

PROJET D'ÉTABLISSEMENT 2024-2029



interactions

Centre
Hospitalier de
Valenciennes





“

Permettre à tous
d'accéder à des soins
de haute qualité sur
le territoire en
alliant collectivement
nos compétences
et expertises au sein
d'un hôpital qui
favorise la prise de
décision au plus près
du terrain.

”

PROJET
/
D'ÉTABLISSEMENT
2024 / 2029

FORWARE SO



06 **Éditorial**

11 **À propos** du Centre Hospitalier de Valenciennes

16 UN PROJET CO-CONSTRUIT AXÉ SUR LA RSE

18 **La RSE** au coeur de notre Projet d'Établissement

22 **Une étude d'image** pour mieux se connaître

26 **Les étapes clés** de notre démarche

30 Une **méthode de co-construction** innovante axée sur la RSE

40 RAISON D'ÊTRE ET VISION

44 Affirmer **notre raison d'être**

48 Partager **notre vision**

52 NOS AXES STRATÉGIQUES

56 **AXE 1** : Développer la qualité des soins au service du patient

60 **AXE 2** : Prendre soin de tous nos professionnels

64 **AXE 3** : S'engager face aux enjeux écologiques

68 **AXE 4** : Faire vivre, améliorer et promouvoir le modèle de gouvernance valenciennois

72 **AXE 5** : Assumer notre responsabilité et notre contribution à la dynamique territoriale

76 DU PROJET À L'ACTION

1 STRATÉGIE



"Établissement de santé d'ampleur et premier employeur du territoire, le Centre Hospitalier de Valenciennes doit prendre conscience de ses impacts environnementaux et sociaux, et les assumer."

Les besoins en matière de santé des 800 000 habitants de notre territoire sont considérables. C'est pourquoi le Centre Hospitalier de Valenciennes joue un rôle important dans l'offre de soins sur son bassin de vie, tant comme établissement de proximité, que de recours et de référence pour nos concitoyens à tous les âges de la vie.

Troisième structure hospitalière des Hauts-de-France, notre établissement offre une réponse de qualité et à tous grâce à ses équipes médicales, paramédicales, administratives et techniques. Ancré sur son territoire, il partage une volonté forte de construire des synergies avec les autres établissements du Groupement Hospitalier de Territoire du Hainaut-Cambrésis.

Depuis maintenant 15 ans, la force de notre établissement réside dans son modèle d'organisation à la fois singulier et performant fondé sur une délégation de gestion au sein des pôles. Nous sommes attachés à pouvoir partager cette organisation avec d'autres établissements, convaincus de ses atouts, et de la conduite du changement qu'il est capable de favoriser.

Dans une dynamique constante d'évolution, notre hôpital s'illustre par sa capacité à s'adapter à son environnement et aux besoins de la population à travers de nouveaux projets. Le plus récent d'entre eux, celui des Charriers, démontre sa volonté de s'ouvrir vers l'extérieur. En partenariat avec la médecine de ville et la Communauté Professionnelle Territoriale de Santé Grand Valenciennes. Cette avancée vise à redynamiser l'offre médicale et soignante sur le territoire et à renforcer l'action en faveur de la prévention.

Établissement de santé d'ampleur et premier employeur du territoire, le Centre Hospitalier de Valenciennes doit donc prendre conscience de ses impacts environnementaux et sociaux, et les assumer. C'est pourquoi la Responsabilité Sociale et Environnementale constitue le point central de son Projet d'Établissement 2024-2029, *Interactions*, en posant les fondations d'un avenir qui est ouvert sur le territoire et conscient des défis sanitaires auxquels il fait face. En qualité de Président du Conseil de Surveillance, je félicite cette dynamique institutionnelle et la soutiens pleinement.

Ce Projet d'Établissement a pu voir le jour grâce à l'expertise et la contribution des différentes parties prenantes de notre établissement : les professionnels, les patients et usagers, les partenaires comme les collectivités territoriales, les entreprises et les acteurs universitaires du territoire. Comme son nom l'indique, ce sont les interactions qui ont permis de donner tout son sens au projet. Ensemble, nous avons construit notre ligne directrice pour les 5 années à venir, visant au développement de parcours de santé durables et soutenables ainsi qu'à la poursuite d'un management aimant donnant une place à chacun.

Je remercie l'ensemble des professionnels qui ont permis à ce Projet d'Établissement de voir le jour, et qui, par leur engagement et leur professionnalisme contribuent chaque jour à répondre à notre mission de service public et permettre l'accès aux soins pour toute la population de notre territoire.

Armand AUDEGOND
Président du Conseil de Surveillance
du Centre Hospitalier de Valenciennes





"La RSE, c'est à mon sens plus qu'une démarche, c'est une prise de conscience individuelle et collective des organisations pour travailler tout en respectant et en préservant l'environnement et l'économie."

*Laëtitia FERON,
Cadre de santé du service des urgences*



"La démarche de co-construction du Projet d'Établissement est une démarche clé qui, pour moi, est basée sur une approche collective et pluri-professionnelle, qui accompagne les équipes en proposant une méthodologie de travail fédératrice et innovante.

Cette démarche permet à chacun de s'exprimer et d'être acteur du Projet d'Établissement.

Cette méthode de travail offre une parenthèse dans le quotidien des soignants et de prise de recul au bénéfice des patients."

*Stéphanie DUSAUSOIS,
Cadre Supérieure de Santé
Faisant Fonction du Pôle Mère-Enfant*



*La RSE est la "Responsabilité Sociétale des Entreprises" (d'Établissement pour le Centre Hospitalier de Valenciennes). Dans le cadre de ce projet, nous l'entendons comme Responsabilité Sociale et Environnementale.



"Le but de ce projet d'établissement est que, tous ensemble, les professionnels hospitaliers, on atteigne la vision définie ensemble."

*D^r Morgane PLANÇON,
Vice-Présidente de Commission Médicale d'Établissement*

"Pour nous c'est aussi rendre l'hôpital le plus accueillant et agréable possible pour les patients et leur entourage, tout en travaillant en écosystème.

Nous avons à cœur de placer le patient au cœur de sa prise en charge."

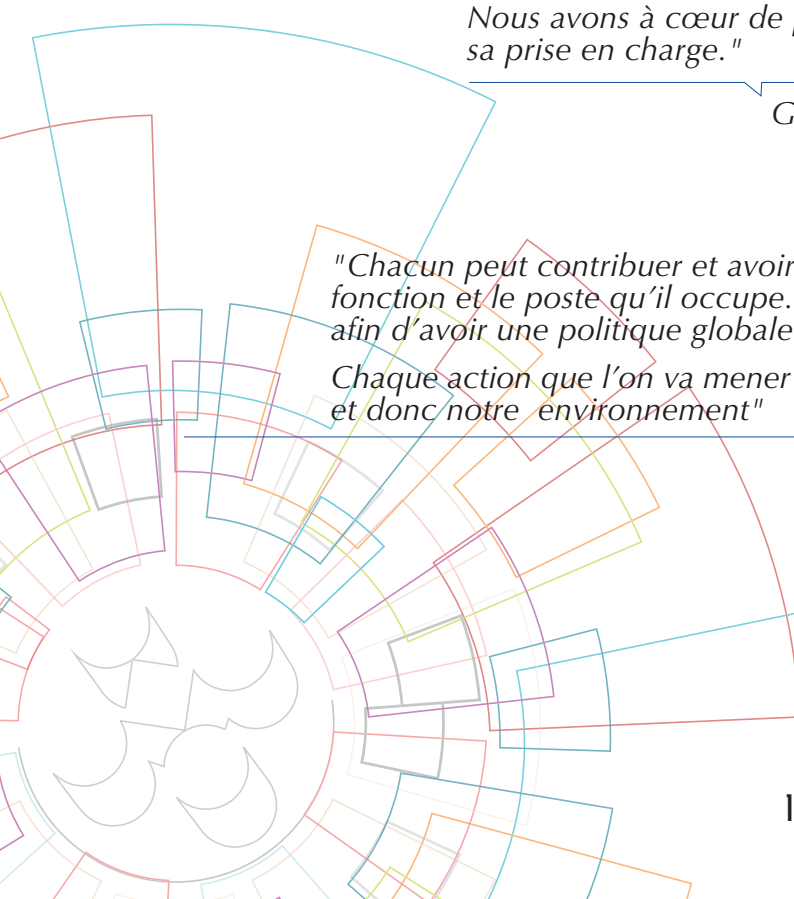
*Geoffrey VANDERMOUTTEN,
Cadre de santé en cardiologie*



"Chacun peut contribuer et avoir un impact sur la RSE, quelle que soit sa fonction et le poste qu'il occupe. Tout le monde doit être impliqué dans la RSE afin d'avoir une politique globale pour notre établissement.

Chaque action que l'on va mener aura un impact positif sur notre établissement et donc notre environnement"

*Sandrine VAN OOST,
Cadre supérieure
des pôles URAMU et SSR*



"S'engager collectivement dans un Projet d'Etablissement 2024 – 2029 axé sur la RSE, c'est prendre conscience de l'impact de notre établissement sur son environnement, et assumer pleinement nos responsabilités."

Interactions. Un mot clé pour désigner notre Projet d'Etablissement 2024 – 2029, celui des presque 5500 professionnels qui se mettent au service de la population de notre territoire. Un mot qui représente la force dégagée par un collectif qui se met en action, et qui s'engage quotidiennement pour les patients du territoire. Un mot qui désigne le sens du travail, l'expertise et l'excellence de nos équipes.

La démarche de co-construction ayant permis de définir ce Projet d'Etablissement novateur et tourné vers l'avenir, a beaucoup questionné le sens donné à ces interactions. Notre ambition est que ces synergies soient au service du message fort porté par un établissement, premier employeur de son territoire, qui poursuit son engagement dans une démarche de **Responsabilité Sociétale d'Etablissement (RSE)*** pour limiter son impact environnemental et développer sa responsabilité sur le territoire.

Pour agir ensemble, face à des défis toujours plus importants dans le monde de la santé, il est indispensable pour une institution de se retrouver dans **une raison d'être partagée, une vision de l'avenir ambitieuse, et des actions porteuses de sens.**

S'engager collectivement dans un Projet d'Etablissement 2024 – 2029 axé sur la RSE, c'est aussi prendre conscience de l'impact de notre établissement sur son environnement, et assumer pleinement nos responsabilités. **Les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG)** ont ainsi guidé notre démarche.

Cela se concrétise en affirmant toujours la priorité donnée à la qualité de la prise en charge de nos patients, tant dans l'expertise soignante, que dans l'expérience patient et le confort hospitalier. Toutes les actions mises en avant dans ces pages sont permises par des équipes de professionnels attractives et soutenues par ce que nous engagerons. Au cœur du projet, nous posons les ambitions du Centre Hospitalier de Valenciennes pour réduire son impact environnemental, en poursuivant la quête d'efficacité. Nous réaffirmons par ailleurs la singularité et la force que nous procure notre modèle de gouvernance, avec l'ambition de le diffuser et de le faire toujours évoluer. La RSE prenant tout son sens dans sa dimension territoriale, notre Projet d'Etablissement met en avant la quête de synergies permettant de décupler les effets des actions engagées.

Nous tenons à remercier tous les partenaires et les professionnels engagés dans la co-construction de notre Projet d'Etablissement 2024 – 2029. Il nous appartient désormais de le faire vivre pour que le Centre Hospitalier de Valenciennes améliore encore ses actions, afin de répondre aux besoins de santé majeurs du territoire.



Nicolas SALVI
Directeur Général



Dr Claude MEURISSE
Président de la CME

Centre Hospitalier de Valenciennes

Hôpital Jean BERNARD





À propos du Centre Hospitalier de Valenciennes

"Le Centre Hospitalier de Valenciennes : un acteur régional de santé qui met son expertise au service de la population et du territoire."



