



ORIENTATION STRATEGIQUE DU CH DE SAINT-QUENTIN SUR LE PROJET D'ETABLISSEMENT 2022-2026

Avec près de 1000 lits et places, un budget consolidé dépassant les 261 millions d'euros et couvrant une large gamme d'activités sanitaires et médico-sociales (médecine, chirurgie, obstétrique, psychiatrie, SSR, USLD, EHPAD, CAMSP, CSAPA...), le CH de Saint-Quentin est l'établissement le plus important de l'Aisne, le second de l'ex-région Picardie. Un IFSI-IFAS est aussi adossé à l'hôpital, et une activité de recherche clinique est également très structurée.

Le CH de Saint-Quentin est aussi le premier employeur du département, avec près de 2600 collaborateurs médicaux (plus de 300 médecins) et non médicaux.

Les politiques institutionnelles successives ont toujours visé à positionner le Centre hospitalier de Saint-Quentin comme un établissement d'excellence et de référence sur son territoire. Le plateau technique (blocs opératoires, laboratoire de biologie médicale central, urgences, réanimation, unité de soins intensif cardiologiques, imagerie médicale) a totalement été reconstruit, rééquipé et mis en fonctionnement en 2010. Il a été renforcé depuis, par l'acquisition d'une seconde salle de coronarographie et d'un deuxième scanner en 2017-2018. En 2023, il est prévu la mise en service d'une deuxième IRM à haut champ (3T) avec une extension bâtiminaire.

L'établissement est désigné depuis 2016 « Etablissement support » du Groupement hospitalier de territoire (GHT) Aisne nord – Haute-Somme, regroupant onze établissements, implantés sur un bassin de vie d'environ 400 000 habitants. Cela l'amène à assurer le pilotage de fonctions transversales (achats, systèmes d'information, formation continue, information médicale) pour le GHT mais aussi d'activités mutualisées avec certains établissements de la direction commune (biologie médicale, blanchisserie).

Il est aussi aujourd'hui pilote du territoire d'animation en santé « Aisne et Haute-Somme » depuis la crise sanitaire (7 territoires en HDF) regroupant ville et hôpital, public comme privé.

Il porte la direction commune des CH de Chauny, Péronne, Guise, Bohain.

UN PROJET MEDICAL ET SOIGNANT INNOVANT, POUR CONSOLIDER, DEVELOPPER ET RAYONNER SUR LE TERRITOIRE, AU SERVICE DES PATIENTS.

Un hôpital consolidé, autour de ses spécialités médicales et chirurgicales et de son plateau technique développé.

Le Projet médical et soignant, en cours de finalisation après un long travail participatif méthodologique en 2020-2021, cherchera, à tous niveaux, **à consolider l'offre médicale et chirurgicale de spécialités afin de préserver le rôle central du CHSQ, hôpital de recours sur son territoire.** Ainsi, des services d'excellence doivent continuer à développer des projets ambitieux, soutenus par des équipes médicales et soignantes expertes et un plateau technique adapté et renouvelé : ainsi en cardiologie, en oncologie et en radiothérapie, en neurologie, en radiologie, en soins critiques, en néphrologie, en

diabétologie, en médecine interne, dans les spécialités chirurgicales ainsi qu'en psychiatrie.

Le projet d'IRM 3T ainsi que le projet de développement de la radiologie interventionnelle seront deux axes forts de cette orientation visant à consolider le plateau médicotechnique du CH, au-delà de celui existant.

Les **formes ambulatoires de prise en charge** seront toujours encouragées, ainsi que le développement accru, lorsque cela est possible, des équipes mobiles (psychiatrie et précarité, gériatrie, soins palliatifs, équipe spécialisée de prévention inter-EHPAD ESPRÉVE...).

L'Établissement s'engagera avec force dans toutes **les stratégies et priorités nationales de santé, et notamment :**

- la lutte contre la douleur ;
- la promotion et le développement des soins palliatifs ;
- la lutte contre les violences intrafamiliales et notamment faites aux femmes, en lien avec le renforcement de l'unité médico-judiciaire (UMJ) du CHSQ et le projet d'unité d'accueil mère-enfants ;
- la stratégie de prévention et de lutte contre les cancers ;
- la prévention et la lutte contre le tabagisme et les addictions (alcool, drogues, etc) notamment envers les personnels, les usagers et notamment les plus jeunes : plusieurs appels à projets sont et seront déployés en ces domaines : vers un « Lieu de santé sans tabac » ; prise en charge et suivi au long cours des adolescents admis aux urgences pour intoxication éthylique aigue, patients psychiatriques et tabagisme.

