est aujourd'hui sortie de son cadre strictement réglementaire et institutionnel de 4 réunions statutaires par an, pour s'organiser en groupes de travail et en présence dans les services. Les membres qui la composent veulent se donner encore davantage les moyens d'être des interlocuteurs connus et reconnus de l'utilisateur. Pour cela, il convient d'améliorer l'information en direction de l'utilisateur et de sa famille. A cet effet, les modes d'affichage ont déjà été revus. D'autres moyens de communication seront mis en place, via des écrans informatifs dans les lieux de passage ainsi que dans les chambres, dans la mesure du possible.



Les représentants des usagers (RU) qui composent la commission disposeront d'un bureau où ils tiendront à tour de rôle des permanences. Ils visiteront les patients et les résidents, lors d'un passage en hôpital de jour ou d'une hospitalisation. Au-delà du questionnaire institutionnel de satisfaction inclus dans le livret d'accueil, les RU organiseront de courtes rencontres avec l'utilisateur ou sa famille pour des échanges informels mais utiles à la libre circulation de la parole et des ressentis, recueil essentiel de témoignages. Ils multiplieront également les "patients traceurs" cette fois à partir de questionnaires plus formels issus du système qualité de l'établissement.

Avec les avais nécessaires, les RU participeront aux rencontres avec les usagers et leur famille, lors du premier accueil dans l'établissement ou des réunions collectives, par exemple avec les psychologues.

**“ PAS DE SIMPLES CONSOMMATEURS DU SYSTÈME DE SANTÉ**

L'établissement embrassant à la fois le sanitaire et le médico-social, il est essentiel que les instances respectives d'usagers, CVS et CDU, travaillent de concert, en transparence et proximité. Des liens avec les bénévoles qui interviennent dans l'établissement devront être créés et entretenus ; ces derniers constituent en effet un pivot et un vivier essentiel du recueil du vécu et du ressenti des usagers.

L'ensemble de ce maillage en direction de l'utilisateur et de sa famille, permettra autant que faire se peut de tendre à la création d'un collectif d'usagers à même, par leurs témoignages et leurs expériences, heureuses ou malheureuses, de faire progresser les prises en charge.

Les représentants des usagers seront force de propositions dans une nouvelle vision de la prise en charge, protéiforme, souple, adaptable, personnalisée et adaptée aux vrais besoins et aux choix libres et éclairés du résident.

**→ En direction de l'institution et des professionnels de santé**

Les usagers ou leurs représentants se veulent des partenaires à part entière de l'institution

et non de simples consommateurs du système de santé. Les années qui viennent seront consacrées à faire connaître et partager les témoignages et expériences usagers au sein des instances institutionnelles. Les participations réglementaires bien sûr (CLIN, CLAN, CLUD) mais aussi au sein des CDU et CVS, de la CME, du comité qualité, du comité de direction.

