



PROJET STRATEGIQUE

HOPITAL SAINT JOSEPH - MONTVAL 2027



Validé en Assemblée Générale du 12 Décembre 2023

Table des matières

Introduction et cadre méthodologique	3
PARTIE 1 : L'Hôpital Saint Joseph en 2023 : Atouts et défis !	3
1.1. L'identité	
1.2. L'analyse stratégique	
PARTIE 2 : Saint Joseph - Montval 2027 : Du moyen et long séjour au service du territoire	6
2.1. Les Soins Médicaux et de Réadaptation	
2.2. Les Soins de Longues Durées	
2.3. Une organisation des soins coordonnées avec le patient depuis son domicile	
2.4. Le numérique et la personne âgée	
2.5. La recherche clinique et les innovations	
2.6. Des locaux et un environnement conçus au service de la santé	
2.7. Les projets de demain : Un pôle dédié au grand âge	
PARTIE 3 : Un établissement engagé dans le Développement Durable	10
3.1. Le développement social : Un projet ambitieux pour les ressources humaines	
3.2. La soutenabilité économique : Sobriété, rationalité, efficience	
3.3. La protection de l'environnement : Un impératif face au dérèglement climatique et à l'épuisement des ressources naturelles	
3.4. L'éthique, la promotion de la santé et la culture : Le supplément d'âme indispensable	
PARTIE 4 : Les conditions de la réussite	14
4.1. La qualité, la sécurité et la gestion des risques : Des démarches exigeantes et plurielles	
4.2. La gestion économique et financière : Equilibre budgétaire, capacité d'investissement et politique sociale préservées	
4.3. La communication : Pierre angulaire du succès	
4.4. Le système d'informations : Riche et performant	
4.5. Le challenge de l'ouverture : Travail, méthode et cohésion	
Conclusion générale	16
Liste des annexes	16

Introduction et cadre méthodologique

La stratégie 2024/2027 de l'Hôpital Saint Joseph - Montval s'inscrit dans les préceptes du Projet Stratégique de l'Association Hôpital Saint Joseph 2023/2027, gestionnaire des hôpitaux Saint Joseph et Montval, validé en Assemblée Générale du 17 octobre 2023.

Le présent document vise à reprendre les grands axes du projet stratégique associatif dans la focale spécifique du projet d'établissement de Saint Joseph - Montval.

La méthodologie d'élaboration de la stratégie 2024/2027 propre à l'Hôpital Saint Joseph - Montval a été la même que pour le projet associatif global 2023/2027. Un atelier dédié, regroupant la future équipe pluridisciplinaire de l'établissement, s'est déroulé le 2 mars 2023. Par ailleurs, tout au long de l'année 2023, l'équipe de direction, aux côtés des cadres et des médecins, a élaboré en continu et en co-construction les orientations de cet établissement qui ouvre en janvier 2024.

Compte-tenu du fait qu'il s'agit d'un établissement neuf, ces orientations pourront être amendées au cours de la période quadriennale.

PARTIE 1 : L'Hôpital Saint Joseph - Montval : Atouts et défis !

1.1. L'identité

L'Hôpital Saint Joseph - Montval est un établissement sanitaire neuf qui ouvre en janvier 2024. Il compte 60 lits d'Unité de Soins et de Longue Durée¹ et 60 lits de Soins Médicaux et de Réadaptation². Cet établissement a été construit sur le même site que l'EHPAD « La Salette-Montval » géré par l'association Saint Joseph Seniors qui totalise, quant à lui, 175 lits, dans le 9^{ème} arrondissement de Marseille.

L'USLD est une création d'activité permise par une autorisation de l'ARS PACA obtenue le 21/03/2018.

Le SMR, quant à lui, résulte du déménagement de l'activité de l'établissement Fernande Berger actuellement implantée dans le 13^{ème} arrondissement. Il s'agit donc d'un transfert géographique d'activité.

Sa gouvernance est assurée par les instances de l'Association Hôpital Saint Joseph (Assemblée Générale, Conseil de Surveillance, Comité Exécutif).

Sa gouvernance médicale sera assurée par un chef de service. Une CME sera créée pour l'établissement.

Sa démarche qualité est autonome, animée par la service qualité de l'Hôpital Saint Joseph.

L'établissement entend disposer sur son site d'une véritable représentation salariale.

¹ USLD

² SMR

1.1.1. Des valeurs Joséphiennes historiques et transposées

En relai des valeurs portées³ par la Fondation et l'Association Hôpital Saint Joseph, l'Hôpital Saint Joseph - Montval met l'accent sur la bienveillance pour laquelle la vigilance doit être permanente compte-tenu du public âgé accueilli et des durées de séjour qui font de Montval un lieu de vie. Une place privilégiée a été conçue pour les accompagnants et les aidants (coworking, chambre d'hôtes, restauration).