Un hôpital, coordonnateur et animateur sur son territoire.

Le CHSQ a montré, pendant la crise sanitaire, sa capacité à animer les filières de soins, à piloter les enjeux d'organisation de l'offre sanitaire et médico-social avec des acteurs multiples : ville-hôpital, privé (médecine libérale et cliniques) comme public, sanitaire comme médico-social, au travers de **l'équipe territoriale de coordination Aisne et Haute-Somme**, mise en place par l'ARS Hauts-de-France sur 7 territoires de coordination des Hauts-de-France et confiée au Directeur général du CHSQ. Ce travail d'animation territoriale va se poursuivre.

Support de la direction commune, avec les CH de Chauny, Péronne, Guise et Bohain, ainsi que les trois hôpitaux d'HINOVE (Hirson, Le Nouvion, Vervins) en direction par intérim à compter d'avril 2022, le CHSQ vise à développer une coordination des projets médicaux, de soins et de gestion intégrés sur ces établissements, tout en garantissant le respect des identités de chaque bassin. Au niveau local, le CHSQ est partie prenante du **contrat local de santé** (CLS) portée par le Ville de Saint-Quentin et l'ARS, en s'inscrivant dans le renforcement des synergies locales en faveur des quatre axes : parcours de santé des jeunes, accès aux droits et aux soins, prévention et dépistage des cancers, prise en charge des maladies cardio-neuro-vasculaires.

Au niveau du GHT Aisne Nord - Haute Somme, le temps du bilan du projet médical et soignant partagé, nécessaire après la crise COVID et en lien avec les évaluations en cours en 2022, devra donner lieu à la définition de nouvelles actions d'approfondissement des filières médicales et soignantes entre hôpitaux publics du groupement, en lien étroit avec la nouvelle gouvernance de Commission médicale de groupement (CMG), installée début 2022, la CSMIRMT et le Comité des usagers du GHT.

Ce travail de décloisonnement se poursuivra sur des chantiers d'ores et déjà engagés avec l'ARS Hauts-de-France, et ainsi consolider **le rôle clé du CHSQ dans l'animation multipartenaires et le pilotage territorial** dans de nombreux secteurs et domaines du projet médical, soignant et de gestion :

- le travail engagé sur l'avenir et la réorganisation des soins critiques à l'échelle de la région et du territoire,
- l'appui régional et territorial inter-hospitalier pour les urgences-SMUR,
- la coordination, en vue de la labellisation finale, de la filière gériatrique de territoire,
- la coordination de la plateforme de coordination et d'orientation (PCO) pour les troubles autistiques,
- la coordination des actions d'éducation thérapeutique (ETP) du patient (CHSQ-Thiérache – GHT Aisne Nord - Haute-Somme),
- la coordination des stages pour les étudiants des IFSI-IFAS du territoire avec un nouveau poste de coordonnateur territorial des stages,
- la coordination de la répartition équilibrée des internes en lien avec l'ARS, le CHU et la faculté de médecine,
- le portage juridique et la coordination de la future Maison départementale des adolescents de l'Aisne, en lien avec le Département et la Ville de Saint-Quentin.

Un hôpital innovant, en lien avec le CHU d'Amiens-Picardie associé.

Dans le cadre de sa **convention d'association** évaluée en 2022 puis renouvelée, la coopération avec le CHU d'Amiens devra se poursuivre en matière de ressources humaines médicales (notamment postes médicaux partagés, affectations équilibrées des internes et des docteurs juniors), de filières graduées de soin et de prise en charge médicales et chirurgicales, mais aussi se développer autour de projets innovants et structurants pour les années à venir, pour conforter encore davantage la place du CHSQ dans la région picarde :

- **projet de création d'une faculté d'odontologie** portée par l'Université et le CHU d'Amiens, auquel le CHSQ sera partie prenante par l'installation en proximité de fauteuils dentaires, et donc associé dans la formation universitaire des futurs dentistes de la sous-région picarde ;
- **projet de robot « ENDODIS » en matière de prise en charge des AVC et de thrombectomie à distance** dans le cadre du Groupement de recherche d'études en chirurgie Robotisée (GRECO) de l'université de Picardie Jules Verne (UPJV) et le CHU d'Amiens ;
- **étude de faisabilité médico-économique pour l'acquisition d'un télémanipulateur** pour les chirurgies urologiques, digestives et gynécologiques ;
- la volonté d'inscription dans le **projet ARIANES pour la recherche fondamentale et clinique en neurosciences et santé mentale** au sein de la région Hauts-de-France, avec le CHU de Lille et son projet IRM 7T.