**“ DES FORMATIONS AUX DROITS DES USAGERS ORGANISÉES SOUS LA FORME DE JEUX DE RÔLE**

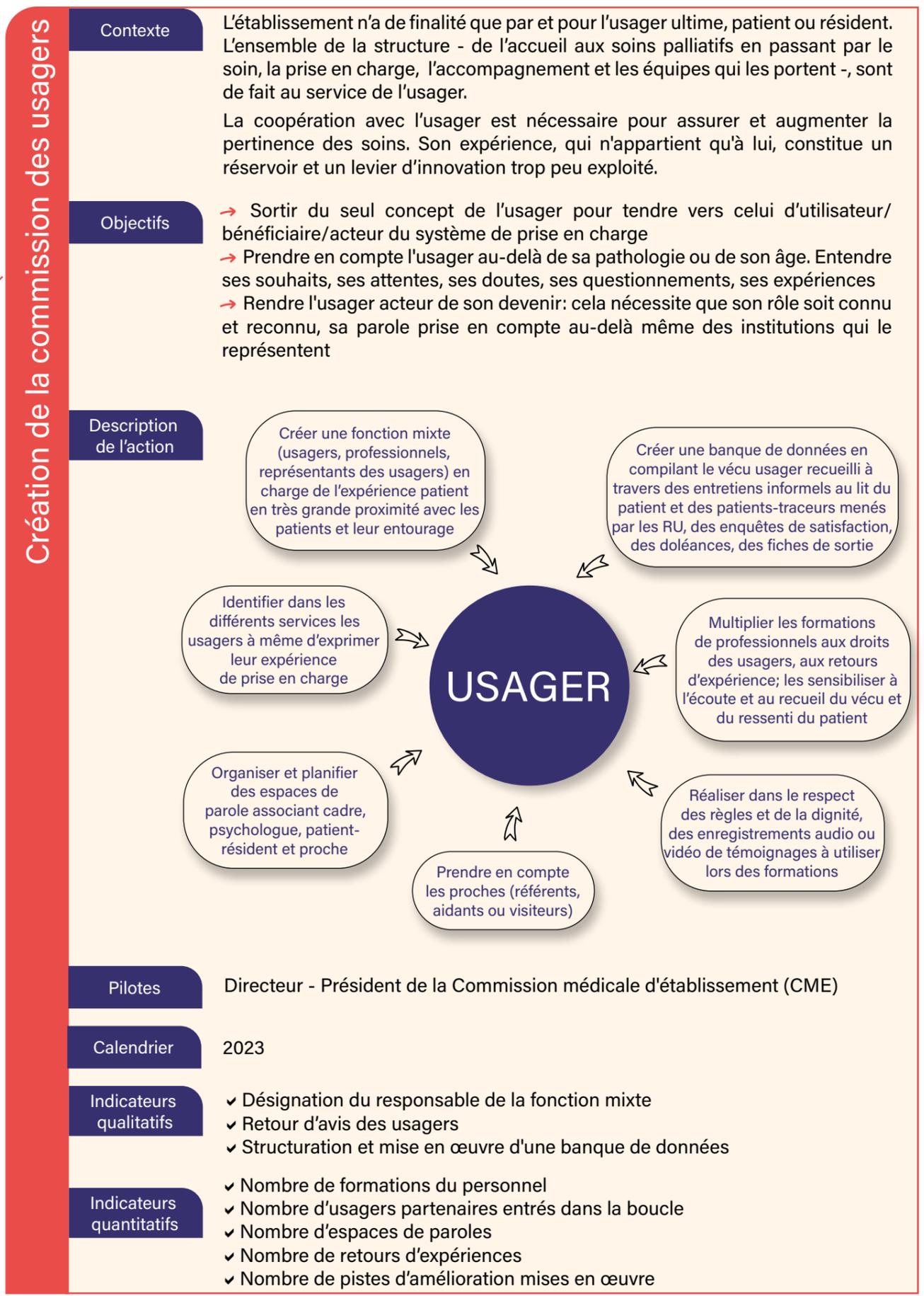
Partant du principe que ce qui est méconnu est au mieux ignoré au pire redouté, les représentants des usagers vont multiplier les rencontres avec les professionnels, afin d'être connus en tant que personnes et reconnus dans leurs missions. Ils doivent être vus comme des partenaires à la fois de l'institution et des professionnels. Pour créer cette proximité propre à la connaissance et la confiance, les représentants des usagers organiseront régulièrement des formations aux droits des usagers, sous forme de jeux de rôles, où le patient prendra la place du professionnel et réciproquement. Précédées d'un quiz, ces saynètes seront suivies d'un débriefing. Les représentants des usagers pourront également être amenés à être présents lors de certaines formations professionnelles des équipes soignantes.

Des outils seront mis en place, tels une banque de données des témoignages, qui pourront être utilisés lors des formations, ou encore des espaces informels de parole pilotés par les RU regroupant usager (patient ou résident) proche, salarié, cadre.

**→ En direction du Groupe Hospitalité Saint-Thomas de Villeneuve**

Les représentants des usagers des Établissements de Provence, participent à la commission des usagers de l'Hospitalité dont ils assurent la vice-présidence.

Ce lieu d'échange qui regroupe l'ensemble des RU de tous les établissements du groupe, est un moment essentiel de partage d'expérience, d'information, de pistes d'amélioration, mais également la marque de l'importance que le Groupe Hospitalité Saint-Thomas de Villeneuve porte à l'utilisateur et à sa parole.