UN ÉTABLISSEMENT DE
RECOURS SUR SON
TERRITOIRE, FORT D'UN
COLLECTIF DE
PROFESSIONNELS ENGAGÉS

Fort d'un **collectif de plus de 5500 professionnels investis**, et connecté aux besoins de la population, le Centre Hospitalier de Valenciennes est l'**établissement de recours et de référence du Hainaut-Cambrésis** à tous les âges de la vie.

L'exhaustivité des disciplines médicales, chirurgicales et obstétriques qu'il propose à la population du territoire lui confère une dimension régionale. Des **équipes performantes, un plateau technique de pointe et des labellisations nationales et internationales** garantissent la qualité et la sécurité des soins et confirment son positionnement remarquable.

Résolument tourné vers l'avenir et ancré sur son territoire, le Centre Hospitalier de Valenciennes accomplit ses missions de service public de santé en contribuant activement, en tant qu'**hôpital support du Groupement Hospitalier de Territoire (GHT) du Hainaut-Cambrésis** au développement de l'attractivité du Hainaut-Cambrésis et à la santé de ses 800 000 habitants.



LABELS



L'une des forces du Centre Hospitalier de Valenciennes repose sur son modèle d'organisation singulier et performant de **gestion médicale décentralisée**. Celui-ci génère une dynamique axée sur le soin, au plus près du patient, ce qui permet une réactivité inégalée au plan thérapeutique et une agilité éprouvée en gestion.

La **quête permanente d'innovation** au bénéfice des meilleures prises en charge crée une dynamique qui se retrouve dans tous les secteurs d'activité. Depuis les salles de blocs opératoires, le laboratoire de biologie, la pharmacie, les équipements d'imagerie de dernière génération, les établissements médicaux sociaux jusqu'au modèle managérial, tous les efforts tendent vers le meilleur soin, au plus près des besoins du patient.

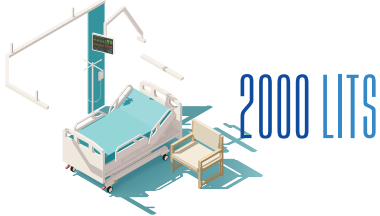
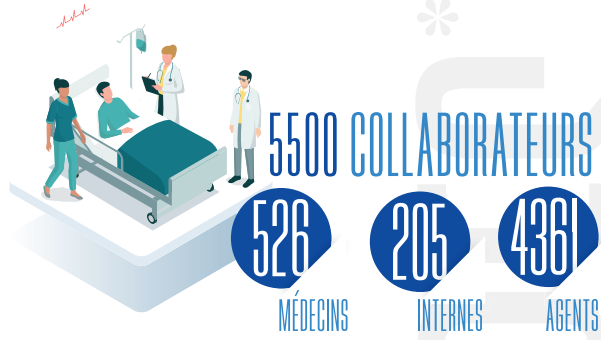
Le Centre Hospitalier de Valenciennes assure également une **mission d'enseignement auprès des étudiants et professionnels** médicaux et soignants visant à répondre aux défis démographiques du territoire.

UNE GOUVERNANCE
SPECIFIQUE ET UNE
INNOVATION AU
SERVICE
DES PATIENTS ET
DES PROFESSIONNELS



14 PÔLES D'ACTIVITÉS CLINIQUES
MEDICO-TECHNIQUES ET ADMINISTRATIFS

550 000 000 EUROS DE BUDGET



462 541
CONSULTATIONS

MATERNITÉ DE
NIVEAU 3



108 366 URGENCES
PASSAGES

1 PLATEAU TECHNIQUE
DE POINTE



1 CENTRE DE FORMATION : L'IFMS



1 UNITÉ DE RECHERCHE CLINIQUE



CO-CONSTRUIT



AXÉ SUR LA RSE





La RSE au coeur de notre Projet d'Établissement

"Nous sommes convaincus
qu'il est nécessaire de prendre
conscience de nos impacts pour
guider nos actions."

"Les interactions qui font le quotidien de nos professionnels prennent tout leur sens en plaçant la RSE au cœur de notre Projet d'Établissement."

La **Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE)** est définie par la Commission européenne comme "l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes".

En d'autres termes, la RSE représente **la contribution des organisations aux enjeux du développement durable**, à bien entendre dans sa vraie définition : "une conception du développement qui s'inscrit dans une perspective de long terme et en intégrant les contraintes environnementales et sociales à l'économie".

Une organisation qui pratique la RSE va donc chercher à avoir un **impact positif** sur la société tout en étant économiquement viable.

Tout comme les entreprises, l'hôpital fait lui aussi face à de nombreux enjeux en matière de RSE. Cela doit se traduire par **la mise en place d'actions concrètes**, tant sur l'accueil des patients, que sur l'impact environnemental ou encore la qualité de vie au travail des professionnels.

Notre hôpital est connecté avec ce qui le compose et ce qui l'entoure : agents, soignants, patients, fournisseurs, collectivités locales, médecine de ville...

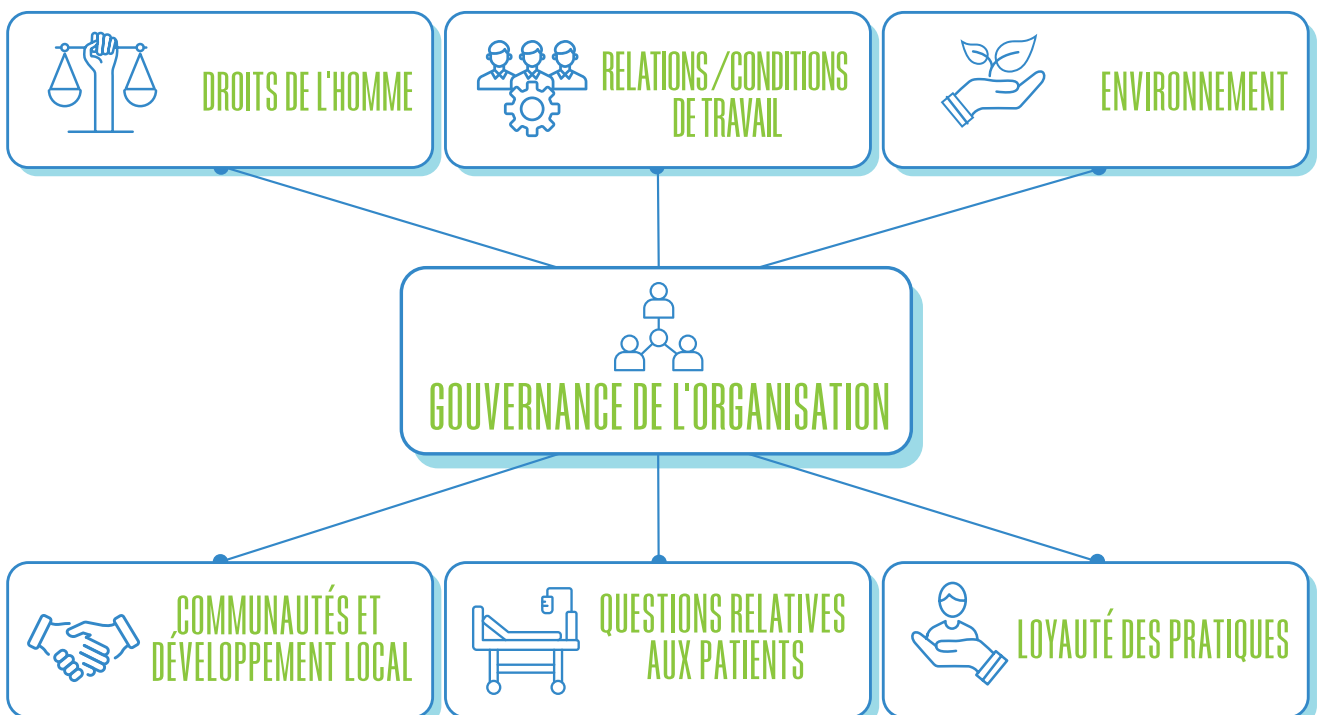
Chaque interaction est précieuse car si l'une est défaillante, alors notre établissement se retrouve bousculé dans son fonctionnement.

C'est pour donner toute leur valeur à ces interactions que nous avons choisi de **placer la RSE au cœur** de notre Projet d'Établissement 2024-2029.

La RSE consiste en la mise en place d'une gouvernance qui prenne en compte nos **impacts directs** (prendre soin des patients, les conditions de travail des professionnels) et nos **impacts indirects** (conditions de travail de nos sous-traitants, influence sur le climat, qualité de nos achats, vie locale...).

En prenant en compte nos externalités dans chacune de nos décisions, nous chercherons le plus possible à limiter les répercussions négatives et à multiplier les incidences positives.

La RSE repose sur 7 piliers



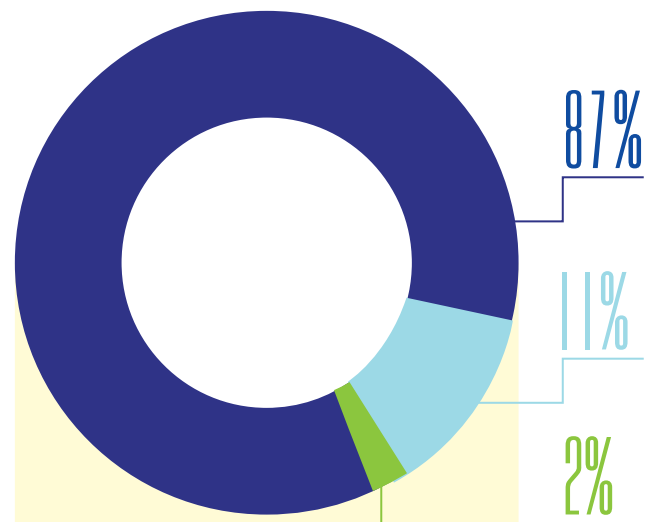
Le rapport du Shift Project* a démontré l'impact déterminant du secteur de la santé sur l'environnement.

8% DE L'EMPREINTE CARBONE NATIONALE : C'EST CE QUE REPRÉSENTE LE SECTEUR DE LA SANTÉ.

38% : C'EST LE POIDS DU SECTEUR HOSPITALIER DANS LES ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE DU SECTEUR DE LA SANTÉ EN FRANCE.

Ces chiffres ont généré une réelle prise de conscience du rôle prépondérant de notre hôpital face à ces enjeux.

C'est la raison pour laquelle nous avons choisi de passer à l'action.



scope 1 (chauffage, gaz méd. etc.)
scope 2 (consommation d'électricité)
scope 3 (achats de médicaments et dispositifs médicaux, transport des salariés et patients, alimentation etc)

Répartition des émissions du secteur de la santé par scope (MtCO₂e)
 Source : calculs The Shift Project 2021

*"Décarboner la santé pour soigner durablement".
 Rapport final-avril 2023. The Shift Project



Une étude d'image pour mieux se connaître

"Près de 80% des personnes interrogées affirment avoir une image positive du Centre Hospitalier de Valenciennes."

Au lancement de notre démarche Projet d'Établissement à l'automne 2022, nous avons réalisé **une étude d'image** auprès de différents publics cibles.

L'objectif était d'analyser **comment notre Centre Hospitalier est perçu** afin d'orienter nos travaux dans le cadre de ce nouveau Projet d'Établissement.

Au total, **près de 700 personnes ont répondu à cette enquête**, avec des questions adaptées selon les publics concernés : les professionnels de santé libéraux, les établissements de santé du territoire, nos partenaires territoriaux dont les collectivités locales, les associations, les étudiants en santé et enfin les citoyens au sens large.

Notre établissement est globalement bien perçu par les différents publics, **avec près de 80%** des répondants qui affirment avoir une **image positive** du Centre Hospitalier de Valenciennes.

La qualité des soins, l'expertise et la compétence de nos professionnels sont particulièrement mises en avant. Le rôle d'hôpital de proximité et d'**établissement de recours** est également souligné par les répondants à cette étude d'image.