La recherche clinique restera un axe central de développement et de rayonnement du CHSQ. Depuis la mise en place de l'Unité de Recherche Clinique en 2011, il y a eu un recrutement de trois Attachés de Recherche Clinique au CHSQ, ce qui a permis :

- La mise en place d'un Conseil de Recherche Clinique ;
- La structuration et l'organisation de la Recherche Clinique au sein de l'établissement avec un travail de sensibilisation et de formation pour l'ensemble du personnel soignant- médical et paramédical ;
- De pouvoir répondre aux différents appels d'offre au niveau régional et au niveau national ;

- De mettre en place un travail de communication au niveau des tutelles pour la valorisation de notre activité ;
- au niveau régional, un partenariat existant avec le CHU, via différents projets dans le cadre du GIRCI Nord-Ouest et dans le cadre du GRC soutenu par le CHU d'Amiens et dont le CHSQ assure la présidence. Ce partenariat tend à être amélioré par le biais de projets de recherche clinique communs comme le projet récent sur le COVID.

L'ensemble de ces actions ont permis de réaliser :

- La promotion de la Recherche Clinique : en 2022, environ 90 études en cours sur l'établissement ; notre CH est promoteur de 4 études en monocentrique et en polycentrique ; sur les 5 dernières années, 102 publications.
- Un nombre important de patients inclus : en 2021, 640 patients étaient suivis dans le cadre de la Recherche Clinique.
- La mise en place de logiciels SIGAPS -SIGREC, ce qui a permis l'obtention de l'enveloppe MERRI (en 2021, 500 000 euros).

Les perspectives seront, au sein de l'établissement, l'augmentation des inclusions et de la promotion, élargir le champ d'actions de la Recherche Clinique à toutes les pathologies oncologiques et non oncologiques, approfondir les connaissances des équipes médicales et paramédicales, répondre à l'ensemble des appels à projets, encourager la recherche paramédicale par la mise en place de formations, d'un soutien méthodologique et d'un accompagnement pour le montage des projets.

Ainsi qu'au sein du GHT, le CH de St Quentin s'efforcera de porter une stratégie territoriale de développement de l'activité de Recherche Clinique au sein d'un « GHT de Recherche ». Par ce biais, une réflexion est faite sur : la mise en place d'un Attaché de Recherche Clinique mobile sur notre territoire qui permettra de sensibiliser, d'informer et de soutenir les établissements qui désirent développer la Recherche Clinique en lien avec une coordination au sein de notre établissement, ce qui permettra par ailleurs de jouer notre rôle de " Centre Pivot" ; la création d'un guichet unique pour le territoire, ce qui nous permettra de répondre aux différents appels d'offre et de favoriser la promotion de la Recherche Clinique au sein du territoire en renforçant le partenariat avec les différents promoteurs, notamment industriels ; renforcer le lien Ville-Hôpital : développer le partenariat avec la ville de St Quentin et les médecins libéraux sur les grandes enquêtes nationales et thématiques communes comme la lutte contre le cancer et la dépendance chez les personnes âgées.

Les retombées attendues de ces actions sont ainsi une amélioration de la qualité de soins (l'accès aux inclusions reste une obligation dans certaines disciplines, notamment en cancérologie) ; une consolidation de l'image de marque et de rayonnement de notre territoire et CH ainsi que son attractivité, et jouer un rôle majeur quant à l'attractivité de nouveaux praticiens au sein de du Centre Hospitalier.

LA RECHERCHE DE L'ATTRACTIVITE DES METIERS ET DES PARCOURS PROFESSIONNELS EN VUE DE RENFORCER SES EQUIPES MEDICALES, SOIGNANTES, TECHNIQUES, LOGISTIQUES ET ADMINISTRATIVES

A l'heure où les mouvances des environnements sont prégnantes et les tensions sur les effectifs toujours réelles, il est indispensable pour la direction des Ressources Humaines et la direction des affaires médicales de se doter d'outils de pilotage adéquats intégrant la dimension territoriale, régionale voire nationale. C'est pour cela que l'Etablissement a pleinement participé à l'élaboration d'une cartographie des métiers en tension,

médicaux et non médicaux, en lien avec l'ANFH Hauts-de France en 2021, afin d'identifier ensuite les axes opportuns et cohérents d'actions d'attractivité et de fidélisation adaptés dans les années à venir.