## Le projet social

Le projet social est l'une des composantes clé du projet d'établissement. Il "définit les objectifs généraux de la politique sociale d'un établissement ainsi que les mesures permettant la réalisation de ces objectifs. Il porte notamment sur la formation, l'amélioration des conditions de travail, la gestion prévisionnelle et prospective des emplois et des qualifications, et la valorisation des acquis professionnels" (article L 6143-2-1 du Code de la Santé Publique).

Au-delà de son caractère réglementaire, le projet social vise à définir une politique sociale associant l'ensemble des professionnels autour d'objectifs communs:

- La reconnaissance des salariés
- La poursuite des actions en faveur de la qualité de vie au travail
- L'autonomie dans les organisations de travail

### → La structuration des questions relatives aux conditions de travail et à la santé au travail.

L'ambition du projet social est bien de mobiliser les compétences et les expertises de tous les professionnels médicaux et non médicaux. Nos établissements ont plus que jamais besoin de s'appuyer sur sa principale richesse que constituent les femmes et les hommes qui y travaillent, et sur un dialogue social de qualité. Pour cela l'implication forte du CSE dans la vie des établissements est un atout majeur.

La mobilisation de l'ensemble de l'encadrement médical, paramédical, administratif, logistique et technique doit permettre la participation de tous à cette démarche dont la finalité est l'amélioration de la prise en charge des patients et résidents.

Pour être bien traitants, soyons bien traités.



“ Pour être bien traitants, soyons bien traités

## Mission ressources humaines

### Contexte

La mission Ressources Humaines est un processus support essentiel pour un établissement d'accueil, de soin, de prise en charge et d'accompagnement de personnes âgées ou malades. De son fonctionnement optimum dépend une prise en charge efficiente et adaptée de l'utilisateur.

« **Ressources** » : Les bonnes personnes à la bonne place, la connaissance des postes et des personnes qui les occupent, la prise en compte de leurs besoins ou difficultés, des formations adaptées et efficaces.

« **Humaines** » : Le suivi des évolutions des postes en fonction de l'évolution du profil des usagers, et donc des besoins de service à son service .

Une mission RH imprégnée de ces nécessités dans sa recherche des profils professionnels ainsi que le maintien et la performance dans leurs capacités.

### Objectifs

Faire que la mission RH donne des ambitions à ses moyens afin que la direction de l'établissement ait à sa disposition les moyens de ses ambitions. Tous unis dans le même esprit pour un même but, l'utilisateur dans toute son acception.

### Description de l'action

- Redimensionner et restructurer le service RH
- Etablir un plan pluriannuel de formations
- Revoir les procédures d'entretiens annuels
- Etablir une procédure de mesure et de suivi des périodes d'essai
- Asseoir la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences sur le résultat combiné des moyens et ambitions de chacun, des nécessités de service, des projets de l'établissement
  - Faire de la Qualité de Vie au Travail un pilier de la fidélisation et un levier du recrutement (plan annuel de QVT avec implication du CSE)
  - Performer et contrôler la procédure d'accueil des nouveaux salariés et d'accompagnement du salarié dans un nouveau poste
  - Rendre contractuellement obligatoire annuellement des périodes d'immersion/découverte des métiers du soin et de l'accompagnement pour l'ensemble du personnel soignant et non soignant
  - Développer l'accueil de personnes en contrat d'apprentissage ou contrat de professionnalisation
- Développer le partenariat avec les associations d'aide à domicile pour des personnels en recherche de complément d'heures
- Organiser trimestriellement des groupes d'échange avec le personnel (cadres compris) et tout personnel à même d'enrichir ou être utile au débat
- Mettre en place, faire vivre, adapter, suivre, évaluer tous les tableaux de bords utiles et nécessaires à l'action



### Pilotes

Responsable RH - Directrice des soins

### Calendrier

- ✓ Dès octobre 2022 pour l'état des lieux
- ✓ 2023 à 2025 pour la mise en œuvre totale

### Indicateurs qualitatifs

- ✓ Efficacité des tableaux de bord de suivi
- ✓ Retour des salariés, appréciation des nouvelles méthodes, des formations

### Indicateurs quantitatifs

- ✓ Nombre de retours de questionnaires de satisfaction QVT
- ✓ Nombre de tableaux de bords et de mesure
- ✓ Nombre de formations proposées
- ✓ Nombre de formations suivies

## Le projet financier

Le développement de nouvelles activités et une prise en charge de qualité pour l'utilisateur ne sont possibles qu'avec un équilibre financier qui permet de dégager les ressources nécessaires à une adaptation de l'offre et un accompagnement satisfaisant.