1.1.2. Les données clés

L'établissement Saint Joseph - Montval est une construction neuve de 6300 m² réalisée en 2022/2023. Il a été érigé sur le terrain « Montval » au 93, Chemin Joseph Aiguier, 13009 Marseille, propriété de la Fondation Hôpital Saint Joseph. Il bénéficie d'un cadre verdoyant. Ses équipements et installations sont confortables et modernes pour les patients et les professionnels, lesquels ont largement participé à les définir et les choisir.

L'établissement est rectangulaire et se déploie sur 6 niveaux qui comptent un sous-sol de locaux techniques et parking, un rez de chaussée qui accueille le hall d'entrée, la chapelle, un plateau de kinésithérapie, la cuisine et la salle de restaurant, les bureaux. Les deux unités de soins distinctes se répartissent sur les 4 étages supérieurs. En connexion avec sa façade nord, il a l'avantage d'offrir un jardin thérapeutique. Ces équipements lui permettent de fonctionner en autonomie.

Son activité SMR est polyvalente avec le projet de se voir reconnaître par l'ARS une spécialisation gériatrique.

Son activité USLD, nouvelle, bénéficie à Saint Joseph - Montval d'un niveau hôtelier peu commun grâce à des investissements importants et des choix techniques délibérés de confort supérieur. La prise en charge des patients est basée sur le travail en équipe pluriprofessionnelle⁴ et adaptée au niveau de dépendance des patients.

L'Hôpital Saint Joseph - Montval, dans sa globalité, bénéficie d'un positionnement totalement intégré dans une dynamique d'amont et d'aval avec les autres structures du Groupe « Saint Joseph »⁵

1.2. L'analyse stratégique

L'analyse stratégique issue de l'atelier du 2 mars 2023 est la suivante :

1.2.1. Les forces internes résident dans la nouveauté, l'autonomie, la taille humaine de l'établissement, la complémentarité d'une activité qui déménage et d'une autre qui se crée dans une filière gériatrique Saint Joseph qui se développe. Le voisinage immédiat avec un EHPAD⁶ du « Groupe Saint Joseph », le fort esprit d'équipe pluridisciplinaire qui anime les collaborateurs Joséphiens sont des atouts essentiels. Ses équipements techniques,

³ Humanité, Convivialité, Solidarité, Projets construits entre équipes, bonnes pratiques partagées

⁴ Rééducateurs, psychologue, neuropsychologue, animateur, diététicien

⁵ Regroupement d'associations privées non lucratives, dont la Fondation Hôpital Saint Joseph est membre de droit, lesquelles partagent des valeurs inspirées par le Bienheureux Jean-Baptiste Fouque et un projet de solidarité et de performance au service des plus fragiles. En 2023, elles sont au nombre de 7 (Hôpital Saint Joseph, Sainte Marthe Saint Joseph, Saint Joseph Séniors, ABCD Saint Joseph, Saint Joseph AFOR, IFSI Saint Jacques, SESAME Simulation)

⁶ La Salette-Montval géré par l'Association Saint Joseph Séniors

modernes et pro-conditions de travail apportent l'enthousiasme propre à catalyser les énergies et les compétences. Les synergies avec l'Hôpital Saint Joseph⁷ sont également une force grâce à des relations déjà établies et un adossement à ses expertises⁸. Son implantation dans le 9^{ème} arrondissement, son ouverture sur le territoire et la possibilité d'accueil des proches aidants renforcent davantage son attractivité. L'habilitation partielle à l'aide sociale⁹ de l'USLD ainsi que le soutien de l'ARS PACA constituent également des atouts.

- 1.2.2. Les faiblesses internes** identifiées sont l'incertitude quant à la spécialisation du SMR, notamment par la non-reconnaissance actuelle en mention « gériatrique ». Sur le plan financier, la sous-tarification des USLD et des SMR est une difficulté. Une préoccupation s'exprime à l'égard de la création de l'USLD, activité nouvelle et inédite dans le Groupe et donc ressentie comme non maîtrisée. L'articulation et le niveau du curseur dans la coopération avec l'Hôpital Saint Joseph interroge sur plan opérationnel. L'intégration massive de nouveaux salariés préoccupe dans la capacité à les former rapidement.
- 1.2.3. En matière d'opportunités externes**, la création de l'Hôpital Saint Joseph - Montval, dans le rayon géographique de l'Hôpital Saint Joseph et de l'EHPAD La Salette-Montval, est remonté comme un atout essentiel pour consolider la filière gériatrique dès lors que la mention gériatrique sera reconnue. L'avènement du PRS3¹⁰ avec ses nouvelles autorisations à briguer, plus rémunératrices, et attentes en terme de réponse en Santé Publique est perçu comme une opportunité. Le potentiel du tissu partenarial du territoire est prometteur. Les possibilités d'enrichissement de l'offre sur le site sont nombreuses (Consultations, Education thérapeutique, Télémédecine, services aux aidants, etc. ...)
- 1.2.4. En ce qui concerne les menaces externes**, elles sont énoncées sur les éléments suivants : la carence médicale, l'avenir des USLD, la réforme du financement des SMR, la démographie professionnelle en santé et son corolaire de difficultés de recrutement, la montée en charge du remplissage de l'établissement, la concurrence de proximité, la visite de certification HAS à 3 mois de l'ouverture.