Dans le même temps, des attentes fortes ressortent de cette étude et ont permis d'orienter nos travaux, au premier rang desquels :

- Les modalités de **communication et d'information** ;
- Les **valeurs humaines** et la **bienveillance**, en particulier dans les modalités d'accueil et de prise de contact ;
- Le **renforcement des partenariats et synergies** sur le territoire.

meilleure prise
en charge **partenariats**
RELATION HUMAINE
communication sur la prise en charge
meilleur accès aux informations
bienveillanc





Les étapes clés de notre démarche



"Pour construire notre nouveau Projet d'Etablissement, nous avons engagé une démarche ambitieuse de co-construction durant plus d'un an, impliquant plus de 800 professionnels et usagers de notre établissement."



Une démarche de construction collective et innovante



JUIN À NOVEMBRE 2022

Réalisation de l'étude d'image



22 NOVEMBRE 2022

Séminaire de lancement de la démarche Projet d'Etablissement et interventions inspirantes autour de la RSE



JANVIER ET FÉVRIER 2023

Émergence de la "raison d'être" : ateliers de co-construction avec les pôles, les partenaires, les patients et les usagers



FÉVRIER À AVRIL 2023

- Partage collectif de la vision
- Identification des axes stratégiques par des ateliers itératifs



MARS À MAI 2023

Construction de la "feuille de route RSE"



MAI À SEPTEMBRE 2023

- Appropriation et enrichissement des axes et de la feuille de route
- Identification des actions-clés



NOVEMBRE-DÉCEMBRE 2023

Validation du Projet d'Etablissement et partage des perspectives



JANVIER 2024

- Communication et engagement des actions
- Séminaire de lancement du Projet d'Etablissement

"Ce n'est pas forcément simple de s'extraire de ses habitudes de travail pour pouvoir réfléchir à tout ça, mais c'est justement ça qui est intéressant, c'est stimulant de prendre ce recul nécessaire pour pouvoir imaginer l'avenir de l'hôpital"



Fabrice DECOURCELLES,
Directeur de la logistique

"Tout le monde a un rôle à jouer pour mener des actions, que ce soit dans le cadre du développement durable ou du management RSE. Il semble normal que le CHV se montre vertueux en terme de management par la RSE"

Carine DEWALLY
Cadre supérieure
du pôle de chirurgie





Une méthode de co-construction innovante axée sur la RSE

"Nous avons souhaité créer un projet qui soit l'émanation de l'intelligence collective des acteurs du CHV et qui place les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance en son coeur grâce à la RSE."



Objectifs et intentions de ce Projet d'Établissement

Objectif 1

Créer un projet qui soit l'émanation de l'intelligence collective des acteurs qui vivent le CHV au quotidien, quelle que soit leur place dans la hiérarchie afin d'aboutir à un projet adapté aux réalités des métiers et au contexte dans lequel se trouve le CHV.

Les + de la démarche

Une co-construction issue du terrain qui permet de renverser les approches traditionnelles hiérarchiques et d'engager tous les acteurs autour de leur projet commun.

P our notre Projet d'Établissement 2024-2029, nous avons souhaité placer les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance au cœur de notre stratégie en faisant de la RSE notre axe central.

Nous avons également souhaité donner une part majeure à la co-construction dans la démarche, afin de créer un Projet d'Établissement qui soit l'émanation de l'intelligence collective des acteurs du Centre Hospitalier de Valenciennes.

Deux dimensions au cœur du Projet d'Établissement : la co-construction et la RSE

Une démarche de co-construction pour cheminer collectivement

Nous nous sommes inscrits dans une logique de co-construction afin d'impliquer un grand nombre de professionnels de l'hôpital mais aussi d'aller à la rencontre de nos parties prenantes "externes" (collectivité, patients, médecine de ville...) dans l'élaboration de ce Projet d'Établissement.



Convaincu que le chemin est aussi important que le résultat, notre hôpital a choisi de prendre le temps pour permettre l'échange et l'itération à toutes les étapes de la démarche, favorisant ainsi l'appropriation des sujets et le sentiment d'adhésion qui confèrent à ce Projet d'Etablissement son caractère robuste et facilitera sa mise en œuvre.

La co-construction de la démarche s'est jouée à 2 niveaux :

- Le design a été co-construit entre Mélibée (cf.p33) et notre équipe de "sponsors" internes qui se sont réunis à échéance régulière (en moyenne 4 fois par mois) pendant 6 mois.
- Au travers d'ateliers collaboratifs et de séances de

consultation des pôles impliquant une part importante de professionnels : le choix des participants aux ateliers a été fait en suivant un principe de représentativité des différents métiers du Centre Hospitalier de Valenciennes.

Des parties prenantes externes ont également été invitées à l'un des ateliers sur la raison d'être : les établissements du Groupement Hospitalier de Territoire, l'Université de Valenciennes, les représentants de la CPTS Grand Valenciennes (Communauté Professionnelle Territoriale de Santé), les représentants des usagers, les élus locaux des communautés d'agglomération.

L'objectif d'associer nos partenaires à ces réflexions était à la fois de bénéficier de leur regard sur notre stratégie et d'identifier des pistes de synergie.

LA DÉMARCHE EN CHIFFRES

14

MOIS DE TRAVAIL
COLLECTIF

642

RÉPONDANTS À
L'ÉTUDE D'IMAGE

180

PARTICIPANTS AU
SÉMINAIRE DE LANCEMENT

800

PROFESSIONNELS ET
USAGERS IMPLIQUÉS

10

ATELIERS DE CO-CONSTRUCTION
AVEC LES PROFESSIONNELS

19

RÉUNIONS D'ÉCHANGES
AVEC LES PROFESSIONNELS

9

STANDS INTRA
ET EXTRA CHV

2

ATELIERS AVEC NOS
PRINCIPAUX PARTENAIRES



Une ambition : mettre au centre de ce projet la RSE

Les sujets que recouvrent la RSE sont en lien direct avec le cœur de métier d'un hôpital et le cadre de travail des professionnels : la qualité des soins, les impacts environnementaux que peut générer un hôpital, le sujet de la santé environnementale, la gouvernance de l'établissement, le management des équipes, le rôle de l'hôpital sur le territoire...

Ces sujets transverses qui concernent l'ensemble des acteurs de l'hôpital impliquent :

- d'une part, **de définir des orientations collectives** afin de prendre ses responsabilités, dans une démarche d'amélioration continue,
- d'autre part, de **prévoir et anticiper les événements qui pourraient grandement vulnérabiliser la qualité des soins** : rupture d'approvisionnement de médicaments, pénurie de ressources en eau ou énergie, nouvelles pandémies...

Objectif 2

Aboutir à un projet qui prenne en compte la globalité des enjeux de développement durable et donne des trajectoires à l'horizon 2029 pour que chaque pôle puisse ensuite se fixer des objectifs et un plan d'action en phase avec ces ambitions.

Les + de la démarche

Un Projet d'Etablissement qui met les enjeux RSE au cœur de sa stratégie et de ses actions plutôt qu'à la périphérie.

Cela est source de sens pour les collaborateurs mais aussi d'impact et de leadership pour notre établissement.



Mélibée, un partenaire clé dans l'élaboration du Projet d'Etablissement

Mélibée a été sélectionné pour nous accompagner sur ce Projet d'Etablissement en proposant :

- une approche innovante pour garantir que le Projet d'Etablissement fixe avant tout un cap et des axes stratégiques qui émanent de la gouvernance tout autant que des professionnels de terrain, dans lequel viennent s'inscrire les actions à mener
- une méthodologie de co-construction pour concevoir la démarche et les ateliers (avec l'équipe de "sponsors" internes) et élaborer collectivement la feuille de route, au travers des ateliers auxquels ont participé la gouvernance, l'encadrement et des professionnels de tout métier

- un référentiel de développement durable stratégique (le FSSD, "Framework for Strategic Sustainable Development") qui permet de comprendre en quoi le fonctionnement de l'organisation est non compatible avec le développement durable/la RSE.

La recherche de solutions porte, dans ce cadre, sur la réponse aux causes de ce qui rend l'organisation non durable sur les plans sociaux et environnementaux plutôt qu'aux conséquences. Le FSSD est une approche singulière par rapport à l'ensemble des démarches RSE en permettant une approche systémique et participative.



L'approche de Mélibée, co-fondée en 2019 par Solenn ASSATHIANY et Agathe PIETRANTONI, se fonde sur 3 piliers :

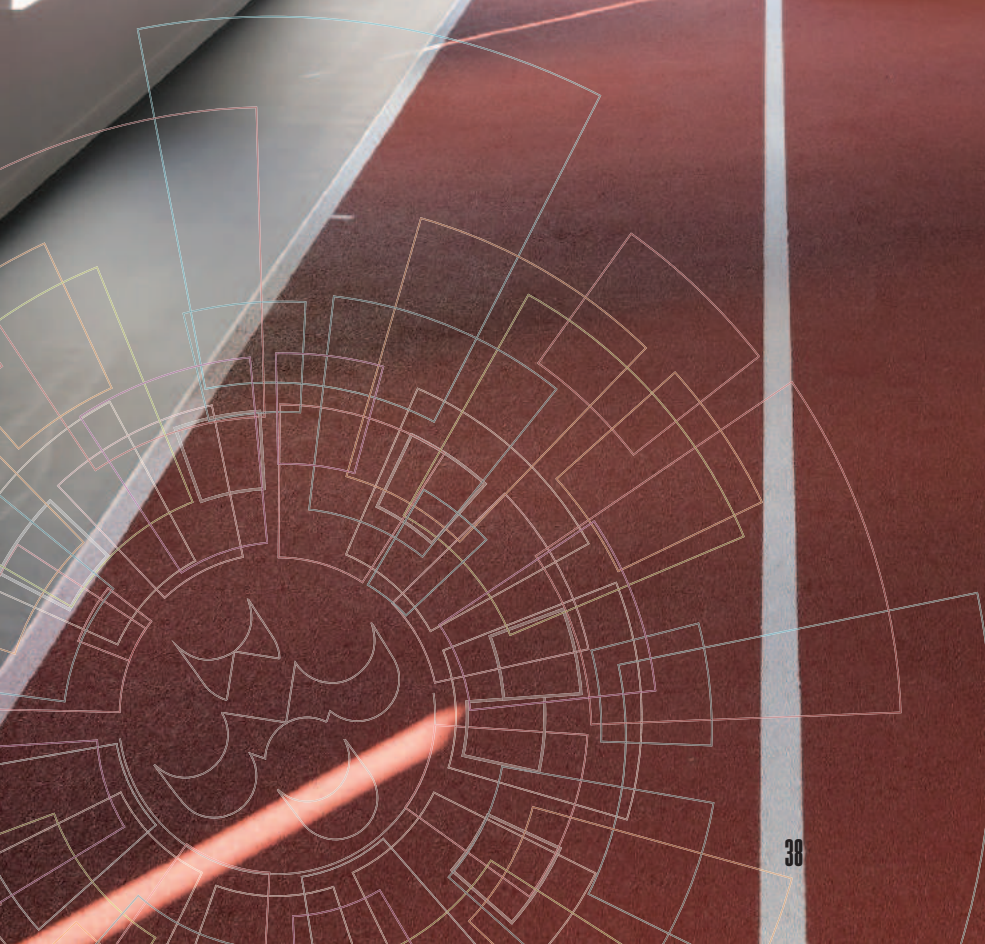
Une approche holistique de l'impact : en s'appuyant notamment sur le référentiel du FSSD (Framework for Strategic Sustainable development) qui fournit une grille de lecture pour analyser de manière systémique les sources de non durabilité de l'organisation au regard des limites planétaires et besoins humains fondamentaux.

Le collaboratif : les démarches sont co-construites avec le client dans une logique de partenariat, puis chaque étape clé de la démarche (raison d'être, vision du futur souhaité, identification des éléments de la feuille de route stratégique, etc.) fait l'objet d'un ou plusieurs ateliers collectifs avec les collaborateurs et autres parties prenantes de l'organisation.