L'implication de chacun dans la gestion de l'établissement et plus spécifiquement dans son service se matérialisera par un dialogue de gestion accru. Celui-ci permettra une plus forte autonomie des services, une plus grande souplesse dans la gestion du quotidien et une meilleure adaptation à l'activité et aux besoins des soignants et usagers.

De nouveaux outils de pilotage seront élaborés en lien avec l'ensemble des acteurs de chaque service pour adapter ce dialogue

“ LE DIALOGUE DE GESTION PERMET UNE PLUS GRANDE AUTONOMIE DES SERVICES ”

de gestion aux besoins spécifiques de chaque service.

Au-delà du dialogue de gestion interne, le dialogue de gestion externe doit être développé dans le cadre des Contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM) avec nos partenaires que sont l'Agence régionale de santé (ARS) et les collectivités territoriales.

La transparence sur notre gestion et notre situation financière a toujours été un facteur important de confiance avec nos partenaires. La saine santé financière de l'établissement est un gage de qualité et permet d'envisager le développement de projets de façon sereine.

Par ailleurs, les outils numériques seront développés pour faciliter à l'utilisateur l'accès aux différents services qui lui sont proposés. Par exemple, l'installation d'écrans multimédias avec interfaces intégrées dans certaines unités. Ces outils de paiement offriront également un accès aux moyens de paiement modernes qui sécuriseront et simplifieront les échanges.



## Mise en place d'un dialogue de gestion par service

### Contexte

Le dialogue de gestion est un processus d'échange entre la direction et les différents services de l'établissement. Il a pour but d'assurer l'alignement stratégique au sein de la structure.

Il s'agit d'une démarche structurée qui doit permettre aux différents acteurs d'optimiser l'affectation de ressources (financières, humaines, techniques, logistiques) aux différentes activités qu'ils déploient, pour atteindre des objectifs de performance qualitatifs et quantitatifs préalablement fixés.

### Objectifs

- Permettre à chaque service de devenir acteur de ses projets
- Être capable de réajuster régulièrement les ressources du service en fonction de son activité
- Répondre au mieux aux besoins des patients et résidents

### Description de l'action



#### Fiabiliser et structurer le contrôle de gestion :

- ✓ construire et fiabiliser les fondamentaux du contrôle de gestion
- ✓ produire, analyser et développer les outils de pilotage : tableaux de bords mensuels d'activité, tableaux de bords trimestriels de suivi des dépenses RH et de dépenses pharmaceutiques et hôtelières par service
- ✓ participer aux travaux de construction budgétaire de l'Etat de prévision des recettes et des dépenses (EPRD) et actualiser les prévisions d'activité en lien avec le responsable administratif et financier et le Département d'information médicale.
- ✓ participer au développement des outils de pilotage RH pour s'assurer d'une maîtrise de la masse salariale
- ✓ contribuer à l'élaboration des réponses aux enquêtes et aux restitutions nationales (RTC, SAE)



#### Animer le dialogue de gestion :

- ✓ définir les principes de l'animation du dialogue de gestion au sein de l'établissement
- ✓ suivre et évaluer les éléments du dialogue de gestion à différentes échelles établissement, services : 3 réunions par service et par un associant direction - cadre - médecin.
- ✓ responsabiliser les professionnels dans le cadre du dialogue de gestion, notamment les responsables et les cadres.

### Pilotes

Directeur - Responsable administratif et financier - Responsable des ressources humaines

### Calendrier

- ✓ Avril 2023 : Présentation du compte financier 2022 par service
- ✓ Juin 2023 : Evaluation de l'EPRD 2023 sur les 5 premiers mois de l'année
- ✓ Octobre 2023 : Evaluation de l'EPRD 2023 sur les 9 premiers mois et prévisions 2024

### Indicateurs qualitatifs

- ✓ Amélioration de la gestion des ressources RH
- ✓ Situation financière de l'établissement

### Indicateurs quantitatifs

- ✓ Nombre de réunions par service et par an
- ✓ Atteinte des objectifs par chaque service



## Le projet achats, logistique et immobilier

Les processus d'achats, d'approvisionnement et de logistique doivent faire l'objet d'une attention particulière. Car de ces fonctions stratégiques résulte le bon fonctionnement des services de soins et par extension la qualité de la prise en charge des patients et résidents.