Dans le contexte de gestion post-crise sanitaire et en lien avec la réglementation sur la transformation de la fonction publique hospitalière, **des lignes directrices de gestion (LDG) ont été construites, en lien avec les partenaires sociaux, et constitueront le socle de la stratégie Ressources Humaines non médicales sur les 5 prochaines années.**

Le projet social s'articulera autour de deux axes stratégiques majeurs : la Gestion dynamique et anticipatrice des Métiers et de Compétences et la Qualité de vie au Travail, avec l'enjeu de fond sur l'attractivité et la fidélisation des professionnels, par une meilleure définition de leur intégration et de leur parcours professionnel et de formation au sein de l'Etablissement ou du territoire. Les nouvelles organisations de travail, notamment le développement du télétravail, seront prises en compte.

Les parcours et métiers innovants seront toujours encouragés : ainsi, un objectif ambitieux de formation des infirmiers de pratique avancée (IPA) a été fixé dès 2021 et se poursuivra dans les 5 années à venir, afin de construire les organisations médico-soignantes des parcours gradués de demain.

Sur l'attractivité médicale, enjeu central de l'établissement comme du territoire, pour recruter les postes de praticiens vacants, faire diminuer le recours à l'intérim et consolider les organisations médicales de travail, une politique d'attractivité, initiée dès 2020, sera poursuivie au travers du groupe « attractivité et vie hospitalière », en lien étroit avec le Président de CME et en mobilisant tous les leviers financiers, dans la limite du respect de la réglementation, et des dispositifs régionaux organisés pour les secteurs en forte tension : urgences, réanimation, anesthésie, gériatrie notamment.

Enfin, et en toile de fond, l'Etablissement, en appui de ces travaux, s'engagera plus avant dans un plan d'actions déterminé dans la lutte envers toutes les discriminations, et notamment cherchera au travers de la poursuite d'un **Label DIVERSITE** à promouvoir l'égalité hommes – femmes, la meilleure insertion des personnels handicapés et le respect de l'égalité dans la gestion des ressources humaines et la vie au travail, afin de prévenir toute forme de discrimination.

LES « 4 PERCEES » D'UN PROJET MANAGERIAL INNOVANT ET PORTEUR DE SENS ET DE VALEURS POUR LE PROFESSIONNEL, AU SERVICE DES USAGERS.

Un projet managérial ambitieux et innovant va être insufflé. Dès 2020-2021, il a donné lieu à un temps de réflexion et de partage (groupe « dit T ») afin d'en identifier les objectifs et les attendus à poursuivre pendant la durée du projet d'établissement.

Le CH de Saint-Quentin souhaite initier un projet managérial global comportant « 4 percées » :

- L'accompagnement polaire à la gestion en proximité.
- L'expérience patient.
- La démarche institutionnelle « CRM » intégrée dans le projet d'établissement, en vue d'un renforcement global de la gestion des facteurs humains et organisationnels en équipe.
- Le décroisement (public-privé, international).

Ce projet managérial va être intégré dans le projet d'établissement.

▪ **axe 1 : L'accompagnement polaire à la gestion en proximité :**

La direction comme la présidence de CME ont souhaité ouvrir l'enjeu d'un fonctionnement rénové à l'hôpital, suite aux constats de la période de la crise sanitaire : le « groupe T » mis en place à l'initiative de la direction a émis quelques pistes possibles :

- Associer toutes les communautés de l'hôpital à une réflexion fondamentale sur le management.
- Ouvrir la voie à une réforme en profondeur.
- Repenser le portage des stratégies de fonctionnement internes.
- Impulser un esprit innovant de management.
- Simplifier et fluidifier des pratiques souvent « embolisées », aller au-delà des « modes hérités ».
- Imaginer des principes nouveaux de pilotage plus déconcentré et en subsidiarité.

Tout en garantissant les éléments de méthodologie suivants : adopter une méthodologie résolument prudente ; une communication sur le pourquoi, le sens et les avancées, entretenir même à un rythme lent l'avancée des travaux sans les interrompre jamais, constituer un corps central et constant de pilotage, identifier les acteurs porteurs, favoriser le volontariat, raisonner toujours simplification, débiter en s'appuyant sur la valorisation de ce qui fonctionne, poser un calendrier clair et signifiant pour tous, ne pas rajouter d'instance aux instances sur l'autel de ce projet.