La prospective souhaitable : nos imaginaires étant des précurseurs de nos réalités, Mélibée invite les organisations qu'elle accompagne à se projeter dans un horizon de temps long. Ceci afin d'interroger sur les futurs souhaitables pour ensuite identifier ce sur quoi il faut commencer à agir dans le présent, pour se mettre en chemin vers les futurs désirés.

Mélibée accompagne des entreprises et des organisations publiques de différentes tailles et dans des domaines distincts (hôtellerie, cabinet de conseil RH, presse, aménagement urbain, santé...) via des prestations de co-design et de facilitation d'intelligence collective au service de l'impact durable, mais aussi de formations aux enjeux environnementaux et sociaux.

Pour le CHV, Mélibée a travaillé en partenariat avec Nina CAMBADELIS, ancienne directrice RSE et coach pour les acteurs du changement, et Inès GRAVEY, directrice d'hôpital et experte du design thinking dans le secteur de la santé.



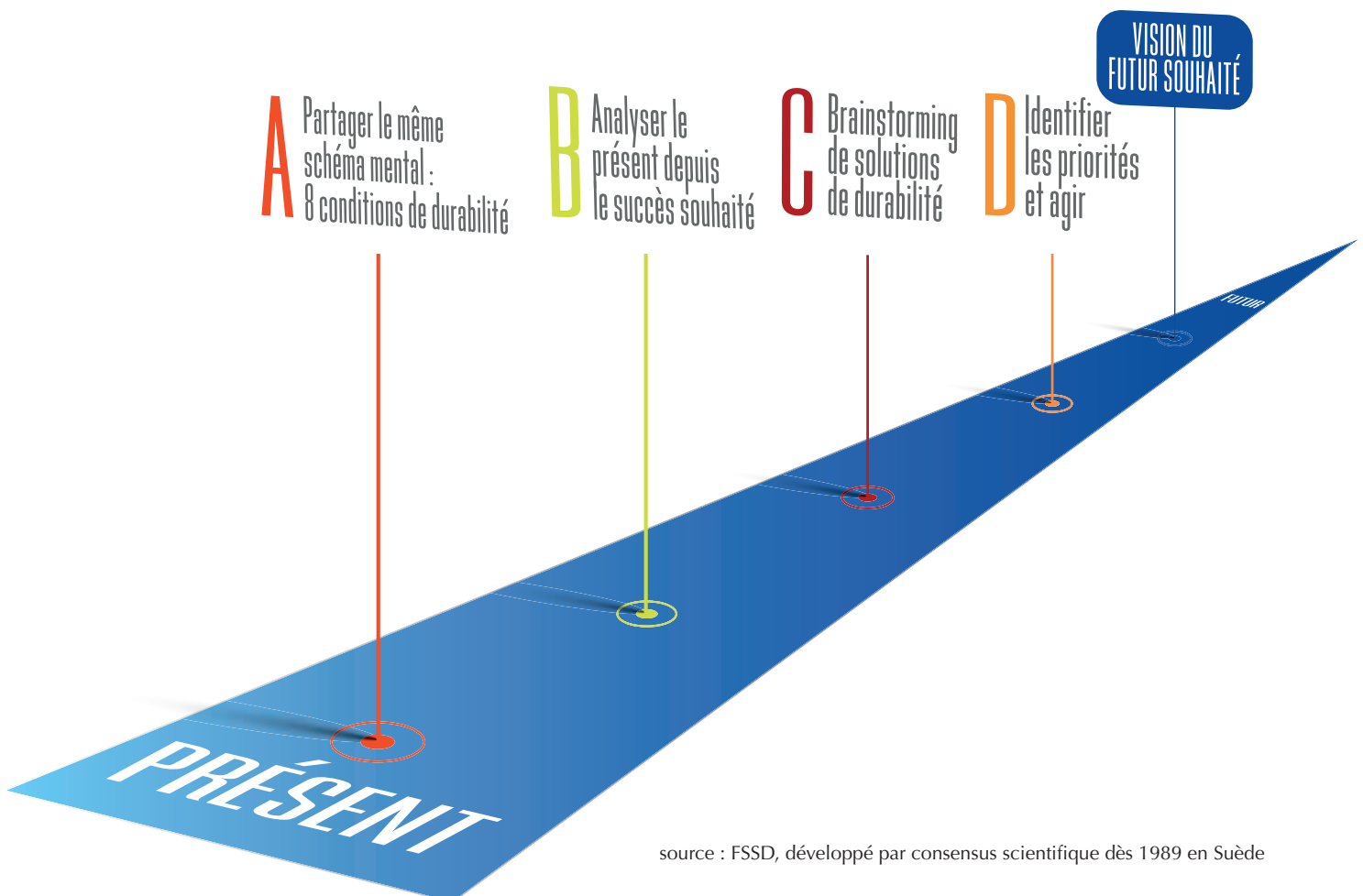
En complément de la norme ISO 26000 (norme de référence sur la RSE), utilisée par le Centre Hospitalier de Valenciennes comme point de départ pour travailler ce Projet d'Établissement, Mélibée a proposé une démarche moins connue mais plus robuste, celle du FSSD.

Cela a permis aux équipes impliquées dans le travail de la vision, d'aller d'abord interroger les causes qui font que le Centre Hospitalier de Valenciennes n'est pas dans une trajectoire durable pour le futur. Par la suite, elles ont pu définir les éléments de futurs souhaités à l'horizon 2040 (vision), pour avancer vers plus de durabilité sur les plans socio-écologiques.

Les + de la démarche

Une prise de conscience que l'innovation peut autant résider dans le "comment" (la manière dont on construit la feuille de route) que dans le "quoi" (le contenu de la feuille de route finale).

La démarche FSSD



source : FSSD, développé par consensus scientifique dès 1989 en Suède



La méthodologie

Les + de la démarche

Des axes stratégiques guidés par la vision escomptée du futur, la prise en considération des risques et signaux faibles du présent ainsi que de l'élan vital à l'origine de notre hôpital.

Cela permet de prioriser des actions avec un réel impact.

Plusieurs étapes clés se sont succédées pour élaborer le Projet d'Établissement impliquant aussi bien la gouvernance que des professionnels de terrain.

Un premier temps d'émergence d'idées concrètes pour entrer dans les sujets RSE

Dans cette logique, un séminaire a été organisé en novembre 2022, réunissant 180 managers de l'hôpital pour lancer la démarche du Projet d'Établissement, s'inspirer au travers d'interviews et d'une table ronde, et faire émerger des premières idées d'actions autour de la RSE au travers d'ateliers collectifs.

Un second temps de prise de hauteur pour poser la stratégie : le travail sur la raison d'être et la vision du futur souhaité

La "raison d'être" représente ce que notre établissement apporte de manière spécifique à ses patients, ses usagers, à son environnement, ainsi qu'à ses partenaires et parties prenantes.

L'émergence de la raison d'être nous a permis de questionner un ensemble d'acteurs internes et externes à notre hôpital sur son utilité et sa singularité pour son écosystème. Cette étape est fondamentale pour créer une boussole commune pour les professionnels de l'établissement (permettre d'avoir un point de



détaillée

référence pour faire des choix stratégiques, prendre des orientations clés...) mais aussi pour permettre l'expression et la prise de conscience collective de ce qui fait notre "ADN".

La première version de la raison d'être qui a émergé des ateliers collectifs a été présentée et challengée en ateliers par les 14 pôles de l'hôpital. Les retours des pôles ont été pris en compte pour rédiger la version finale de la raison d'être.

Après avoir réfléchi collectivement à ce qui fait notre ADN et à ce que nous apportons à notre écosystème, un travail de projection dans le futur à horizon 2040 a été réalisé pour identifier dans quelle direction nous souhaitons aller pour les prochaines années.

Inspirée d'une approche portée par l'Institut des Futurs Souhaitables, un atelier collectif a porté sur ce que l'hôpital souhaitait être en 2040. Cet exercice de projection a pour vertu d'ouvrir le champ des possibles en prenant un horizon de temps long, pour ensuite requestionner l'action du présent et des années à venir.

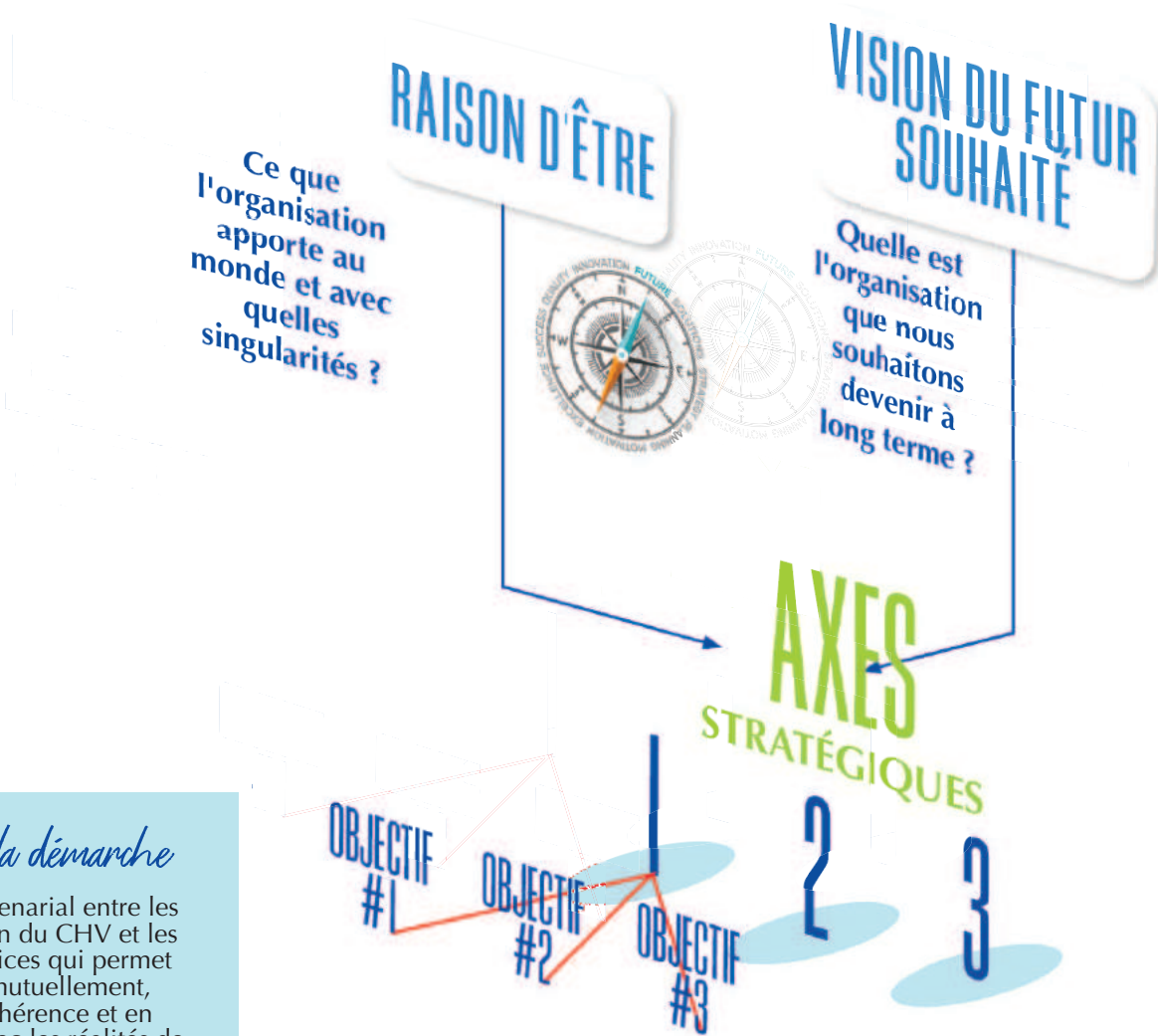
L'émergence des axes stratégiques

Sur la base de la vision à 2040, des objectifs précis ont ensuite été déterminés pour 2029 (fin de la période que couvre le Projet d'Etablissement). Cela a permis de faire naître des objectifs en phase avec des enjeux du futur pour l'hôpital, mais également des objectifs qui donnent envie, de l'élan à celles et ceux qui feront vivre le Projet d'Etablissement durant les 5 prochaines années.