En ligne de mire, 3 objectifs:

- ✓ S'assurer de la fiabilité des fournisseurs et prestataires de services (délais, disponibilité des produits, service après-vente...)
- ✓ S'assurer de l'obtention des meilleures conditions tarifaires sans négliger la qualité du service rendu
- ✓ Limiter notre impact écologique et environnemental.

C'est en gardant à l'esprit ces ambitions que nous développerons les axes suivants.

### 1. Poursuivre la structuration d'une cellule achats et logistique

L'achat "responsable" s'obtient par la mobilisation de chacun. En ce sens, une concertation avec les équipes opérationnelles paraît indispensable en amont de chaque projet d'investissement, qu'il s'agisse de l'optimisation de l'environnement ou de l'achat d'équipements. Déjà initiée, cette démarche est à reproduire pour les prochains projets afin d'éviter les écueils menant à une surconsommation ou à des mésusages, impactant de fait notre activité et notre budget.

Solliciter davantage les équipes terrain dans l'achat d'équipements permettra d'accroître leur part d'autonomie dans le choix du matériel et de les responsabiliser lors de son utilisation. Cette volonté s'inscrira dans l'élaboration du budget d'investissement réalisé chaque fin d'année avec le cadre de proximité, mais également à travers la mise en place d'un « budget de service », révisé en fonction de l'atteinte des objectifs fixés par la direction. Celui-ci pourra être affecté positivement mais aussi négativement, en cas de dérives (perte ou casse fréquente de

matériel, surconsommation...).

Soucieux de perfectionner nos procédures d'achats, nous généraliserons le recours aux centrales d'achats et de référencement auxquelles nous sommes adhérents et la mise en concurrence des fournisseurs et prestataires de services, pour les devis ou les appels d'offres.

L'emploi systématique de ces leviers doit nous permettre de consolider l'éthique dont nous faisons déjà preuve mais aussi d'acheter au meilleur prix.

“ UN BUDGET DE SERVICE  
POUR FAVORISER  
L'AUTONOMIE DES ÉQUIPES

En conséquence, le perfectionnement de ces automatismes ne peut avoir qu'un impact favorable, notamment depuis la mise en place des délégations de signatures à l'équipe de direction et à certains cadres.

### 2. Mettre en place des démarches pluriannuelles coordonnées

Riches de leur histoire, nos établissements sont implantés sur le territoire depuis plusieurs décennies. Des travaux de maintenance s'imposent dans les années à venir afin d'asseoir la qualité de nos prestations. Ils sont principalement d'ordre énergétique et feront l'objet d'un plan pluriannuel d'investissement attendant à des demandes de subventions.

Ces investissements seront envisagés de manière globale, à l'aune des nouvelles activités et des futurs développements qui feront des Établissements de Provence un acteur incontournable de la prise en charge médicale sur notre territoire. A ce titre, un plan immobilier directeur a été initié en 2022, avec l'appui d'un cabinet spécialisé. Une étape nécessaire pour amorcer la transformation des services proposés aux usagers.

Notre ambition est donc double : pérenniser et innover.

### 3. Développer le système d'information achats

Début 2022, l'Hospitalité Saint-Thomas de Villeneuve a étendu l'utilisation d'un logiciel de commandes internes et externes. Notre ambition est de généraliser le recours à ce logiciel à tous les services de l'établissement de façon à avoir une meilleure vision de nos stocks. L'uniformisation de ces pratiques est en lien direct avec l'achat éthique et responsable dans le sens où tous auront recours aux fournisseurs issus des centrales de référencement ou, *a minima*, aux prestataires sélectionnés par le groupe.

Par ailleurs, l'optimisation de nos procédures achats découle nécessairement de la mise en place d'une Gestion de Maintenance Assistée par Ordinateur (GMAO). En outre, le suivi de nos équipements techniques est primordial si l'on souhaite être proactif en termes d'investissements. L'absence de vision claire nous contraint à ce

jour à supporter financièrement les dysfonctionnements les uns après les autres sans programme défini.