1.2.5. Vis à vis de la concurrence

La concurrence est réelle avec un territoire de proximité déjà correctement équipé d'établissements SMR/USLD. Cependant, la qualité architecturale d'un bâtiment neuf, la double activité intégrée dans une filière complète et la richesse de l'équipe pluridisciplinaire, rarement déployée, de l'Hôpital Saint Joseph - Montval constituent des éléments de différenciation positive indéniables et précieux. En outre, les budgets obtenus et la politique tarifaire renforcés par le levier de la non-lucrativité sont cohérents avec cette offre. Toutes ces qualités « premium » réunies sont uniques dans le territoire d'influence.

⁷ Distant de 5 km/10'

⁸ Imagerie, Urgences, Médecine d'Urgence Polyvalente, laboratoire, permanence des soins entre autres

⁹ 20 lits sur les 60 d'USLD

¹⁰ Projet Régional de Santé 2023-2028

PARTIE 2 : Saint Joseph - Montval 2027 : Du moyen et long séjour au service du territoire

2.1. Les Soins Médicaux et de Réadaptation

L'activité de SMR a pour objet de prévenir ou de réduire les conséquences fonctionnelles, déficiences et limitations d'activité, soit dans le cadre de la prise en charge des patients atteints de pathologies chroniques, soit en amont ou dans les suites d'épisodes de soins aigus, que ces conséquences soient physiques, cognitives, psychologiques ou sociales.

Saint Joseph - Montval dispose déjà d'une expertise née de son activité à Fernande Berger et ambitionne, dans le cadre du développement du Projet Régional de Santé 2023/2028 et du nouveau régime des autorisations, de s'orienter sur 4 axes :

- **Les soins médicaux renforcés gériatriques** : La moyenne d'âge des patients de l'établissement Fernande Berger est de 87 ans. L'intégration de l'activité de SMR dans la filière gériatrique de l'Hôpital Saint Joseph a débuté. Cet axe devra être renforcé dans les 4 années à venir à la fois par la recherche d'une cohérence et d'une coordination, mais aussi de nouvelles modalités de prises en charge à mettre en œuvre : hôpital de jour, activité physique adaptée, ergothérapie, éducation thérapeutique. Le déménagement du 13^{ème} vers le 9^{ème} arrondissement va modifier le recrutement. En effet, Saint Joseph - Montval devra rechercher de nouveaux partenaires¹¹ pour compléter et renforcer le service rendu à la population. Il devra également travailler les complémentarités et développer l'adressage avec l'Hôpital Saint Joseph. Le rôle de la Hotline en la matière devra être exploré.
- **Le SMR polyvalent** : Conformément au PRS3, l'établissement poursuivra une activité relevant de la mention de SMR polyvalent permettant ainsi l'ouverture de Saint Joseph-Montval à un public plus jeune présentant des pathologies diverses permettant un ajustement capacitaire plus réaliste.
- **L'Unité cognitivo-comportementale (UCC)** : Fort d'un site gériatrique de près de 300 lits¹², dont une unité protégée Alzheimer gérée par l'EHPAD La Salette Montval, Saint Joseph - Montval pourra s'inscrire dans la mise en place d'une UCC en fonction des appels à projets qui pourront être lancés par l'ARS PACA. L'établissement est architecturalement conçu pour concevoir facilement une unité distincte incluant un parcours de déambulation sécurisé et une salle d'animation spécifique.
- **Les soins palliatifs** : le PRS3 préfigure le développement des soins palliatifs en SMR. A ce titre et au regard de l'activité déjà développée à l'Hôpital Saint Joseph en matière de soins palliatifs¹³, Saint Joseph - Montval est prêt à développer une expertise en SMR en hôpital de Jour ou en hospitalisation complète.

2.2. Les Soins de Longue Durée

Les USLD sont des structures d'hébergement et de soins qui accueillent majoritairement des personnes âgées de plus de 60 ans. Elles sont généralement adossées à un établissement de santé.

¹¹ Dans le 13^{ème}, le partenariat avec l'Hôpital LAVERAN était essentiel. Pourra-t-il se poursuivre dans le 9^{ème} ?

¹² Saint Joseph - Montval (60 + 60 lits) + La Salette-Montval- (175 lits)/Association Saint Joseph Séniors

¹³ 12 lits en Unité de Soins Palliatifs et 4 lits identifiés Soins Palliatifs dans différents services de l'hôpital

Les moyens médicaux y sont plus importants que dans les EHPAD. Les USLD s'adressent à des personnes dont l'état nécessite une surveillance médicale continue.

L'Hôpital Saint Joseph - Montval est particulièrement bien qualifié pour servir cet objectif notamment grâce à la composition de son équipe et son intégration dans une filière gériatrique complète. La coopération intrinsèque et fraternelle avec l'Hôpital Saint Joseph, rôlé aux exigences du Comité de Lutte contre les Infections Nosocomiales¹⁴, expert en matière de prise en charge en soins palliatifs, en plaies et cicatrisations, en activité physique adaptée¹⁵ est particulièrement remarquable.