L'articulation du travail sur la raison d'être et sur la vision a permis de faire émerger des axes stratégiques, ensuite déclinés en chantiers et en actions.

Les actions identifiées s'appuient sur la matière collectée lors du séminaire de novembre 2022 et lors des séances de consultation des pôles qui ont eu lieu suite au travail réalisé sur la vision.

Un dernier temps d'ateliers collectifs a eu lieu avec la Direction Générale, la Présidence de CME et les chefs de pôles, en avril 2023, pour affiner les axes, chantiers et actions identifiés dans la feuille de route et fixer les ambitions.



Les + de la démarche

Un travail partenarial entre les équipes au sein du CHV et les accompagnatrices qui permet de se nourrir mutuellement, et d'être en cohérence et en adéquation avec les réalités de terrain.



Une démarche porteuse de sens pour les collaborateurs et collaboratrices

Cette démarche de co-construction a permis de décroisser les services, de créer du lien, de valoriser les agents en les faisant participer à la stratégie de leur établissement. Cela a ouvert de nouveaux espaces de dialogue.

Par ailleurs, dans la grande majorité, les collaborateurs se sentent concernés par les enjeux de RSE et ont manifesté une envie d'agir, en étant prêts à remettre en cause certains usages ou pratiques.

C'est également un temps de prise de hauteur, d'ouverture par rapport au quotidien professionnel de chacun qui a été apprécié.

"Chacun apporte son point de vue et 30 cerveaux valent mieux qu'un seul, c'est vraiment très intéressant. C'est aussi très complexe, mais au bout du compte, je trouve qu'il y a plein de choses qui ressortent que je n'avais pas imaginées, ça me passionne"

*Dr Clotilde FONTIER,
Dermatologue, membre du Directoire*



RAISON & VISION FORS

N D'ÊTRE





Affirmer notre raison d'être



"Se réunir autour d'une phrase porteuse de sens pour tous, professionnels comme usagers."



“

Permettre à tous d'accéder à des soins de haute qualité sur le territoire en alliant collectivement nos compétences et expertises au sein d'un hôpital qui favorise la prise de décision au plus près du terrain.

”



Nous sommes un collectif pluri-professionnel qui met son engagement et ses compétences au service de l'humain et de sa santé.

Notre mission de service public nous pousse à œuvrer au quotidien pour accueillir l'ensemble de la population de la naissance à la fin de vie.

En tant qu'acteur de santé de proximité et de recours, nous sommes conscients de notre forte responsabilité sanitaire, sociale et économique envers le territoire.

Nous exerçons au sein d'une institution marquée par son ancrage dans la ville de Valenciennes depuis plusieurs siècles.

Notre collectif partage la conviction que l'apport de soins de qualité se joue à plusieurs niveaux :

- en valorisant une approche alliant humanité et technicité au service de patients pleinement acteurs de leur santé
- en considérant que pour prendre soin des patients, il est nécessaire de prendre soin des professionnels et que la bienveillance et le respect doivent être réciproques

- en gardant à l'esprit que les parcours de santé sont assurés par un réseau d'acteurs sur le territoire dont l'hôpital est un maillon important.

Notre approche globale de la santé auprès des patients, de leurs proches, des usagers et des professionnels s'incarne à plusieurs stades :

- par notre offre de soins préventifs, curatifs, palliatifs accessible en continu couvrant un nombre important de spécialités
- par la haute technicité matérielle et la sécurité qui entourent les soins
- par la formation, la recherche, le partage de compétences et d'expertises sur notre territoire
- par nos actions de santé publique, de sensibilisation et d'information.

Notre organisation, spécifique par la délégation de responsabilités aux pôles, favorise la prise de décision au plus près du terrain et l'implication des professionnels.

Cette délégation est source d'innovation au service des projets de notre hôpital et d'une meilleure qualité des soins.



Partager notre vision

"Imaginer les enjeux de
demain pour en faire les
actions d'aujourd'hui."



En 2040, notre hôpital est :

● **Attractif et source de fidélité :**

Un hôpital efficient, offrant une qualité de soins, qui met le bien-être et la bienveillance au cœur des pratiques, un hôpital attractif et motivant pour les professionnels, un hôpital promoteur de l'apprentissage en continu.

● **Responsable dans ses pratiques environnementales :**

Une organisation consciente de ses impacts, cherchant à réduire son empreinte environnementale à tous les niveaux, un hôpital engagé pour changer les habitudes et modes de consommation en son sein et revoir le choix de ses fournisseurs pour aller vers des pratiques plus sobres.

● **Influent et dynamique sur le territoire :**

Un hôpital qui développe ses capacités d'accueil pour servir plus de patients dans les meilleures conditions possibles, qui prend part aux évolutions des politiques publiques contribuant aux évolutions sociétales, qui favorise une démarche partenariale et fonctionne en réseau. Un hôpital acteur et promoteur de nouveaux modes de formation avec les acteurs de la santé sur le territoire.

● **Humain, agile et éthique :**

Un établissement reconnu pour son humanité, son ouverture d'esprit et sa convivialité, un hôpital éthique qui utilise les technologies au service de la qualité des soins et veille aux impacts des technologies avant de les mettre en place, un hôpital agile qui s'appuie sur la recherche pour intégrer et utiliser les nouvelles technologies et solutions au service d'une médecine de qualité.

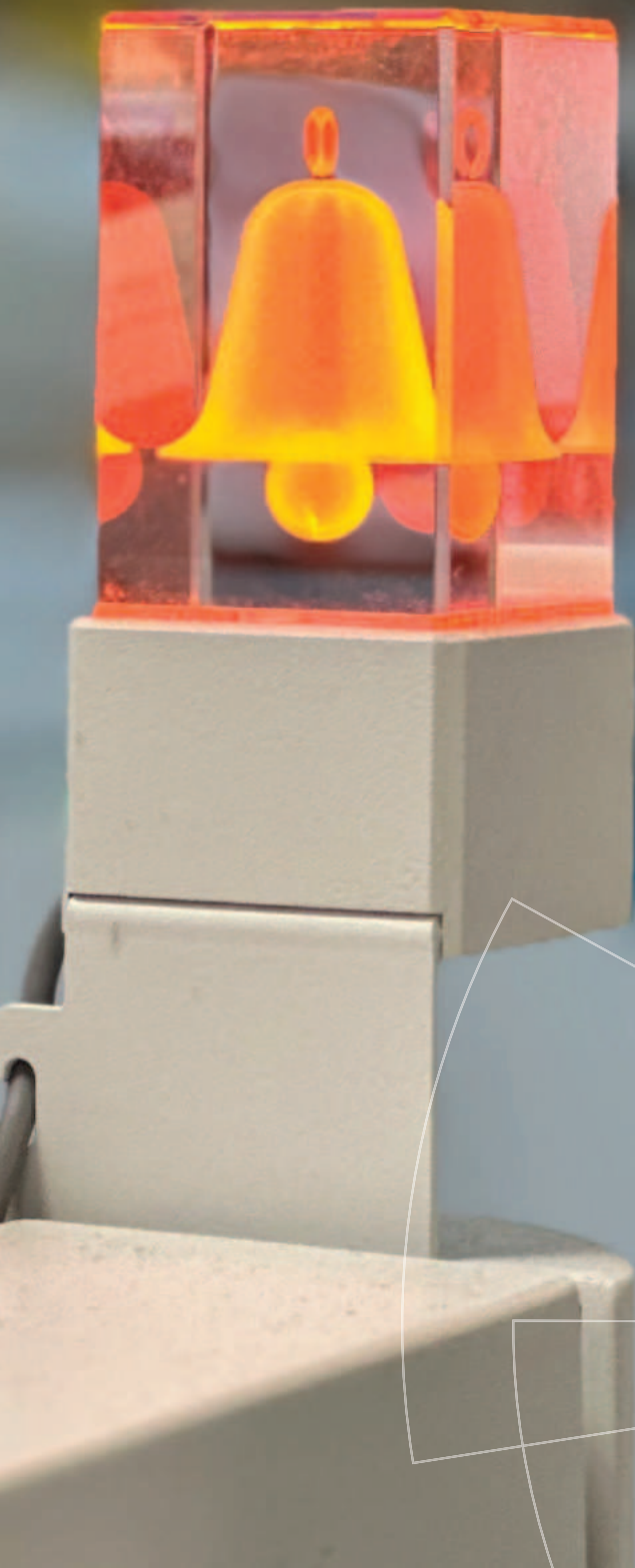
● **Dans l'anticipation car lucide sur ses vulnérabilités :**

Un hôpital qui fait des crises une opportunité d'innover pour veiller à la qualité de vie au travail des agents, à la qualité des soins des patients et à la qualité des partenariats.

Un établissement organisé et rassurant qui assure la continuité des services de qualité y compris en temps de crises. Un hôpital qui anticipe et assure une protection pour ses agents et ses patients avec des outils modernes et en constante adaptation.

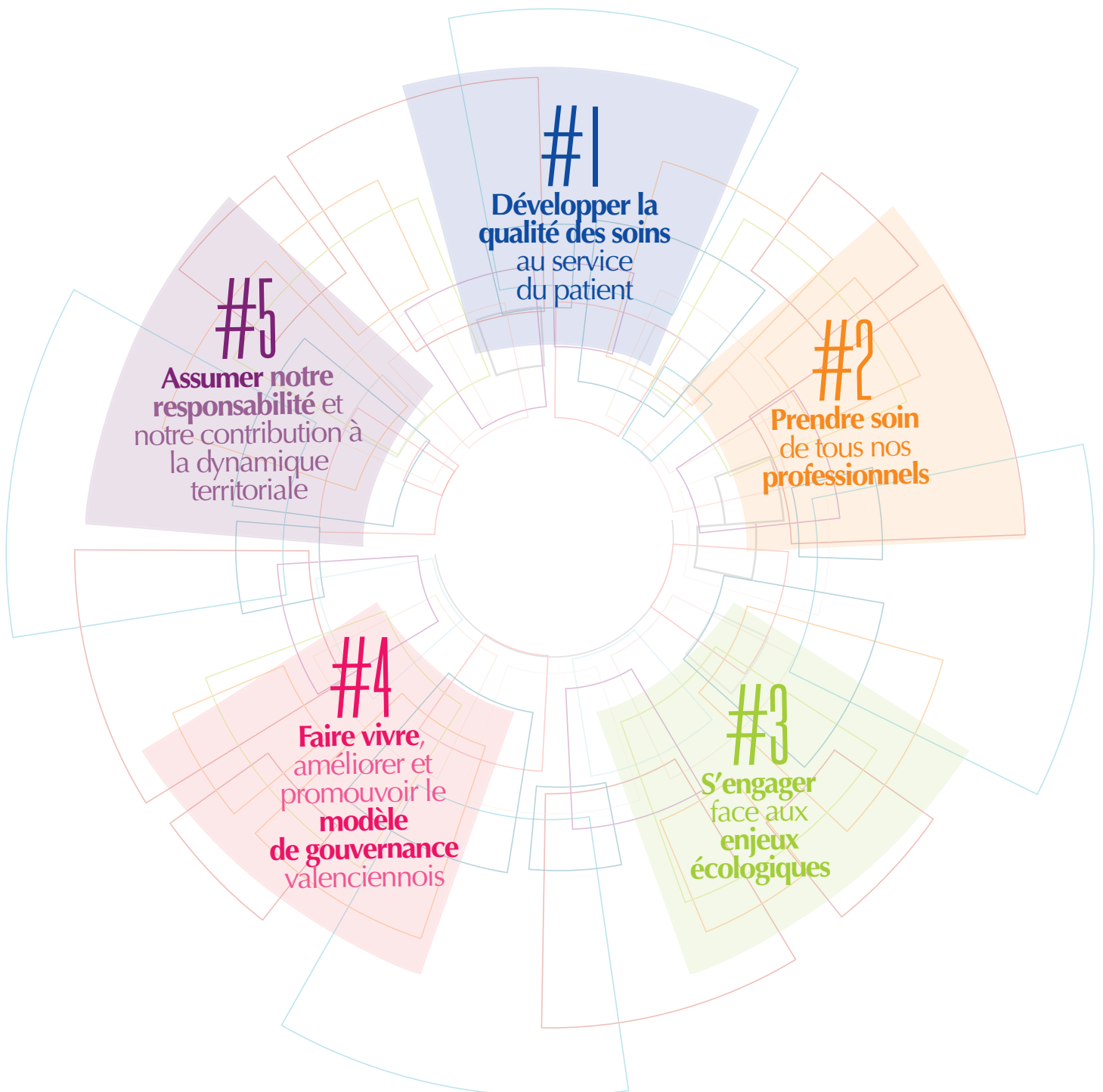
STRATÉ GIE MAX AM S MO W

GIOQUES





LES 5 AXES STRATÉGIQUES DU PROJET D'ETABLISSEMENT



1 2 3 4 5



Développer la qualité des soins au service du patient en alliant humanité, éthique et innovation

