



Unité Alzheimer en construction

numéro

29

# Direct infos



La Renaissance  
Sanitaire

Edito

Mineurs, ouvriers de la sidérurgie, de l'automobile, ouvriers agricoles et du textile et leurs familles : ils savaient tous ce que souffrir veut dire !

Aujourd'hui, stress, risques psycho-sociaux, facteurs organisationnels, burn out, harcèlement, violence, souffrance au travail, santé mentale... sont autant de préoccupations dans une France où les entreprises et les personnels -y compris de santé- vivent mal la concurrence nationale et internationale et aussi la crise dans l'incertitude des lendemains.

Mais n'arrivons nous pas aux limites du progrès social dans un monde post-industriel en décroissance inéluctable et de plus en rupture d'égalité ?

Tels sont ici les autres aspects de la question qu'il faut aborder avec courage pour ne pas s'épuiser à soigner des effets faute de savoir ou de vouloir éradiquer des causes !

Maux d'une société occidentale en régression, maux de confort de notre temps, qu'importe !

Il faut les traiter d'urgence, ici et maintenant, sous peine de mort imminente des organismes et des institutions.

Ainsi, à Villiers, la prévention des risques psycho-sociaux restera, en tous lieux, la clef de voute de notre mode de management.

## Pôle financier les cordons de la bourse

A l'hôpital Villiers-Saint-Denis, les cordons de la bourse sont tenus par Annie Métivier, directrice financière assistée de Carole, Lysiane et Lydia.

### Equilibrer le budget...

En dehors de sa mission permanente qui est de gérer le budget au quotidien avec toute la rigueur requise, le service vise aussi à optimiser constamment l'utilisation des fonds dont dispose cet "établissement privé à but non lucratif", en particulier dans le cadre des crédits qui lui sont alloués par l'Agence Régionale d'Hospitalisation. Tout cela, bien sûr, en étroite relation avec la Direction de l'hôpital et son conseil d'administration. Composée de la dotation annuelle de l'ARH à hauteur de 87% à laquelle viennent s'ajouter les forfaits journaliers (7%) et les prestations diverses (6%), l'enveloppe budgétaire type est censée couvrir l'ensemble des dépenses de fonctionnement.

La masse salariale en représente évidemment le poste principal (75%). Suivent les dépenses de logistique hôtelière et administrative (14,5%), les achats et prestations pharmaceutiques et médicales (6,5%), enfin les remboursements, charges financières, amortissements et provisions (4%).

La marge de manœuvre étant des plus étroites, l'exercice n'est pas simple.



De g. à d. Annie Métivier, directrice financière, Carole Douy, assistante, Lysiane Bouchez et Lydia Lebrun, comptabilité.

Aussi, la direction financière se doit d'inciter les uns et les autres à veiller sans laxisme à la maîtrise impérative des coûts. C'est ainsi que l'année 2009 aura été mise à profit par l'ensemble de l'équipe de direction pour combler le déficit de l'année 2008 à hauteur de 568 000 €.

### ...et financer les grands travaux

En fait, avec l'application à venir du mode de tarification à l'activité (T2A) - à l'expérimentation de laquelle participe l'Hôpital Villiers-Saint-Denis au niveau national - qui déterminera

avec précision le niveau des dépenses, tout dépassement sera définitivement interdit. Plus que jamais, l'enjeu consistera alors à dégager suffisamment d'excédents de recettes pour à la fois maintenir, restaurer et développer l'outil de travail.

Dans le cadre de la tranche 2007-2012, depuis deux ans, de gros travaux ont été réalisés ici à l'instar de la sécurité incendie et du désenfumage obligatoire (coût : 2,9 M€) mais aussi pour la réalisation du plateau technique : gymnase, ergothérapie et chambres particulières (1,3 M€). D'autres sont programmés et dès maintenant engagés, notamment en gériatrie pour la création des structures d'hospitalisation et d'accueil de jour de l'unité Alzheimer (3 M€). Pour ce faire, un emprunt de 4 M€ a été contracté et l'ARH participe au financement à hauteur de 350 000 €/an ■

## Pôle VDA

### limiter les conséquences du diabète

Le Pôle V.D.A. (Vasculaire Diabétologie Appareillage) établi au pavillon 1 dispose de 143 lits (+ 1 lit d'hôpital de jour) répartis en 6 services. Il est dirigé depuis octobre 2009 par le docteur Gilbert Nzihou chef de Pôle, successeur du docteur Jean-Claude Dupré (appelé à faire valoir ses droits à la retraite), à la tête d'une équipe médicale de 5,5 équivalent temps plein avec des compétences polyvalentes : médecine physique et réadaptation, angiologie, infectiologie, médecine interne, gériatrie, diabétologie et hygiène hospitalière.