Cette dimension n'est pas prévue à l'ouverture, mais l'Hôpital Saint Joseph - Montval devra rapidement explorer l'opportunité de concevoir une Unité d'Hébergement Renforcée¹⁶ (ou un dispositif équivalent) au sein de son USLD pour répondre à la prise en charge des troubles du comportement des personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer et apparentée. En effet, ces pathologies fréquentes au grand âge méritent une attention et des réponses pertinentes tant vis-à-vis du répit et de la sérénité des aidants familiaux que du bien-être et de l'aide au maintien des facultés des malades.

Les 4 années à venir vont permettre la montée en puissance de cette activité de soins de longue durée qui subit néanmoins un contexte d'incertitude lié à la refonte éventuelle¹⁷ du rôle des USLD dans le paysage de la prise en charge des maladies chroniques et des personnes âgées et à une réforme du financement souvent annoncée. Néanmoins l'Hôpital Saint Joseph - Montval entend garantir la cohérence de cette USLD avec le projet médical de l'Hôpital Saint Joseph et ainsi assurer la prise en charge de patients nécessitant un encadrement médical au long cours dans un projet thérapeutique personnalisé.

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

2.3.1. Un patient acteur qui participe à ses soins

Saint Joseph - Montval propose une médecine de la personne debout centrée sur les capacités restantes. Elle fait du patient un acteur de ses soins en lui proposant des temps et des espaces dédiés pour aller à sa rencontre au travers d'activités stimulantes tant intellectuelles, physiques que sensorielles personnalisées.

L'établissement se veut un véritable lieu de vie dont les activités rythment la journée « comme à la maison » avec la visite ou la présence de la famille. Un espace de coworking est proposé pour permettre aux actifs de travailler sur place dans la proximité avec leur parent. Une chambre d'hôte est proposée avec la possibilité d'avoir une chambre accompagnant ou un lit.

Les retours à domicile sont envisagés et préparés avec le patient et son entourage.

L'accompagnement en fin de vie fait l'objet de toutes les attentions en pluridisciplinarité et en partenariat¹⁸.

¹⁴ CLIN

¹⁵ Mobilisation des partis saines

¹⁶ UHR

¹⁷ Lien EHPAD/USLD ? ; champs sanitaire/médico-social ?

¹⁸ L'association [Le Gai Rire](#) fait un travail formidable au Patio sur des interventions financées par l'AAHSJ

2.3.2. Des parcours de soins et de rééducation singuliers

Saint Joseph - Montval souhaite mettre en œuvre, pour chaque patient, un projet de soins et de rééducation centré sur les besoins individuels dans le cadre du projet thérapeutique mais aussi d'un accompagnement amont/aval permettant à chaque patient de vivre son séjour à Saint Joseph - Montval comme une étape de vie vers un retour à domicile.

Dans ce cadre, la préadmission est attentive et concertée avec l'entourage. Elle intègre d'emblée la perspective et les modalités d'un retour à domicile post-séjour y compris dans la poursuite des activités de rééducation. Les patients et les familles bénéficient d'un moment d'accompagnement privilégié le jour de l'entrée. Ils se voient présenter l'équipe pluridisciplinaire et le rôle de chacun, les relations de l'établissement avec les professionnels de santé de ville, les liens partenariaux avec d'autres établissements dans la logique de filière de prise en charge. Le programme de prise en charge est expliqué avec une description de la situation initiale et les objectifs de sortie. Un kinésithérapeute, coordonnateur de l'unité de rééducation est en charge de la coordination du programme de rééducation.

2.3.3. Des liens construits, solides et étroits avec des partenaires de territoire

Au sein du Groupe Saint Joseph

Les établissements et services du Groupe de Saint Joseph, par leurs expertises propres (sanitaires, médico-sociales, sociales) et la coordination des parcours de santé servie par le Pôle Domicile Saint Joseph, riche de plusieurs dispositifs¹⁹ apportant technicités et connexions réseaux internes/externes dans la visée du maintien à domicile des personnes constituent un formidable atout pour Saint Joseph - Montval, lui-même maillon d'une offre de parcours qui se renforce.

Sur la dimension des soins aigus, l'Hôpital Saint Joseph - Montval pourra recourir, de façon privilégiée, au plateau technique de spécialités de l'Hôpital Saint Joseph, notamment en oncologie, cardiologie, néphrologie, mais pas que, auprès de toutes les spécialités selon les besoins des patients.

Un projet de Centre Ressources Territorial porté par l'Association Saint Joseph Séniors, basé à l'EHPAD La Salette-Montval, immédiatement voisin, bénéficiera de synergies fortes avec l'Hôpital Saint Joseph - Montval.

Auprès des acteurs du territoire

Les partenariats avec d'autres acteurs du territoire ne sont pas oubliés en matière de santé mais aussi dans les dimensions culturels et culturelles.