Dans la démarche de co-construction, les professionnels du Centre Hospitalier de Valenciennes ont insisté sur la primauté accordée à la prise en charge des patients et des usagers dans le cadre du Projet d'Établissement. C'est en ce sens que le premier axe stratégique est consacré au développement de la qualité des soins, dans une acceptation large.

En effet, les actions incluent non seulement les éléments liés aux parcours de santé, à l'excellence des pratiques, mais elles mettent également en avant la qualité de l'accueil hôtelier ou la place accordée à l'entourage du patient et aux usagers pour répondre à leurs attentes légitimes.

Cet axe est porté par une ambition institutionnelle forte visant à rendre le patient acteur de sa prise en charge, en progressant notamment sur l'expertise patient et l'expérience patient, ce qui donnera lieu à des déclinaisons polaires structurantes.

Le Centre Hospitalier de Valenciennes est un établissement reconnu pour ses innovations, il apparaît également primordial de poursuivre cette dynamique, notamment dans le numérique et la recherche, tout cela au service des équipes mais aussi des patients, pour développer toujours plus la médecine de précision.



La recherche non-médicale

Le Centre Hospitalier de Valenciennes est conscient de l'enjeu majeur que constituent la fidélisation et l'épanouissement des personnels hospitaliers pour assurer des soins de qualité aux patients qui le fréquentent.

C'est pourquoi, le Centre Hospitalier de Valenciennes a fait du développement de la recherche, et en particulier de la recherche par les acteurs non-médecins, un objectif important pour les prochaines années.

Accompagner les acteurs non-médecins dans leurs projets de recherche c'est capitaliser sur leur expérience, valoriser les professionnels à travers la mise en lumière de nouvelles compétences et leur permettre de participer à l'avancée des connaissances dans le soin.

C'est aussi s'appuyer sur le vécu des équipes pour mettre en place des évolutions qui améliorent les organisations de travail.

En favorisant la mise en place des référents "recherche non-médicale" au sein de chaque pôle et au niveau institutionnel, le Centre Hospitalier de Valenciennes soutient le portage de projets de recherche par les acteurs non-médecins de l'établissement.

Le patient expert en cancérologie

Le projet de la démarche "patient expert" en cancérologie est issu d'une volonté de démocratie sanitaire.

Il se concrétise par la mise à profit pour le patient, d'un partage d'expérience non scientifique basé sur le vécu de la maladie au quotidien.

Dans ce contexte, le service d'oncologie médicale fait le choix d'intégrer le patient expert comme membre actif de l'équipe médico-soignante.

L'ambition portée est d'offrir à chacun, un accompagnement au plus près des besoins dans toutes les dimensions de la vie.



| Améliorer la qualité de l'accueil, de l'hébergement et du suivi du patient à l'hôpital

- **Améliorer et professionnaliser la qualité de l'accueil physique et dématérialisé**, en le rendant plus humain, individualisé et dynamique (adaptation pour les patients porteurs de handicap, patients étrangers, etc)
- **Faire de l'hôpital un lieu accueillant et agréable à vivre pour les patients, résidents, usagers et leur entourage** y compris dans nos établissements médico-sociaux : améliorer la maison des usagers ; prestations multimédia, hôpital silence, améliorer le temps famille au quotidien par l'adaptation de l'organisation des soins au patient
- **Poursuivre la modernisation des locaux dans le cadre du Schéma Directeur Immobilier** afin d'être en phase avec l'évolution des modalités de prise en charge (développement de l'ambulatoire et des alternatives à l'hospitalisation, label hospitalité)
- **Améliorer les modalités de sortie du patient pour faciliter son suivi**

| Rendre le patient acteur de sa prise en charge

- **Patient expert** : former et créer un pool de patients experts faciles à solliciter, proposer des formations patients experts, développer les focus group, intégrer les usagers et patients dans les groupes de travail qualité des pôles, développer la Pairs-aidance (compagnonnage pour les nouveaux patients) en complémentarité des représentants des usagers
- **Analyser nos organisations par le prisme de l'expérience patient/expérience aidant/expérience usager**
- **Ethique, droit des patients** : apporter un soutien aux réflexions éthiques au plus près des services de soin, formation institutionnelle aux droits des patients, renforcement de la confidentialité et respect des relations interpersonnelles



#3 Travailler en écosystème autour du patient

- Avec les aidants, notamment dans nos activités **médico-sociales** : définir le process pour intégrer l'aidant dans la prise en charge, créer un "E-Satis" aidants
- Avec les **professionnels** : organiser l'accueil des nouveaux arrivants par des représentants des patients et des usagers
- Avec les **professionnels de la ville** : planification des soins à communiquer au patient et médecin traitant, décision médicale partagée, concertation médecin/patient/aidant/personne de confiance en amont et en aval du séjour hospitalier, lien avec les IDE à domicile...
- **Développer des métiers de coordination** pour gérer le parcours de santé à l'hôpital
- Créer un lieu d'échanges, de partages et d'innovations autour de **l'expertise et de l'expérience patient**

#4 Développer l'innovation technologique et la recherche au service des patients et des professionnels

- Développer la recherche **médicale et non médicale** pour accroître notre attractivité et promouvoir des **pratiques cliniques innovantes et la médecine de précision**
- **Mener à bien un Schéma Directeur des Systèmes d'Information ambitieux au service des professionnels et des patients** : modernisation des secrétariats, mobilité, outils innovants
- **Poursuivre la démarche prospective de recours à la technologie (Intelligence Artificielle, etc.)** dans tous les domaines
- **Développer les outils de communication à l'échelle du territoire pour fluidifier les prises en charge** : partage, coordination, parcours

AXE 2

Prendre soin de tous nos professionnels pour les fidéliser et renforcer notre attractivité

Pour porter au mieux les ambitions du Centre Hospitalier de Valenciennes dans le cadre de ce Projet d'Etablissement, il est indispensable d'accorder une attention de premier ordre à la gestion des ressources humaines, avec une orientation marquée vers la fidélisation et l'attractivité.

Cet axe permet d'aligner les ambitions de l'établissement en matière de recrutement, de rayonnement, de qualité de vie au travail, sans mettre de côté les éléments structurants liés à l'organisation et au temps de travail.

Dans le cadre de ce Projet d'Etablissement, les acteurs du Centre Hospitalier de Valenciennes ont formulé leur souhait de s'engager dans une démarche de labélisation en tant qu'hôpital magnétique, faisant de cette approche de terrain orientée vers "l'empowerment" soignant une prolongation du modèle de gouvernance valenciennois.



L'Hôpital Aimant

Également appelé Hôpital Magnétique ou Magnet Hospital, cette formule désigne aujourd'hui communément un hôpital où il fait bon travailler et se soigner.

C'est un concept issu d'une étude sociologique dans les hôpitaux Nord-Américains des années 1980, qui a donné naissance à un label, avec une démarche de certification pour parvenir à son obtention.

Le but est de valoriser "un établissement qui satisfait à un ensemble de critères appréciant les pratiques de ressources humaines, organisationnelles et managériales identifiées pour rendre optimales l'exercice professionnel des soignants" American Nurses Credentialing Center (ANCC), 2008.

Afin de lutter contre le turn-over, il s'agit de se focaliser sur les raisons qui conduisent les professionnels à rester dans un établissement de santé plutôt que sur celles qui les poussent à en partir.

Si le modèle est anglo-saxon à la base, il est en grande partie transposable en Europe et en France, notamment s'agissant de la place centrale accordée aux soignants (délégation et responsabilisation) et de l'importance accordée au travail collectif.

A ce jour, seuls deux hôpitaux européens disposaient de cette labellisation : les hôpitaux d'Anvers et de Rotterdam.

La marque employeur

De quoi s'agit-il ?

C'est l'image que reflète la structure en interne auprès de ses professionnels mais également en externe, auprès des candidats potentiels. Elle a pour objectif de donner une image authentique et réaliste de l'établissement en tant qu'employeur, et représente une réelle opportunité de se "démarquer".

Elle répond à trois questions : pourquoi rejoindre le CHV en tant que professionnel ? Pourquoi y rester ? Pourquoi y être investi ? Elle doit refléter une identité, un réel sentiment d'appartenance et s'appuyer sur des actions concrètes.

La stratégie de marque employeur doit permettre de mieux valoriser nos atouts, les métiers et les innovations pour attirer, fidéliser et engager les collaborateurs.

Cette démarche structurée nécessite de travailler sur nos valeurs, et débouche sur la mise en place d'une politique RH ambitieuse, ainsi que d'actions de communication gérées en parfaite cohérence.

Un plan d'actions pour une marque employeur impactante et engageante

Le recrutement, l'accueil et l'intégration des nouveaux arrivants sont essentiels dans une démarche pour améliorer l'attractivité et l'engagement des collaborateurs. Le CHV s'engage à diversifier et moderniser ses méthodes de recrutement et d'intégration. Une nouvelle plateforme digitale est entièrement dédiée à l'intégration de nouveaux collaborateurs (WORKELO) avec un parcours commun et des parcours personnalisés aux pôles.