Adressés par les hôpitaux de l'Aisne, mais provenant également de l'Île de France, de Champagne Ardenne et parfois d'autres régions plus éloignées, les patients qui leur sont

confiés bénéficient d'une prise en charge regroupée autour de 3 groupes de morbidité dominante : les amputations de membres supérieurs et de membres inférieurs (ces malades bénéficient de soins locaux de cicatrisation, de l'appareillage, de la rééducation et de la réinsertion socio-professionnelle), les suites de revascularisation des membres inférieurs (ces patients bénéficient d'une réadaptation et réautonomisation) et les troubles trophiques d'origine diabétique et/ou artérielle avec complications podologiques du pied diabétique (ces patients bénéficient de soins de cicatrisation et de l'appareillage de décharge).

### Rendre son autonomie au patient

En résumé, les maîtres-mots sont ici : soins de cicatrisation, rééducation, réadaptation, réinsertion, à travers une conjugaison d'interventions et de soins adaptés.

Les services d'hospitalisation travaillent en étroite collaboration avec le centre d'appareillage situé dont les compétences permettent une prise en charge globale, du provisoire au définitif.



Le Dr Nzihou, responsable du Pôle

Les appareillages définitifs sont toujours validés par une équipe pluridisciplinaire comprenant un médecin, un prothésiste et un kinésithérapeute.

Les ergothérapeutes participent activement à l'autonomisation du patient et à l'accompagnement au retour à domicile (choix et validation des aides techniques, conseil d'aménagement du lieu de vie), cela en étroite collaboration avec les services sociaux de l'hôpital pour optimiser les conditions de réinsertion.

### Vers une prise en charge plus en amont

Le taux d'occupation du pavillon 1 dépasse déjà les 90 % mais, entre autres volontés de consolider l'activité du Pôle (convention de partenariat, intégration dans des filières et réseaux), il s'inscrit également dans la perspective d'un élargissement de ces prestations autour de la prévention des complications podologiques du diabète. En plus de ses compétences en matière de soins de cicatrisation et d'appareillage du pied diabétique, le projet du Pôle est d'élargir la prise en charge à l'éducation en matière de prévention par l'information en amont. ■

## Pôle social les formalités de A à Z

Courroie de transmission indispensable entre le patient et l'hôpital, le service social s'assimile à une ruche en perpétuelle activité. Christelle Delatour en est la responsable secondée au poste d'assistante sociale par Héroïse Mora, toutes deux entourées de 4 secrétaires sociales (plus une auxiliaire socio-éducative en formation).

### Préparer l'hospitalisation du patient

En relation avec les médecins prescripteurs, les hôpitaux, les maisons de retraite, les établissements d'hébergement, le réseau social du secteur (CRAM, MSA, Conseil Général) ou les familles, l'équipe prend en charge l'élaboration du dossier du patient avant même son arrivée. A partir de la fiche de pré-admission transmise par les partenaires d'amont, elle collecte et rassemble les éléments socio-administratifs nécessaires pour assurer une prise en charge du patient dans sa globalité.

Elle s'occupe de l'ouverture des droits (sécurité sociale, mutuelles) et procède, entre autres démarches, aux diverses demandes afin de répondre au mieux aux besoins identifiés (titres de séjour pour les personnes étrangères, protection sociale et juridique, rétablissement des revenus, prestations liées à la compensation du handicap ou de la dépendance...).

Accompagnant le patient pendant toute la durée de son hospitalisation, l'équipe de Christelle Delatour se porte ensuite garante de la bonne coordination entre les différents services internes : accueil, secrétariats médicaux, frais de séjour et facturation...

### ... et veiller aux conditions de son retour dans la vie

Toutefois, la mission du service social, souvent, ne s'arrête pas à la sortie de l'hôpital. Dans de nombreux cas, en effet, l'équipe, en lien avec les équipes pluridisciplinaires des différents services de soins, veille encore au bon retour de la personne à son domicile, à ses conditions de vie, à ses ressources financières, au suivi des soins, à leur prise en charge, au versement des diverses indemnités, aux éventuels aménagements nécessaires dans la maison ou sur le véhicule (avec le concours des ergothérapeutes). Pour certains, à la réadaptation au travail et à la réinsertion professionnelle (MDPH) ; ou, enfin, le cas échéant, à l'orientation vers un établissement d'accueil ou d'hébergement de longue durée.

Ainsi, en 2009, le service social (5 étoiles !) de l'hôpital Villiers-Saint-Denis a-t-il placé quelque 1 580 patients sous son aile protectrice. Cette "file active" a engendré plus de 3 600 démarches comptabilisées ■



De g. à d. (devant) : Véronique Gojard et Elisabeth Clobourse, secrétaires. Derrière : Pascale Nicaise, secrétaire, Christelle Delatour et Héroïse Mora, Assistantes Sociales, et Ginette Bellanger, Secrétaire.