### 4. Intégrer des critères RSE

Au-delà de la réglementation qui nous contraint à réduire notre empreinte carbone, nous avons à cœur depuis quelques années de nous interroger sur notre impact en matière de développement durable.

Nous souhaitons ainsi poursuivre la mise en place d'ampoules basse consommation au sein de nos établissements et initier le remplacement de nos organes stratégiques par des équipements plus respectueux de l'environnement. Ce sera notamment le cas pour le remplacement de nos chaudières.

“ REPENSER LA POLITIQUE DE GESTION DES DÉCHETS

Dans ce même esprit, nous privilégierons le train pour les déplacements vers notre siège en Bretagne. Quant aux déplacements en cœur de ville, nous avons fait l'acquisition depuis 2020, d'un vélo et d'une trottinette électriques de service. Ces moyens de transports durables seront à favoriser et à développer à court terme.

Par ailleurs, dans le cadre de nos marchés publics, nous intégrons dorénavant un critère d'attribution RSE qui compte jusqu'à 10% de la note et intègre des notions telles que la revalorisation des déchets ou le conditionnement. Nous poursuivrons cet engagement dans le choix de nos futurs partenaires.

Enfin, l'établissement envisage, avec l'appui du groupe, de revoir sa politique de gestion des déchets. Pour l'heure, seul le carton est séparé. Il s'agira donc de mettre en place des filières de tri correctement identifiées et de former les équipes aux bonnes pratiques. De nombreux salariés sont déjà engagés sur ces questions et pourront devenir des personnes ressources dans cette démarche.



Responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)

Contexte	A l'instar de toute entreprise, nos établissements sont soumis à la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE). En d'autres termes, ils doivent contribuer favorablement aux enjeux de développement durable à travers 7 thématiques : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ la gouvernance de l'organisation</li> <li>✓ les droits de l'homme</li> <li>✓ les relations et conditions de travail</li> <li>✓ l'environnement</li> <li>✓ la loyauté des pratiques</li> <li>✓ les questions relatives aux consommateurs</li> <li>✓ les communautés et le développement local</li> </ul>
Objectifs	Le projet d'établissement sera l'occasion de se concentrer sur les questions liées à l'environnement.
Description de l'action	<p><b>Consommation énergétique</b>   Remplacement de chaudières à gaz, généralisation des ampoules LED, remplacement de menuiseries bois simple vitrage, réduction de la température de 2°C.</p> <p><b>Impressions</b>   Configuration par défaut et sur chaque poste informatique de l'impression N/B et recto-verso et actions de sensibilisation à la réduction des impressions.</p> <p><b>Alimentaire</b>   Elaboration d'une politique de réduction des déchets alimentaires en partenariat avec le prestataire cuisine (pesées, accommodation des restes et des sous-produits alimentaires...)</p> <p><b>Déchets</b>   Développement du processus de recyclage avec mise en place de conteneurs supplémentaires (carton, verre, plastique). Sensibilisation des salariés et contractualisation de la récupération de ces nouveaux déchets par un prestataire.</p>
Pilote	Responsable technique
Calendrier	Analyse annuelle des pratiques jusqu'à 2026
Indicateurs qualitatifs	✓ Mise en place de conteneurs de tri et application d'une procédure de tri des déchets
Indicateurs quantitatifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Consommations énergétiques</li> <li>✓ Volume de déchets</li> <li>✓ Volume d'impressions papier</li> <li>✓ Volume de gaspillage alimentaire</li> <li>✓ Quantité d'achats réalisés sur une centrale d'achats</li> </ul>

## Le projet communication

Les Établissements de Provence amorcent une transformation importante. Le développement des activités sanitaires et médico-sociales à travers des projets innovants et la volonté affichée d'accroître l'attractivité leur permettront de se positionner dans les prochaines années comme un acteur incontournable de la santé sur le territoire. Une ambition forte qui nécessite de structurer la communication, aussi bien en interne qu'en externe, afin d'accompagner cette évolution majeure.

Cet axe essentiel et transversal du projet d'établissement doit associer l'ensemble des services, des équipes médico-soignantes à l'administratif et la technique, ainsi que la communauté des sœurs hospitalières. L'objectif est de créer du lien, de valoriser l'image de nos établissements et par là même, de consolider le sentiment d'appartenance de chacun à l'Hospitalité Saint-Thomas de Villeneuve.