L'Hôpital Saint Joseph - Montval développe de nouveaux partenariats que ceux qui existaient pour l'établissement Fernande Berger, afin de prendre en compte l'éloignement géographique (quartier Sud versus quartier Nord). Il s'inscrit également dans les partenariats développés par la filière gériatrique pour sa hotline à destination des EHPAD.

¹⁹ Infirmier Gériatrique aux Urgences, Hotline, Equipe Mobile de Gériatrie Intra/extra hospitalière, Hospitalisation A Domicile, Service social, Astreinte Infirmière en EHPAD

2.4. Le numérique et la personne âgée

2.4.1. La e-santé

Les projets de développement en cours et futurs de télémédecine de l'Hôpital Saint Joseph, seront déployés à l'Hôpital Saint Joseph - Montval lorsque le domaine trouvera son application dans ce nouvel établissement.

L'objectif de développer la télémédecine s'inscrit dans celui de diminuer le déplacement des patients pour des consultations spécialisées.

Une sensibilisation pour l'ouverture systématique de « Mon espace santé » pour les patients ne l'ayant pas encore fait sera réalisée par l'équipe.

2.4.2. Les liens et les relations avec l'entourage des patients

L'Hôpital Saint Joseph - Montval se veut aisé d'accès pour tous.

Ainsi, le choix a été fait de faciliter les démarches en ligne pour les patients et proches avant et pendant le séjour.

L'établissement dispose d'une chaîne de télévision interne afin de diffuser les informations sur la vie de l'établissement.

Les proches ont également la possibilité de transmettre, sur la télévision, des photos ou vidéos aux patients grâce à un QR-code.

Grâce au coworking sur le site, les proches pourront être présents dans le quotidien des patients hospitalisés. A l'Hôpital Saint Joseph - Montval, privilégier la participation des proches est un choix pour le bénéfice de tous (patients et équipe pluridisciplinaire) dans un objectif de bien-être du patient.

2.4.3. La conception et la sécurité informatique

La sécurité informatique de l'Hôpital Saint Joseph - Montval est conçue et suivie par la Direction des Services Numériques de l'Hôpital Saint Joseph. Le Directeur Opérationnel intègre le COPIL Cybersécurité pour relayer sur le terrain les informations et bonnes pratiques.

2.5. La recherche clinique et les innovations

2.5.1. La recherche Clinique

En tant qu'établissement de l'Association Hôpital Saint Joseph, l'Hôpital Saint Joseph - Montval devra s'attacher à développer des projets de recherche clinique en lien avec d'autres établissements du territoire afin de réfléchir, en permanence, à l'évolution des thérapeutiques des pathologies du grand âge.

2.5.2. Innovation

Dans le même esprit que l'Hôpital Saint Joseph, l'Hôpital Saint Joseph - Montval devra rechercher les innovations nécessaires « up to date ». Il répondra à l'ensemble des appels à projets pour parvenir à innover dans son domaine d'activités.

Les réponses aux différents appels à projets ont vocation à mettre en place des nouveaux moyens innovants aux bénéfices des patients et du personnel de l'établissement.

2.6. Des locaux et un environnement conçus au service de la santé

Chaque professionnel²⁰ de l'équipe pluridisciplinaire disposera de locaux dédiés et de matériels adaptés pour des espaces et des moments privilégiés au plus proche du besoin du patient.

Le jardin se veut un écrin pour le développement de l'activité physique adaptée, la rééducation, la méditation, et la convivialité. Il sera ouvert sur la salle de rééducation et disposera d'un parcours de marche, d'un parcours sensoriel construit autour de 4 sens (ouïe, toucher, vue et odorat) et de mobilier adapté à la personne âgée ainsi que d'un terrain de pétanque.

« Le Jardin, c'est la plus petite parcelle et puis c'est la totalité du monde. Le jardin, c'est depuis le fond de l'Antiquité, une sorte d'hétérotopie²¹ heureuse et universalisante ». Foucault 1967

2.7. Les projets de demain : Un pôle dédié au grand âge

Au-delà de l'offre 2024 du nouvel Hôpital Saint Joseph - Montval, à proximité de l'EHPAD La Salette-Montval, le site va continuer de développer d'autres projets (Maison des aidants, Centre de consultations -généraliste non programmée, gériatrie-, courts séjours gériatriques).

PARTIE 3 : Un établissement engagé dans le développement durable

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

L'ambition de l'Association Hôpital Saint Joseph en matière de développement de ses ressources humaines est ici servie par des projets intrinsèquement stimulants par leurs nouveautés.

L'Hôpital Saint Joseph - Montval inscrit le Développement Durable dans ses engagements.

²⁰ Ergothérapie, orthophonie, Activité Physique Adaptée, Psychothérapie, Diététique, Kinésithérapie, Soins en gérontologie

²¹ Concept forgé par Michel Foucault. Espaces concrets qui hébergent l'imaginaire

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

La taille « humaine » de l'établissement va permettre la mobilisation de l'ensemble des professionnels, en synergies, au service du patient par une équipe et un système de soins complètement intégré dans un collectif soudé et coopératif, guidé par le bon sens et la bienveillance.