# Pôle Ressources Humaines et relations humaines

S'il est ici à l'hôpital comme dans n'importe quelle entreprise, une fonction à la croisée de toutes les actions ou réflexions en matière de management, c'est bien celle de Directrice des Ressources Humaines.

## Frédérique Yonnet, tenante du management participatif

Diverses filières de formation mènent à ce poste. Pour ce qui est de Frédérique Yonnet, elle a préalablement décroché un master communication des entreprises et des institutions, option management doublé d'un master en droit et gestion des établissements de santé. Ajoutons à cela le diplôme de l'Institut de Formation Supérieure des Cadres Dirigeants de la Fehap, et un master spécialisé ressources humaines pour parfaire son choix professionnel.

Frédérique Yonnet est arrivée en 2004 à Villiers-Saint-Denis à la communication externe puis, compte tenu de son expertise, elle s'est orientée vers le développement des coopérations et a pris la responsabilité d'une mission permanente d'audit interne en organisation du travail et management des équipes.

C'est dans ce contexte qu'elle a été désignée en 2006, par le conseil d'administration de la fondation la Renaissance Sanitaire, administratrice du groupement de coopération sanitaire du sud de l'Aisne, alors en gestation.

En fin d'année 2007, la Direction des Ressources Humaines du centre médico-chirurgical de la Porte de Pantin lui a été proposée dans le cadre d'un impératif retour à l'équilibre de cet établissement où elle a dû élaborer un plan de sauvegarde de l'emploi qui garantissait la survie de cet hôpital dans un environnement particulièrement hostile.

De retour à Villiers-Saint-Denis, c'est tout naturellement qu'en 2009, la Direction des Ressources Humaines de cet établissement lui a été confiée, au moment où son prédécesseur aspirait à de nouvelles fonctions.



Frédérique Yonnet, Directrice des Ressources Humaines

Les projets de la DRH et de l'ensemble de son équipe en cours de recomposition, ne manquent pas pour les mois à venir : prévenir des risques psycho-sociaux ; préparer les accords avec les partenaires sociaux en matière d'aménagement du travail et de gestion du temps ; accompagner les chefs de

Pôles et l'encadrement en organisation et en management ; parfaire l'application du droit du travail et les accords anciens passés avec les partenaires sociaux ; accélérer le processus de gestion prévisionnelle des emplois, et à ce titre, adapter le plan de formation aux enjeux de notre temps et aux orientations de notre environnement ; moderniser les entretiens annuels d'évaluation ; maîtriser les coûts de fonctionnement dans la limite des 75% dédiés à l'emploi des personnels par l'organisation et la pédagogie de l'action ; veiller à l'adaptation progressive des horaires aux besoins réels de l'institution au fur et à mesure des nouveaux recrutements ou du volontariat ; enfin, moderniser la Direction des Ressources Humaines en harmonisant notamment les pratiques et l'utilisation des outils RH.

La valorisation des acquis de l'expérience comme la qualité du recrutement sont une préoccupation constante de l'équipe ressources humaines sous la direction de Frédérique Yonnet. La formation aussi ! Quand, par exemple, 464 salariés sur les 580 ont bénéficié d'une formation en 2009 et que Villiers Saint Denis a confirmé sa vocation à demeurer un terrain de stage pour de nombreux métiers en accueillant 390 stagiaires en moyenne annuelle.

Particulièrement attentive à entretenir le dialogue social dans des rapports francs et directs empreints de confiance réciproque, la Direction des Ressources Humaines baigne dans la résolution des difficultés que rencontrent certains salariés dans leur vie personnelle, professionnelle et aussi dans la fluctuation de leur état de santé.

Ici l'indifférence n'est pas de mise et les relations avec l'ensemble des acteurs politiques de la cité sont indispensables.

## Valeurs porteuses d'avenir

Soulignant au passage l'importance du rôle et la valeur du travail des instances représentatives du Personnel, Frédérique Yonnet à l'écoute de l'ensemble des salariés, les encourage au respect des règles de bonnes pratiques et aux relations harmonieuses, dans la cohérence entre le fonctionnement collectif et les comportements individuels.

Au centre des enjeux stratégiques, juridiques, économiques et sociaux, comme dans la gestion des risques et la qualité, la DRH est une vraie force de proposition au sein du conseil stratégique et de l'équipe de Direction. Elle offre désormais aux cadres la possibilité de se former eux-mêmes en management et en droit du travail ainsi que les médecins chefs de Pôles à l'économie et à la gestion. Dubitative sur le concept de productivité en milieu hospitalier, elle sait cependant qu'aucun établissement privé a fortiori à but non lucratif ne peut durer qu'à la condition de savoir préserver des résultats budgétaires non déficitaires.