Parfaire l'expérience collaborateur, prendre soin de ses équipes, accompagner le développement de compétences, ou encore mettre en place des actions pour améliorer la qualité de vie au travail sont autant d'atouts qui constituent une réelle opportunité pour permettre à l'établissement d'améliorer la fidélisation des collaborateurs.



| Mieux recruter et fidéliser nos talents # | } Faciliter le bien-être et la vie des professionnels au quotidien

- **Animer une politique de recrutement attractive** : accentuer la "stratégie de marque", promouvoir le recrutement par les pairs, valoriser les professionnels tout en s'assurant de leur engagement au sein du service public
- **Renforcer les liens avec les facultés, écoles et instituts de formation du territoire**
- **Mettre en place une démarche de gestion des talents** : repérer, attirer, fidéliser, valoriser, cartographier les compétences
- **Soigner l'intégration des professionnels**
- **Améliorer la mobilité interne** : agilité dans les évolutions, communications RH, visibilité des opportunités
- **Enrichir la politique d'évolution de carrière et de formation**
- **Améliorer de manière continue le suivi des actions issues de la réalisation des baromètres sociaux.**
- **Baisser les contraintes logistiques** pour réduire le stress et la charge mentale
- **Assurer un environnement de travail bienveillant** marqué par une logique de respect réciproque en cohérence avec les valeurs de l'établissement
- **Mettre en place des actions** en faveur du bien-être et de la santé des professionnels
- **Relancer la vie associative hospitalière**
- **Développer les dispositifs de conciliation, médiation et d'accompagnement**



#3 Repenser le temps et l'organisation du travail à l'hôpital #4 S'engager dans une démarche de labélisation d'hôpital aimant

- **Prévoir du temps de travail dédié** à la gestion des projets et à la vie institutionnelle
- **S'appuyer sur des outils numériques** pour dégager du temps pour l'humain
- **Poursuivre la réflexion sur le temps de travail à l'hôpital** en favorisant la mise en place d'expérimentations
- **Repenser les organisations pour recentrer les professionnels sur leur cœur de métier** : poursuivre le travail sur la synchronisation des temps médicaux et paramédicaux, être en veille sur les réflexions autour des "nouveaux métiers"
- **Approfondir les réflexions sur les adaptations des modalités de travail** en fin de carrière
- **Développer l'inclusion des professionnels porteurs de handicap** en adaptant les organisations de travail
- **Garantir les conditions d'un dialogue social** constructif et dynamique
- **Créer une dynamique** de terrain orientée vers "l'empowerment" soignant
- **Mettre en place des actions** en lien avec la labélisation Hôpital Aimant anglo-saxonne

3 E A

S'engager face aux enjeux écologiques en réduisant nos impacts environnementaux

Placer la RSE au cœur du Projet d'Établissement, c'est accorder une place centrale aux actions permettant de limiter l'impact du Centre Hospitalier de Valenciennes sur l'environnement, dans son voisinage direct, comme dans les enjeux plus globaux.

La co-construction a pu souligner les forces de notre établissement, porteur depuis plusieurs années d'une politique de développement durable en faveur de la durabilité des soins et de la soutenabilité des parcours de santé, mais aussi la motivation des professionnels à aller plus loin dans leurs engagements écologiques au travail.

Les actions déclinées dans cet axe permettent d'identifier des points clés, notamment autour de la politique d'achat durable, de la consommation d'énergie, et plus largement de l'empreinte carbone de l'établissement.

Pour aborder cette thématique au plus près du terrain, le Projet d'Établissement met en avant la création d'un label Unité Durable et Engagée, permettant aux équipes de s'approprier les enjeux et les actions au quotidien.



Les blocs verts

Le bloc opératoire représente 30% des déchets d'un établissement de santé et produit une quantité importante de gaz à effet de serre.

De ces constats, les équipes du bloc central des pôles de chirurgie et d'anesthésie se mobilisent, accompagnées par la pharmacie, l'ULIN (Unité de Lutte contre les Infections Nosocomiales), la logistique ou encore le développement durable. Les actions mises en œuvre se complètent : actions sur les infrastructures, sur les éco-gestes, ou sur les pratiques de soin. Un exemple à suivre !

Le plan d'actions a commencé par la mise en place de filières de tri méticuleux des déchets : tri sélectif des emballages dans toutes les salles, tri des métaux lourds (cuivre, aluminium, lame de laryngoscope) sont autant de filières qui permettent au bloc de mieux valoriser ses déchets. Les tenues de bloc lavables ont fait leur retour et un travail avec la pharmacie permet de questionner plus largement l'usage unique. Au printemps 2023, les plateaux d'anesthésie jetables ont ainsi pu être remplacés par des plateaux réutilisables permettant de réduire de 1800 kilos les matières importées (hors emballages).

Deux actions structurantes sont en cours de finalisation :

La première concerne les centrales de traitement d'air, grandes consommatrices d'énergies. Leur mise en veille systématique dès 30 minutes d'inactivité dans la salle a permis une économie d'énergies de 400 Kwh par jour (soit la consommation d'un ménage pendant 6 mois) sur le premier mois de test : un potentiel prometteur à fiabiliser.

La seconde se concentre sur les gaz d'anesthésie : le desflurane participe 2500 fois plus au réchauffement climatique que le dioxyde de carbone (CO2), le protoxyde d'azote 298 fois plus et le sévoflurane 130 fois plus. Une grande partie des gaz ne sont pas inhalés par les patients puisqu'ils s'échappent du réseau ou du respirateur directement. Ainsi, le service d'anesthésie étudie la possibilité de supprimer le circuit général d'alimentation de ces gaz pour les proposer en bombonnes pour un usage plus localisé et pour des protocoles de soin bien précis.

Le plan d'actions ne s'arrête pas là et d'autres actions sont d'ores-et-déjà planifiées.

Le label Unité Durable et Engagée

Dans la co-construction du Projet d'Etablissement, nous nous sommes souvent demandé comment réussir à toucher le plus grand nombre de professionnels, pour que les petites actions du quotidien deviennent des grandes réussites, particulièrement lorsqu'il s'agissait des questions environnementales.

La création de ce label permettra d'accompagner et de récompenser les unités qui s'engageront sur des actions fortes permettant de réduire notre empreinte carbone et notre impact environnemental. Cela renvoie par exemple à la mise en place de fontaines à eau, à la réduction des produits chimiques pour l'entretien des surfaces, au respect des éco-gestes...

Après la réussite et la dynamique engagée par le label hospitalité, cette action permettra de rappeler que chacun a un rôle à jouer dans la réussite du Projet d'Etablissement, au plus près du terrain.



| Mesurer et réduire notre empreinte environnementale

- **Faire un bilan carbone, poursuivre la mise en place d'indicateurs de pilotage et systématiser la mesure des impacts de la démarche RSE** permettant un portage collectif des actions en faveur de la soutenabilité des parcours de santé (comptabilité environnementale et tableaux de bord institutionnels et polaires)
- **Etablir un plan d'actions "5 R"* sur l'évitement des gaspillages et la gestion des déchets** et mettre en place un "Bon coin" à l'hôpital, entre services et entre professionnels
- **Poursuivre le plan de gestion de l'énergie et de durabilité des bâtiments :**
 - **gestion de l'énergie :** sobriété et mix énergétique, mise en place d'une coopérative d'énergie citoyenne, sobriété numérique
 - **construction & usages des bâtiments :** repenser les usages, inscrire la durabilité au cœur du Schéma Directeur Immobilier
 - **gestion de l'eau :** sobriété, récupération, recyclage de l'eau
- **Mettre à jour le Plan de Mobilité** pour promouvoir les modes de déplacements les plus respectueux de l'environnement en partenariat avec les collectivités locales

| Contribuer aux prises de conscience et à la montée en compétence sur les sujets d'impact environnemental

- **Valoriser notre action environnementale : créer un label Unité Durable et Engagée** sur le modèle du label hospitalité et développer les labellisations spécifiques (blocs verts, maternité co-responsable)
- **Dynamiser le COPIL environnement** et formaliser les missions des animateurs de développement durable
- **Systématiser le recours à des indicateurs environnementaux** en tant que critères de choix à tous les niveaux
- **Former et sensibiliser les professionnels à notre impact environnemental :** formation intégrée au processus d'accueil des nouveaux professionnels, création de supports de communication spécifiques, challenges institutionnels sur des actions ponctuelles

*5R : refuser, réduire, réutiliser, recycler et rendre à la nature



#3 Repenser les achats pour s'inscrire dans la durabilité

- Former les acheteurs et les services consommateurs aux achats durables
- Anticiper les achats pour permettre de sourcer les solutions alternatives et de formuler des besoins durables
- Adopter une pondération dans la notation ou imposer un critère environnemental au sein du cahier des charges

#4 Œuvrer en faveur de la santé environnementale et de la durabilité des soins

- Mettre l'éco-responsabilité au cœur des protocoles et développer l'éco-conception des soins : benchmark et diffusion dans l'établissement, formations, analyse de cycle de vie, usage unique / usage multiple
- Prioriser des soins moins impactants à efficacité égale
- Limiter les impacts sur la biodiversité :
 - réduire les rejets de polluants dans la biosphère : plan de réduction des perturbateurs endocriniens
 - réduire le rejet de gaz halogénés, limiter l'emploi de détergents (bionettoyage), réflexion sur les lieux de santé sans tabac
 - déployer un Plan biodiversité et végétalisation
 - poursuivre la transition alimentaire
 - développer la sobriété numérique



Faire vivre, améliorer et promouvoir le modèle de gouvernance valenciennois

Les travaux engagés pour construire ce Projet d'Établissement ont permis de prendre un temps de recul et de réflexion sur notre modèle de gouvernance pour en ressortir avec des actions à mener.

En premier lieu, nous poursuivons la modernisation de notre modèle de gouvernance, pour continuer à le faire vivre et l'adapter aux évolutions du système de santé, et des aspirations des professionnels.

En deuxième lieu, nous continuons à porter ce modèle d'organisation vers d'autres établissements, et formaliser les outils permettant de soutenir sa diffusion.

L'un des points structurants ressortis des temps de concertation est la nécessaire affirmation des échanges entre pôles, permettant un renforcement du sentiment d'appartenance institutionnel, et une efficacité dans les projets.

En soutien de cette dynamique, cet axe met en avant la nécessaire structuration des formations managériales, prioritairement en interne, mais également ouvertes à l'extérieur, pour soutenir l'ensemble de nos ambitions.



Le Hackathon

Le Hackathon est une compétition d'innovation où les participants se réunissent pour générer des idées et concevoir des solutions sur une période courte. C'est une méthode initialement issue de l'informatique ayant pour but de stimuler la créativité et l'innovation.

Sur un format ouvert, il s'agit de réunir des professionnels de divers horizons pour les faire réfléchir et travailler ensemble à la recherche de solutions avec une logique de compétition et de remise de prix qui renforce l'émulation. Pour la remise des prix, les propositions sont en général soumises à un vote. C'est une démarche pédagogique qui permet également de fédérer les équipes.

Ce format original sera utilisé régulièrement au cours des cinq années de vie de notre Projet d'Établissement pour faire vivre la concrétisation et mise en œuvre des actions.

L'école du management CHV

En RSE, le management est porteur de sens et facteur de cohésion. Partagé, collectif, le management permet de donner corps aux équipes, d'améliorer nos forces, de limiter nos faiblesses, et de nous unir.

C'est en ce sens que nous souhaitons créer une école du management CHV avec un double objectif :

- Offrir à nos professionnels des formations de qualité adaptées à la fois aux spécificités de notre structure, mais aussi à la variété des profils de managers,
- Soutenir la diffusion de notre modèle de gouvernance, en ouvrant ces formations à l'extérieur pour également enrichir nos professionnels grâce aux partages d'expériences.



| Faire vivre notre modèle de gouvernance et le promouvoir

- **Conduire une mission visant à l'amélioration continue du modèle valenciennois** : faire le bilan des 15 ans de mise en œuvre de notre modèle de gouvernance polaire et formuler des pistes d'évolution concernant les liens entre pôles et directions fonctionnelles, le positionnement des cadres de proximité et des chefs de service, l'animation et la communication au sein des pôles...
- **Favoriser le partage d'informations et la pédagogie sur l'allocation des ressources** entre les pôles pour permettre une meilleure appropriation des enjeux institutionnels
- **Formaliser les outils de communication pour diffuser le modèle de gouvernance** vers d'autres parties prenantes

| Piloter la stratégie au travers d'une raison d'être et de valeurs communes

- **Systématiser le recours à la raison d'être formalisée grâce à la démarche PE dans la vie de l'hôpital** : prise de décisions stratégiques, présentation en entretiens
- **Définir nos valeurs partagées et en faire un outil du quotidien** : partager un socle commun permettant d'améliorer nos pratiques managériales, nos façons d'interagir



#3 Favoriser la transversalité et renforcer les échanges interpolaires

- Créer des clubs de pairs pour apporter des lieux d'échanges sur les projets, les innovations, les pratiques managériales : cadres administratifs de pôle, ingénieurs, cadres supérieurs, cadres, chefs de services, etc
- Recourir à des modalités innovantes de démarche projet pour faire vivre le PE :
 - **Budget participatif** : appel à projets et vote pour retenir le meilleur dans le cadre d'une enveloppe définie
 - **Hackathon** : Challenge autours de problématiques institutionnelles réunissant des acteurs de tous les pôles
- Améliorer l'accompagnement et la gestion de projets inter-polaires
- Améliorer la communication interne et l'alignement avec la communication externe ; renouveler l'animation de l'intranet de l'établissement

#4 Apporter à nos professionnels des outils de management adaptés à leurs besoins

- Poursuivre la démarche Lean Management Santé engagée dans l'établissement
- Enrichir l'offre de formation **managériale** pour l'ensemble des professionnels en cherchant à créer **un catalogue varié dans lequel chacun puisse trouver un développement de compétences**
- Développer les outils et les pratiques de **simulation managériale pour tous**
- Créer une école du management CHV

LES TENDANCES RSE

Assumer notre responsabilité et notre contribution à la dynamique territoriale en proximité, en recours et en référence

Si la priorité affichée dans le cadre du Projet d'Établissement vise la consolidation de nos organisations et de nos ressources, les ateliers de co-construction ont mis en avant la place du CHV sur son territoire.