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

Le leadership et l'agilité sont au cœur des enjeux du management de l'Hôpital Saint Joseph - Montval. Les infirmiers coordonnateurs y joueront un rôle central pour insuffler entraînement, décloisonnement et veiller à l'équilibre des charges de travail.

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

La modernisation de l'exercice de recrutement à l'œuvre à l'Hôpital Saint Joseph irrigue directement l'Hôpital Saint Joseph-Montval qui, d'emblée, a promu ses annonces par voie digitale au travers de vidéos notamment. La ressource dédiée et le perfectionnement des outils de gestion des candidatures constituent un atout dans cette phase d'ouverture. Le recrutement intra-groupe est facilité et encouragé par une charte de mobilité²².

3.1.4. Investir en commun dans le capital humain : Etablissement partie prenante de l'académie « Saint Joseph »

L'Hôpital Saint Joseph - Montval s'inscrit pleinement dans l'ambition de développer, fiabiliser, fidéliser les compétences professionnelles et bénévoles, notamment à l'appui de l'académie Saint Joseph en cours de construction.

Le plan de formation sera construit en lien avec les besoins règlementaires, le développement des compétences professionnelles dans des thématiques ciblées et prioritaires en vue d'améliorer l'accompagnement et la prise en charge des patients ; Il intégrera dans sa construction le développement de la dynamique transversale (avec des référents formés en hygiène, douleur, fin de vie...) et d'une culture bienveillante, l'ouverture vers de nouvelles pratiques.

Les formations feront l'objet d'une analyse afin réinvestir autant individuellement que collectivement dans le cadre du partage d'expérience.

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

La qualité des conditions de travail est servie par une participation valorisante à la prise en charge des personnes âgées dans toutes leurs dimensions. L'écoute, l'entraide et la convivialité seront au cœur des relations professionnelles.

Des équipements immobiliers²³ et mobiliers ont été prévus dès l'ouverture de l'établissement pour permettre le confort des résidents et la prévention des risques professionnels liés au portage des patients vers un objectif zéro portage.

²² Peut-être la joindre en annexe ou la résumer en quelques mots ?

²³ Rails aux plafonds, chariots douche

3.2. La soutenabilité économique : Sobriété, rationalité, efficience

L'enjeu de ce nouvel établissement est d'atteindre rapidement un équilibre financier et de diversifier son offre de soins.

Ainsi, la montée en charge de l'activité et du taux d'occupation de l'établissement est prévue sur trois années afin d'atteindre en troisième année le rythme de croisière, qui sera aussi celui de l'équilibre financier.

Le personnel sera adapté aux taux d'occupation prévisionnels et la gestion des consommables suivie et adaptée.

La négociation annuelle des tarifs avec les Autorités de Contrôles et de Tarifications sera un enjeu chaque année afin de respecter l'équilibre financier.

Les développements d'activités envisagés sont nombreux : hôpital de jour en Soins Médicaux et de Réadaptation, consultations gériatriques spécialisées, unité cognitivo-comportementale mais aussi la création d'un centre de consultations et une maison des aidants sur la réserve foncière.

Le développement de nouvelles activités permettra de mutualiser le personnel et de renforcer les compétences grâce à des recrutements complémentaires.

L'autonomie de gestion permet une politique des achats sobre et parcimonieuse, avec des références en nombre limité et le réflexe de précaution et de réemploi à l'égard du matériel, ceci dans un esprit de « Bon père de famille ».

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

Portée par des convictions fortes de l'équipe dirigeante, la considération environnementale de l'impact des activités de l'Hôpital Saint Joseph-Montval est au cœur des principes et réflexes de gestion ainsi que guidée par les transpositions des actions mises en œuvre à l'Hôpital Saint Joseph.

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

Dès avant son ouverture, l'établissement a réalisé, à l'appui du Conseiller en Transition Energétique et Ecologique²⁴ en santé du Groupe Saint Joseph, un diagnostic initial de ses émissions de gaz à effet de serre²⁵ sur base de ses estimations de consommations. Il veillera à performer sur les éléments qui pourront être améliorés.

3.3.2. Sobriété, transition énergétique et écologique

La sobriété, enjeu d'abord économique, va servir la protection de l'environnement.

L'eau chaude sanitaire sera produite grâce à des panneaux solaires. Les équipements électriques ont été choisis à faibles consommations.

Afin de limiter les déplacements inter-établissements, un magasin sur le site de l'Hôpital Saint Joseph - Montval a été créé. Ce dernier sera livré directement par les fournisseurs. Le dimensionnement des stocks sur site permet de ne pas recourir à des livraisons trop fréquentes afin de limiter au maximum les livraisons.

²⁴ CTEES

²⁵ Scopes 1 et 2

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

La conception des soins s'appuiera sur les recommandations en matière de prévention et de juste soin à l'appui de thérapies non médicamenteuses et de soins de support²⁶ qui visent au maintien des capacités restantes et de l'autonomie.