### → En interne

Informé, expliqué, accompagné. Il apparaît fondamental, alors que l'établissement opère d'importantes transformations, d'améliorer la communication interne pour garantir un accès à l'information à tous les professionnels. Cela passe, entre autres,

par davantage de transparence dans les différentes étapes des projets, un dialogue permanent entre la direction et les salariés, la création de passerelles entre les différents services.

## “ CRÉER DU LIEN AUTOUR DE VALEURS COMMUNES

L'objectif est de créer du lien autour de valeurs communes. Et c'est en valorisant le travail quotidien de chacun, en mettant en lumière les réussites individuelles ou collectives, en faisant connaître les atouts de nos établissements que nous parviendrons à créer cette identité propre aux Établissements de Provence. Plusieurs outils peuvent contribuer à la construire, par exemple la diffusion d'un journal interne.

### → Après des usagers et des familles

Au cœur du projet d'établissement, les patients, les résidents et leurs familles doivent être également une priorité du projet communication. Car le partage des informations permettra une meilleure compréhension des organisations de l'établissement, mais aussi de désamorcer certaines incompréhensions ou certaines difficultés, de faciliter les échanges.

### → En externe

Développer la visibilité des Établissements de Provence à l'extérieur permet de véhiculer nos valeurs et notre identité auprès des différents publics, de promouvoir nos équipes et d'attirer de nouveaux talents.

Cette attractivité s'appuie sur plusieurs outils: relations avec la presse, actualisation régulière du site internet, animation des réseaux sociaux.



## Développement de la communication

Contexte	Développer la communication interne permet de faciliter le partage et l'accès à l'information de tous les professionnels, de renforcer le sentiment d'appartenance des salariés à l'établissement et plus largement de valoriser l'image de l'Hospitalité. Elle est essentielle pour nourrir le collectif.
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Faire connaître et valoriser l'expertise des professionnels, en interne et en externe</li> <li>→ Créer de la cohésion et donner du sens au travail des équipes</li> <li>→ Fidéliser les salariés pour qu'ils deviennent des ambassadeurs de l'établissement</li> </ul>
Description de l'action	<p>La communication interne permet de créer du lien autour de valeurs communes.</p> <p>Pour y parvenir, plusieurs axes sont à étudier:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La création d'un journal interne trimestriel qui met en lumière les équipes et les projets à travers des portraits, dossiers, interviews...</li> <li>✓ L'animation et l'actualisation du site internet (informations pratiques, actualités, offres d'emploi...)</li> <li>✓ La mise en place d'un réseau social interne, outil innovant facilitant les échanges au sein de l'établissement</li> <li>✓ Le développement des réseaux sociaux, qui mettent en lumière la vie de l'établissement, le travail de ses équipes et ses actualités</li> <li>✓ Le déploiement d'écrans d'affichage dynamique pour délivrer des informations en temps réel</li> <li>✓ La création de supports afin de favoriser les échanges avec les familles et les usagers</li> </ul>
Pilote	Directeur - Responsable communication
Calendrier	2022-2023
Indicateurs qualitatifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Enquête de satisfaction annuelle auprès des salariés et des usagers</li> </ul>
Indicateurs quantitatifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nombre de salariés abonnés aux comptes de l'établissement</li> <li>✓ Nombre de publications imprimées et diffusées aux salariés, aux familles, aux usagers</li> <li>✓ Nombre de publications sur les réseaux et taux d'engagement</li> <li>✓ Taux d'ouverture de la Newsletter</li> </ul>