Cela renvoie à une spécificité de notre établissement, à laquelle sont attachés les professionnels, concernant les actions de promotion de la santé et de prévention, qui peuvent encore se développer. Dans ce cadre, le projet des Charriers est un symbole de l'intégration Ville-Hôpital promue par le CHV.

De façon plus générale, l'ambition du Projet d'Établissement est de fluidifier les prises en charge des patients en lien avec les acteurs de santé du territoire, institutionnels, ou professionnels libéraux afin de construire des parcours de santé coordonnés.

Dans une approche RSE, les liens avec les parties prenantes doivent être pris dans une acceptation plus large. En ce sens, notre établissement souhaite porter pour les années à venir des actions fortes, vers les acteurs publics et privés du territoire, pour marquer son intégration dans le tissu socio-économique du Hainaut-Cambrésis.



Les Chartriers

Ce projet "Les Chartriers", issu du nom d'un bâtiment historique de Valenciennes, illustre l'implication de notre établissement dans les démarches "d'aller-vers".

Issu d'un partenariat innovant et très étroit avec la médecine de ville, il s'agit de créer dans un bâtiment au cœur du centre-ville de Valenciennes un lieu de promotion de la santé, de prévention et de soins où seront présents des professionnels de santé médicaux et non médicaux de toutes spécialités. Y contribueront à la fois des professionnels de santé libéraux et des praticiens hospitaliers qui y réaliseront des consultations avancées complétant l'offre de soins libérale.

L'objectif premier de ce partenariat ambitieux en "allant vers" la population, avec un accès facilité par sa géographie, est bien de favoriser l'accès à la prévention et aux soins pour les habitants du territoire valenciennois.

L'équipe de proximité en santé publique

L'Equipe de Proximité en Santé Publique ou Equipe Mobile de Santé Publique a été mise en place par le pôle Santé Publique en novembre 2022. L'équipe, composée d'infirmiers, travaille exclusivement hors les murs, au plus près de la population du Valenciennois, de l'Amandinois et du Denais, au sein des centres de l'Association Les Restaurants du Cœur.

Elle réalise des consultations infirmières de dépistage des pathologies chroniques telles que le diabète, l'obésité, l'hypertension artérielle, ou des maladies respiratoires et anime des ateliers d'Education à la Santé. Cette équipe a également vocation à mettre en place des actions de prévention et de promotion de la santé en privilégiant une approche générationnelle et sociale (solitude, ruptures : approche sociale de la santé – dimension sociale du développement durable). De nombreux bénéficiaires ont pu à ce jour profiter de l'expertise en santé de l'Equipe Mobile de Santé Publique.

Ce projet est une très belle illustration de "l'aller-vers" qu'il est nécessaire de développer au profit de la santé de la population de notre territoire.

ZOOMS SUR



Développer la promotion et la prévention de la santé sur le territoire

- **Investir le champ de la prévention et l'accès aux soins en développant le « hors les murs »**
- **Faire entrer la ville dans l'hôpital et inversement** : place des professionnels de ville dans nos instances, modalités de contact et de prise de rendez-vous, avis spécialisés, parcours de santé communs
- **Porter le projet Ville-Hôpital des Charriers pour en faire un point de contact et d'ouverture** : associer les professionnels de ville à la construction des parcours, création d'un « lab » ville-hôpital
- **Promouvoir notre offre de santé** : rendre visible ce qui est fait au sein du CHV
- Apporter une dynamique aux **contrats locaux de santé** du territoire valenciennois en partenariat avec les collectivités territoriales
- **Promouvoir une réflexion sur l'intégration du CHV dans son environnement géographique direct** : comité des voisins, intégration dans notre quartier

Coordonner les prises en charge avec les acteurs de santé partenaires

- **Développer et renforcer les filières de soins sur le territoire** (consultations avancées, coopérations médicales et paramédicales, bed management territorial)
- **Fluidifier le parcours des patients** entre ville et hôpital mais aussi entre établissements du GHT



#3 Conforter les coopérations avec les partenaires publics et privés du territoire

- **Maintenir des liens privilégiés avec les collectivités territoriales** et notamment à l'échelon local
- **Renforcer le lien avec les écoles** : porter des projets avec les établissements de tous niveaux du territoire, être promoteur de stages autres que dans les filières médicales et paramédicales, renforcer la présence du CHV sur les salons étudiants
- **Renouveler le partenariat avec l'Université Polytechnique des Hauts-de-France** en matière d'enseignement, de recherche, et de partage d'expertise, création d'écoles
- **Développer des partenariats avec des start-ups spécialisées dans le développement durable et la RSE**
- **Être un terrain d'expérimentation avec des acteurs innovants du champ de la santé**
- **Structurer des parcours de santé avec les acteurs économiques majeurs du territoire**
- **Créer un Fonds de dotation** afin de bénéficier du mécénat notamment des acteurs économiques du territoire
- Développer les **partenariats internationaux**
- **Créer un annuaire des personnes ressources du territoire** et animer le réseau
- **Porter une politique de prévention des conflits d'intérêt**

À L'ACTION







"La question était : comment passer d'une phase d'élaboration dynamique et participative à une mise en action du projet tout aussi proactive et fédératrice ?"

En phase avec la **démarche de co-construction** que nous avons suivie tout au long de la formalisation de ce Projet d'Etablissement, nous avons réfléchi à la façon de le mettre en œuvre de la manière la plus opérationnelle et pertinente, eu égard au fonctionnement de notre établissement.

En d'autres termes, la question était : comment passer d'une phase d'élaboration dynamique et participative à une mise en action du projet tout aussi proactive et fédératrice ?

Pour être concret, notre objectif partagé depuis le début de cette démarche de construction, réside dans le fait que notre Projet d'Etablissement 2024-2029 **ne se résume pas à ce document rédigé** posé dans les bureaux ou salle de pause de nos professionnels. Il s'agit de traduire sa mise en œuvre dans une démarche institutionnelle vivante et dynamique.

Pour cela, nous nous sommes fixés collégalement quelques grands principes pour la mise en action de notre Projet d'Etablissement 2024- 2029 :



Une déclinaison annuelle avec des temps forts aux formats originaux

La période de mise en œuvre de cinq ans sera marquée par **des temps forts annuels**. Ils prendront des formes diverses telles que des hackatons, des café-débats à l'issue de conférences ou des séminaires.

L'objectif de ces rendez-vous aux formats originaux et renouvelés chaque année, ouverts à tous, sera de **faire réfléchir à la mise en œuvre du Projet d'Etablissement** par des professionnels qui ne se côtoient pas ou peu dans leur quotidien de travail, afin d'apporter un autre angle de vue sur les actions réalisées et celles à entreprendre.

Ces temps institutionnels annuels nous permettront de **revoir les priorités** à donner au sein de notre Projet d'Etablissement en fonction de l'actualité. Il pourra nous arriver de faire émerger de nouvelles actions, voire d'en modifier ou d'en supprimer certaines qui ne seraient plus pertinentes.

Il s'agit de cette manière de **donner l'agilité** requise à notre Projet d'Etablissement. Tirant les leçons de la crise COVID, nous sommes convaincus que la démarche doit être vivante. Nous ne pouvons prétendre figer à ce stade la feuille de route pour les cinq prochaines années, sans prendre le risque de lui faire perdre en pertinence. Sur la base des grands principes posés au travers des cinq axes, nous établirons une feuille de route annuelle, reprenant les actions, les objectifs quantifiés et les responsabilités.

Un pilotage basé sur la gouvernance institutionnelle existante

Afin de ne pas alourdir la démarche et prendre le risque de démobiliser des professionnels, par ailleurs investis depuis le démarrage, il a été acté que la conduite du

Projet d'Etablissement 2024-2029 s'inscrirait **sur des instances et formats de réunions existants** au sein de l'institution.

Prenant en compte le bilan du précédent Projet d'Etablissement et les contributions des professionnels, il s'est avéré nécessaire de **ne pas multiplier les groupes de travail** ad hoc pour la mise en œuvre du Projet d'Etablissement.

Nous avons donc suivi comme principe fort d'assurer la concrétisation de notre démarche par la responsabilisation des instances existantes. Un lien direct est établi avec les décideurs afin de pouvoir assurer la **traduction concrète des actions du Projet d'Etablissement** validées au plan institutionnel.

De manière opérationnelle, un **tableau de bord** et des indicateurs spécifiques seront mis en place afin d'assurer le suivi et la concrétisation des actions prévues dans la feuille de route.

Mobiliser les pôles et l'ensemble des professionnels au service de la RSE

Pour tenir les engagements pris dans le cadre de notre Projet d'Etablissement, il apparaît également indispensable de **veiller à la diffusion des actions auprès de tous les professionnels**, et de démultiplier nos impacts **en mobilisant les forces des pôles**.

En ce sens, les actions du Projet d'Etablissement ont vocation pour nombre d'entre elles à être déclinées au niveau polaire, ce qui pourra se faire dans le cadre du dialogue de gestion et par le biais des contrats de pôle.

Notre Projet d'Etablissement constitue ainsi un référentiel au sein duquel les pôles peuvent innover, proposer, construire selon leurs objectifs liés à des besoins spécifiques, et apporter leur énergie au service de notre politique RSE institutionnelle.

Remerciements



Nous avons à cœur de remercier tous les professionnels impliqués dans la démarche de co-construction de ce projet d'établissement, pour leur contribution précieuse et leur disponibilité. La participation de chacun à cette démarche a permis de construire une feuille de route solide, de créer une dynamique réelle et de fédérer autour de cette démarche institutionnelle structurante.

Nous tenons également à remercier tous nos partenaires qui ont contribué à ce projet d'établissement : les usagers et représentants des usagers, les établissements de notre Groupement Hospitalier de Territoire, la Communauté Professionnelle Territoriale de Santé Grand Valenciennes, les communautés d'agglomération de Valenciennes Métropole et de La Porte du Hainaut, l'Université Polytechnique des Hauts-de-France, la Chambre de Commerce et d'Industrie Grand Hainaut et Mélibée.

Merci à toutes celles et ceux qui porteront et contribueront à la dynamique et à la mise en œuvre au quotidien de ce projet qui incarne les valeurs et l'engagement de notre établissement. Il donnera le ton et la cadence pour tenir notre promesse : "permettre à tous d'accéder à des soins de haute qualité sur le territoire, en alliant collectivement nos expertises au sein d'un hôpital qui favorise la prise de décision au plus près du terrain".

*Ce nuage de mots reprend les prénoms de l'ensemble des professionnels du Centre Hospitalier de Valenciennes.





©Direction de la Communication - CH Valenciennes 2024 - crédits photos : Gérald Géronimi - Direction de la communication

Centre Hospitalier de Valenciennes
Avenue Désandrouin - CS 50479
59322 Valenciennes Cedex
03 27 14 33 33 / www.ch-valenciennes.fr