A ce titre, au-delà d'un **accompagnement polaire minimal pour chaque pôle (feuille de route, formations, coaching..)**, dont les découpages ont été remaniés dans le cadre d'une démarche participative, il sera proposé dès 2022 à trois pôles ou secteurs **une démarche expérimentale d'approfondissement d'un mode de gestion en subsidiarité et en proximité poussée.**

▪ **axe 2 : L'expérience patient, comme guide des améliorations managériales et institutionnelles attendues :**

La volonté du CHSQ sera de mobiliser ou de mieux exploiter « l'Expérience patient » et de déployer une véritable culture d'intégration et de recueil de l'expérience patient dans l'établissement, en mettant en place les outils et indicateurs pertinents (ou en les exploitant mieux pour ceux existants), en développant une méthodologie et les compétences nécessaires pour faire grandir cette nouvelle culture, sur le modèle du Québec.

Un relai avec l'EHESP et l'Institut national de l'expérience patient sera recherché en appui.

▪ **axe 3 : le CRM (Crew Ressources Management) en vue d'un renforcement de la gestion des facteurs humains et organisationnels en équipe au sein du CHSQ :**

En lien avec l'ANFH Hauts-de-France, avec laquelle le CHSQ va s'associer pour faire appel à un accompagnement méthodologique, il s'agira de :

- Développer une démarche innovante, avec un parallèle avec l'aéronautique.
- Faire évoluer les pratiques managériales et mettre en place des méthodes de management favorables à la qualité de vie au travail.
- Améliorer les performances individuelles et collectives et la sécurité des pratiques et des fonctionnements au quotidien.
- Favoriser et soutenir le travail en équipe, clé de voute de la sécurité des soins et des organisations, en y intégrant le facteur humain.

Ces objectifs se traduisent en 3 domaines d'intervention :

- Renforcer la cohésion d'équipe.

- Créer la prise de conscience des limites individuelles de chaque professionnel.
- Optimiser la performance collective dans l'organisation dans laquelle le Centre hospitalier évolue.

▪ **Axe 4 : la recherche du décloisonnement :**

Des démarches d'ouverture seront encouragées : ouverture et décloisonnement vers le secteur privé (clinique) et le réseau des entreprises locales pour initier des réflexions voire de formations communes permettant des approches innovantes partagées : ainsi le CHSQ a adhéré au « Reso RH » de l'Aisne, regroupant les DRH de l'Aisne.

Il est également souhaitable de mieux structurer institutionnellement une ou plusieurs coopérations internationales inter-hospitalières dans le cadre des appels à projets de la DGOS ou de la FHF.

L'AMÉLIORATION CONTINUE DE LA QUALITÉ ET DE LA GESTION DES RISQUES AU CŒUR DE L'ACTION A TOUS NIVEAUX ET LE RESPECT DES DROITS DES USAGERS ET DE LEUR ENGAGEMENT AU QUOTIDIEN

L'amélioration continue de la qualité et de la sécurité des soins est au cœur de l'action du Centre Hospitalier de Saint-Quentin. Cette démarche implique l'ensemble des acteurs de l'établissement, à tous les niveaux et dans tous les secteurs. Ses objectifs principaux sont de :

- Sécuriser la PEC des patients tout au long de leur séjour ;
- Sécuriser le circuit du médicament à toutes ses étapes ;
- Veiller à l'information et au respect des droits des patients ;
- Veiller à la prévention et à la maîtrise du risque infectieux ;
- Développer la culture de l'évaluation et des retours d'expérience ;

Pour ce faire, le CHSQ se repose sur 6 axes stratégiques :

- La pérennisation du système de management de la qualité en place depuis plusieurs années, notamment au travers des certifications ISO 9001 de nombreux secteurs et des labels obtenus ;
- Une démarche d'auto-évaluation selon les critères du référentiel HAS dans sa version V2020 ;
- La mise en commun de tous les plans d'actions de l'établissement au sein d'un Programme d'Amélioration de la Qualité et de la Sécurité des Soins (PAQSS) ;
- Intensification de la démarche d'analyse des Evènements (CREX/RMM), particulièrement dans les secteurs à risque ;
- Poursuite de l'implication des usagers à la démarche qualité et gestion des risques de l'établissement ;
- Une communication et une participation aussi bien ascendante que descendante pour favoriser l'implication de chacun.