# 4 Suivi et animation du projet d'établissement

## Un projet collaboratif

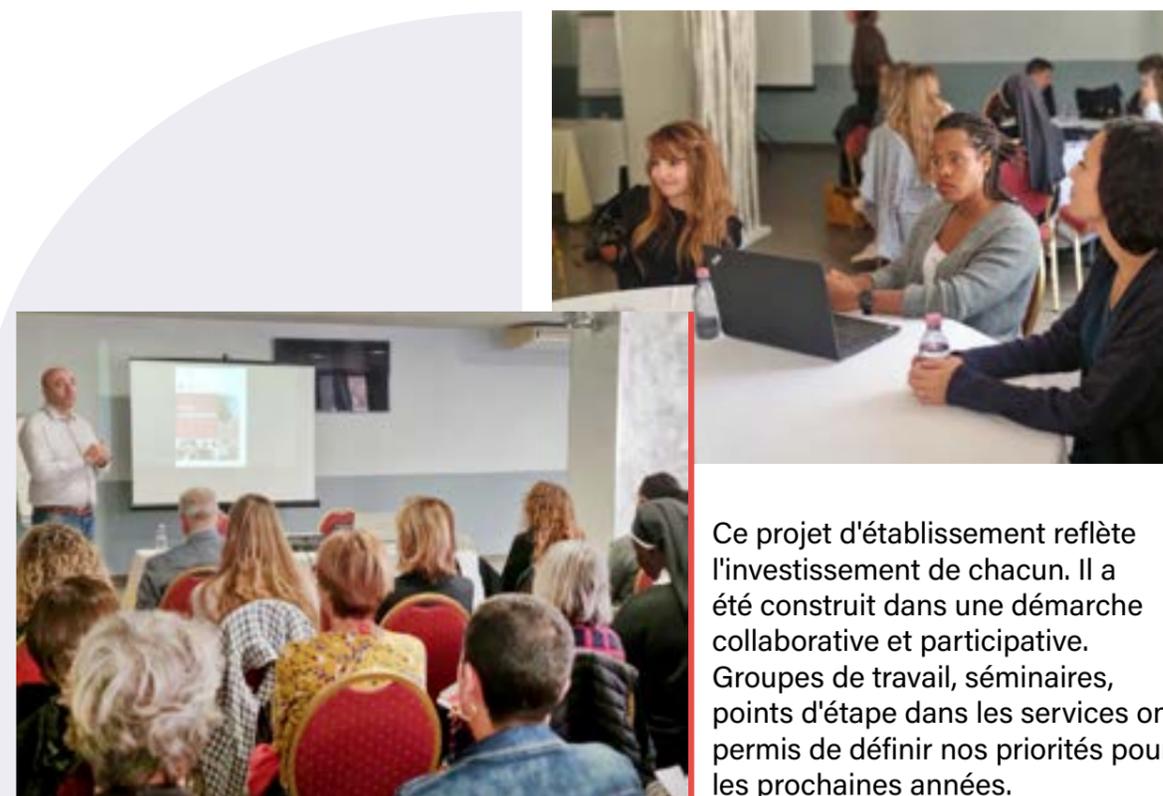
Copiloté par le directeur et le président de la Commission des usagers, le projet des Établissements de Provence s'est construit dans un esprit collaboratif. Un comité dédié de 40 personnes représentant l'ensemble des métiers et des services de nos établissements a travaillé à l'élaboration de cette feuille de route ambitieuse et sera désormais en charge d'en assurer son suivi et son évaluation.

Chaque année, le comité de pilotage se réunira pour s'assurer du bon déroulement du projet d'établissement.

Ces séminaires annuels seront l'occasion d'apprécier l'avancée des objectifs fixés dans les 8 "fiches actions" à travers des indicateurs qualitatifs et quantitatifs définis.

Le projet d'établissement n'est pas figé. Le comité de pilotage aura pour mission d'actualiser ce document au regard de priorités et d'orientations nouvelles qui viendront compléter les axes préalablement définis. Pour un projet d'établissement sans cesse amélioré, dans l'intérêt de tous, salariés et usagers.

“ **UN PROJET SANS CESSÉ AMÉLIORÉ  
DANS L'INTÉRÊT DE TOUS** ”



Ce projet d'établissement reflète l'investissement de chacun. Il a été construit dans une démarche collaborative et participative. Groupes de travail, séminaires, points d'étape dans les services ont permis de définir nos priorités pour les prochaines années.



## Établissements de Provence



- › **Centre de gérontologie d'Aix**  
40, Cours des Arts et métiers  
13100 Aix-en-Provence  
04 42 17 11 11
- › **Maison de Lambesc**  
16, Avenue Frédéric-Mistral  
13410 Lambesc  
04 42 33 03 03
- › **Ehpad La Bastide du Figuier**  
2, avenue du D<sup>r</sup> Fernand Aurientis  
13100 Aix-en-Provence  
04 42 99 06 10