Le caractère neuf de l'établissement permet d'emblée de faire des choix vertueux. Aussi, concernant les dispositifs médicaux, l'usage multiple (toutes considérations prises en compte) sera privilégié.

3.3.4. L'alimentation : Une composante essentielle du projet

L'établissement bénéficie de sa propre cuisine et les repas seront produits en autogestion par une brigade de salariés choisie pour leurs talents et leur goût pour le « faire plaisir ». La restauration s'attachera à proposer des repas sains, équilibrés et savoureux sous toutes ses formes²⁷, pour tenir compte des contraintes de chaque patients, avec une priorité d'approvisionnement local et de saison ainsi qu'une part²⁸ en produits bio.

Les familles et les amis pourront prendre leurs repas sur place aux côtés de leurs parents hospitalisés.

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

Les mobilités douces, actives et solidaires seront encouragées. Le tramway en cours de construction bénéficie d'un arrêt à 800 m de l'établissement. L'établissement a prévu deux parking à vélo couverts.

L'établissement s'attache à sélectionner des partenaires²⁹ dont les solutions sont vertueuses pour limiter l'impact carbone des transports.

Pour formaliser et optimiser son Plan De Mobilités Entreprise, l'Hôpital Saint Joseph - Montval bénéficiera de l'accompagnement financé par l'ARS auprès des structures de santé accueillant un CTEES.

3.3.6. Les bâtiments et les infrastructures mais aussi le jardin

Le bâtiment répond à la réglementation thermique RT2012. Il bénéficie d'une construction rationnelle, rectangulaire sur 6 niveaux. Les volumes et les circuits logistiques ont été optimisés. L'influence du soleil a été travaillée, sa lumière et sa chaleur entre pleinement par les baies vitrées en hiver. En revanche, des casquettes généreuses protègent les façades en été.

Le jardin, écrin de ressourcement, apporte oxygénation, ombre et quiétude.

La toiture, technique et non accessible, accueille les panneaux solaires qui permettent le chauffage de l'eau sanitaire. Des ruches pourront venir apporter diversité faunistique au quartier.

3.3.7. Les déchets : Une conception dans les exigences d'aujourd'hui et de demain

La question de la production des déchets a été pensée dès la conception du bâtiment pour en faciliter le stockage et l'évacuation. Leur valorisation est conçue en 8 flux³⁰ à l'image de ce qui

²⁶ Arthérapie, zoothérapie, éducation thérapeutique, Activité Physique

²⁷ Textures modifiées avec maintien des qualités nutritives, gustatives, olfactives, visuelles

²⁸ 5% au démarrage avec la volonté de l'augmenter

²⁹ [Santé : des transports sanitaires désormais réalisés en covoiturage \(francetvinfo.fr\) ; Agilenville - Livraison à Vélo-cargo à MARSEILLE, LYON, NICE](#)

³⁰ Papier/carton ; métal ; plastique ; verre ; bois ; fraction minéral/plâtre ; bio-déchets ; textile

prévaut à l'Hôpital Saint Joseph. Outre de viser à la réduction des déchets, l'établissement en facilite le tri par des dispositifs adaptés et accessibles ainsi qu'une communication simple.

Dès l'ouverture il est fait le choix de supprimer les poubelles individuelles pour favoriser et encourager le tri des déchets.

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

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

Les questions éthiques qui se posent à l'Hôpital Saint Joseph - Montval sont incluses aux travaux de la Commission de Réflexion Ethique de la Fondation Hôpital Saint Joseph.

3.4.2. La prévention et la promotion de la santé

Outre dans les projets individuels et personnalisés de chaque patient, la prévention de la santé est envisagée de manière institutionnelle. A titre d'exemple, l'établissement est un environnement totalement sans tabac³¹ dès son ouverture et l'inscrit dans ses engagements.

L'association Sportive Hôpital Saint Joseph à destination de ses salariés développera une offre spécifique à déployer sur le site de l'Hôpital Saint Joseph - Montval. Les salariés de l'EHPAD La Salette-Montval pourront profiter de cette offre.

3.4.3. Le Projet culturel : A faire grandir

Le projet culturel à l'œuvre à l'Hôpital Saint Joseph trouvera peu à peu son expression à l'Hôpital Saint Joseph - Montval sous le pilotage de la Direction de la Communication. Très vite, des partenariats vont être noués, tant au contact direct³² des patients, que vis-à-vis de la mise « en culture » des espaces à travers des projets à fort impact sociétal³³.

PARTIE 4 : Les conditions de la réussite

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

L'établissement s'inscrit dans un processus de certification par la Haute Autorité de Santé dans les premiers mois de son ouverture (visite HAS prévue en mars 2024). Dès lors, la démarche qualité est ancrée dans les pratiques des équipes.

Les différentes procédures existantes sont mises à jour à tous les niveaux et d'autres viennent compléter pour enrichir la qualité, sécurité et gestion des risques de l'établissement.