La gouvernance du centre hospitalier, en lien étroit avec la commission des usagers (CDU) et le conseil de vie sociale (CVS), continuera de **promouvoir une politique attentive en matière de respect des droits individuels et collectifs des patients, des résidents et de leurs proches**. Ses droits à être informé et à participer aux décisions concernant sa santé ainsi que son engagement à tout moment sont reconnus et poursuivis, et les actions de promotion et de consolidation se poursuivront avec l'ensemble des professionnels de

santé. L'ensemble des personnels soignants et non soignants est particulièrement attentif au respect des droits des usagers.

Le **respect du secret médical et professionnel** continuera à être particulièrement contrôlé et appliqué au sein de l'Etablissement, dans le prolongement des actions de formation, de prévention voire de sanction développées par la Direction et le Président de CME en 2020-2021.

Le **comité éthique du CHSQ**, dont les actions et le dynamisme se sont largement consolidés et développés durant la crise sanitaire, en lien étroit avec la gouvernance, et au plus près des équipes de terrain, continuera à jouer un rôle majeur au sein de l'Etablissement et sur le territoire afin d'aider les acteurs à partager leurs interrogations individuelles et à mieux trouver des éléments collectifs pour y répondre, dans le respect des valeurs du soin et de l'humain.

L'ANCRAGE DANS UNE DEMARCHE DE DEVELOPPEMENT SOUTENABLE ET DURABLE, gage de l'efficience des organisations sur le moyen et long terme.

DEVELOPPEMENT DURABLE

La nécessité voire la volonté s'est faite jour de mettre en place une démarche environnementale vertueuse et de développement durable, qui place le patient au cœur de l'organisation, ouvre un dialogue permanent avec les usagers et les fournisseurs en s'appuyant sur la participation proactive des professionnels, et place au cœur de chaque action cette démarche transversale comme un levier de mobilisation positif. Les axes stratégiques poursuivis seront les suivants :

- Mener une politique de management environnementale ;
- Coordonner la mise en œuvre des plans d'actions des groupes de travail et leurs suivis dans le domaine du développement durable ;
- Proposer des actions de formation et d'information sur ces thèmes et mettre en place des actions concrètes ;
- Donner un avis sur le contenu de tout projet (architectural, organisationnel ...) en rapport avec la problématique de l'environnement et du développement durable et soutenable ;
- De contribuer à la veille réglementaire afin de continuer répondre aux exigences de conformité et de transition écologique, sociale et organisationnelle actuelles et futures ;

Les axes forts du projet se concentreront également sur :

- suite à la candidature à l'AMI « **Conseillers en Transition Energétique et Ecologique en Santé** » et la décision positive de la DGOS et de l'ANAP à l'issue du jury du 2 décembre 2021, le rôle de ce nouveau conseiller, financé pour les 3 prochaines années, sera affirmé pour la transition énergétique des acteurs hospitaliers et médico-sociaux du territoire.
- **le développement d'un schéma paysager ambitieux au sein de l'Etablissement** visant à « verdir » les abords et rendre plus agréable l'accès à l'établissement pour les usagers comme pour les personnels, auquel sera associé un schéma de circulation plus adapté par les circulations douces (piétons, vélos, etc) au sein de la structure ;
- en matière de restauration hospitalière, une attention particulière sera portée au **développement des produits bio et locaux, une accentuation d'une cuisine plus diététique et équilibrée pour les patients et résidents et les personnels, ainsi que la poursuite de la lutte contre le gaspillage alimentaire ;**

- l'établissement s'attachera à développer **les achats responsables** en renforçant cet axe dans ses critères de choix (marchés réservés au secteur adapté, inclure une vision sur le cycle de vie du produit, produits innovants...).

EFFICIENCE ET SOUTENABILITE FINANCIERE

Support à la soutenabilité, dans le cadre de son projet d'Efficience, l'Etablissement poursuivra les réorganisations nécessaires, afin de maintenir une soutenabilité financière et une trajectoire d'équilibre budgétaire et financier restaurée, en maintenant un haut niveau d'expertise médico-économique (Direction des affaires financières et du contrôle de gestion, département de l'information médicale) en lien avec la communauté médicale et soignante, et un objectif de développement des recettes à l'activité t de maîtrise des charges, permettant de consolider la capacité à investir et donc à préserver la qualité des bâtiments et des équipements.

**Le Directeur
Christophe BLANCHARD**