Le pilotage de cette politique est mené en étroite collaboration entre le service Qualité de l'Hôpital Saint Joseph avec un chef de projet dédié et les équipes de l'Hôpital Saint Joseph -

³¹ RESPADD/LSST – Norme 5 environnement sans tabac ; Tous les fumeurs pourront être orientés vers l'hôpital Saint Joseph pour l'accompagnement au sevrage tabagique.

³² [Le Gai Rire](#). Séances finançables par l'AAHSJ

³³ [L'Ecole du MauMA \(marseille-solutions.fr\)](#). Pourquoi HSJM ne serait pas le support d'une fresque dans une expression du MAUMA « hors le quartier » ?

Montval. Les différents pilotes de processus sont également parties prenantes afin de faire bénéficier à ce nouvel établissement de l'ensemble de leurs expertises.

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

L'établissement souhaite atteindre l'équilibre budgétaire en troisième année d'exploitation (2026).

Un suivi du budget et des objectifs sera réalisé entre le contrôle de gestion de l'Hôpital Saint Joseph, avec un contrôleur de gestion dédié, et la direction opérationnelle de l'Hôpital Saint Joseph - Montval.

L'Hôpital Saint Joseph - Montval bénéficie d'un équipement neuf et d'un haut niveau d'équipement (rails lève-personnes, parc de lits et matelas 100 % neufs, fauteuils, adaptables, etc.) qui permet de limiter sur les premières années le budget d'investissement.

Les projets de développement nécessiteront des investissements complémentaires qu'il conviendra de chiffrer au plus près des projets.

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

L'établissement a créé un organigramme avec des relais dans différentes catégories métier où chacun aura sa place pour contribuer à la maîtrise des consommations, des coûts et lutter contre le gaspillage.

Il est du devoir de tous de préserver nos équipements et de consommer en « bon père de famille ».

Sur contrôle d'accès, les stocks seront accessibles uniquement aux personnels autorisés.

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

Afin d'atteindre l'équilibre budgétaire, l'établissement sait que la recherche de financement complémentaire est essentielle.

L'équipe pluridisciplinaire est sensibilisée sur la nécessité de répondre aux appels à projets.

Le développement d'activité est aussi une nécessité pour obtenir de nouveaux financements et fidéliser à travers de nouveaux projets les équipes.

4.3. La communication : Pierre angulaire du succès

L'enjeu de notoriété de l'établissement est essentiel pour parvenir à l'équilibre budgétaire de ce nouvel Hôpital.

Ainsi, le plan de communication déployé est intensif et innovant tant en terme de communication interne qu'externe.

L'utilisation des nouvelles technologies fait de cet établissement un laboratoire d'innovation pour tester des solutions qui pourront ensuite être déployées à l'Hôpital Saint Joseph.

La solution de télévision sélectionnée est innovante avec une chaîne interne et un outil permettant aux proches de rester connectés aux patients en leur transmettant grâce à un QR-code des photos ou vidéos personnalisées.

La sollicitation de personnalités marseillaises permet également de bénéficier d'une communication dans des réseaux plus larges que la santé comme la gastronomie ou la décoration d'intérieur.

4.4. Le système d'informations : Riche et performant

Le système d'informations de l'Hôpital Saint Joseph est déployé sur le nouveau site. Connue et éprouvée il est gage de sécurité pour les équipes nouvelles ou en provenance de Fernande Berger.

L'objectif zéro papier et tri des déchets sera facilité grâce à un système d'informations adapté à l'activité.

4.5. Le challenge de l'ouverture : Travail, méthode et cohésion

Le challenge de l'ouverture est de taille. Il est facilité par le recrutement d'un chef de projet qui a suivi la création de son projet depuis sa genèse (dépôt du dossier d'autorisation auprès de l'ARS en 2017).

Le recrutement des équipes en amont de l'ouverture est aussi une méthodologie retenue pour assurer un transfert depuis Fernande Berger vers le nouvel établissement dans un cadre serein.

Les équipes ont été sollicitées pour le choix du matériel et ont visité à plusieurs reprises l'établissement pendant sa construction.

Le recueil des besoins (programme du bâtiment et équipement) a été réalisé avec les équipes pluridisciplinaires.

Ce n'est pas tous les jours qu'on ouvre un nouvel hôpital !

Conclusion générale

Participer à l'ouverture d'un nouvel Hôpital et le créer de toute pièce est une expérience humaine que l'Hôpital Saint Joseph - Montval souhaite décliner dans son exploitation.

Travailler dans un établissement de taille moyenne, neuf, moderne et équipé avec du matériel de pointe est une chance pour nos personnels et une nécessité pour nos patients.

L'ouverture de l'établissement et sa certification ne sont que les premières étapes de l'aventure de l'Hôpital Saint Joseph - Montval qui offre des multitudes de possibilités pour soigner nos patients et accompagner leurs proches.

L'histoire ne fait que commencer !

Liste des annexes

Annexe 1 : Projet stratégique Saint Joseph 2027

Annexe 2 : Production atelier du 02/03/2023