Passionnée par ce métier au service des autres, Frédérique Yonnet est engagée, de façon quasi militante, dans la préservation des emplois en milieu rural, avenir de Villiers-Saint-Denis ■

## Résultats financiers 2009

L'année 2009 se solde par un excédent de recettes de **569 753 €**, couvrant ainsi l'excédent de dépenses constaté en 2008 qui était de **563.118 €** et ce malgré une baisse des recettes de titre 2 «Tarification journalière» (forfait journalier et ticket modérateur) de **- 352.943 €** qui s'explique par une légère baisse d'activité (travaux) et un nombre de plus en plus important de patients en HDJ (pas de forfait journalier) et pris en charge à 100 % (pas de ticket modérateur).

Ce résultat a été atteint grâce, d'une part, à l'aide de l'ARH qui a accordé un soutien financier exceptionnel de **350.000 €** pour le développement du SSR en lieu et place des activités de court séjour délocalisées à Château-Thierry, mais aussi et surtout grâce au formidable travail réalisé par l'ensemble du personnel.

De fait, sans leur parfaite compréhension des enjeux, ce résultat n'aurait pu être obtenu.

# Pôle Gestion des risques et Qualité

## la devise des mousquetaires



De g. à d. Dominique Remiot, responsable communication interne, Catherine Vermesova, secrétaire des instances, Dr Véronique Mennetrier, directrice, Isabelle Dubus, cadre hygiéniste et adjointe de la directrice, Christelle Marcelle, secrétaire

Le docteur Véronique Mennetrier est depuis trois ans la directrice du service Gestion des risques et Qualité à l'hôpital Villiers-Saint-Denis. Selon la précieuse formule : « la bonne personne au bon endroit » l'adéquation entre le profil du poste et le contenu de sa formation doublé de ses états de service apparaît au demeurant comme particulièrement réussie.

## Un CV en bonne et due forme

Docteur en médecine D.E. depuis 1992, spécialisée en 2001 avec l'obtention d'un D.E.S. de médecine du travail, "expert-visitateur des hôpitaux" depuis 2004 puis coordonnateur de visites de certification au sein de la Haute Autorité de Santé (HAS), décrochant complémentirement, en 2009, un mastère de l'école Centrale Paris en "gestion des risques" et "Sécurité dans les établissements de santé" et membre depuis peu du Conseil Scientifique du Réseau Santé Qualité Nord-Pas de Calais - Picardie, Véronique Mennetrier était en outre parfaitement armée pour mener à bien ici sa première mission.

## Les lauriers de la certification V2

Initiée en 2007, ladite procédure est aujourd'hui obligatoire et incontournable pour les quelque 3 000 établissements sanitaires français lucratifs comme à but non lucratifs. L'hôpital Villiers-Saint-Denis n'échappe donc pas à la règle ce dont, au demeurant, il a tout lieu de se féliciter. Dès la deuxième certification dite V2 opérée en 2008 et suite à la visite des experts (un médecin, un directeur d'établissement, un cadre rééducateur, une biologiste responsable qua-

lité et un cadre de santé), le rapport de la HAS de Picardie a, en effet, rendu des conclusions très favorables.

L'hôpital Villiers-Saint-Denis s'est vu certifié "sans mesure de suivi" se hissant ainsi au niveau de qualité le plus élevé. Sur les 132 critères d'évaluation imposés, à travers notamment les nouvelles évaluations de pratiques professionnelles (EPP) réalisées par des équipes pluridisciplinaires, l'établissement a obtenu pas moins de 97% de cotations A et B "satisfait totalement" et "satisfait en grande partie", seulement 3% de C "satisfait partiellement" et aucune D "ne satisfait pas du tout". - Direct Infos n°28- avril 2009 - Ce niveau d'excellence n'a pu être obtenu que grâce à la mobilisation de l'ensemble des personnels dans chacun des services. *Tous pour un, un pour tous !* La qualité constitue ici une politique permanente.

## Un programme annuel de prévention des risques et d'amélioration des conditions de travail

Au-delà de ces résultats encourageants, mobilisateurs et fédérateurs, cette démarche collective vise maintenant de nouveaux objectifs d'autant qu'en vue de la 3<sup>ème</sup> certification qui se réalisera en 2012 pour l'hôpital, apparaissent de nouveaux indicateurs et pratiques exigibles prioritaires (PEP).

Depuis cette année, le recueil Qualhas (Qualité haute autorité de santé) intègre cinq nouveaux indicateurs :

- la tenue du dossier patient ;
- le délai d'envoi du courrier de fin d'hospitalisation ;
- la traçabilité de l'évaluation des risques d'escarres ;
- la traçabilité de l'évaluation de la douleur ;
- le dépistage des troubles nutritionnels.

En étroite coopération avec la commission médicale d'établissement, le corps médical ainsi que les personnels soignants et administratifs, l'équipe de Véronique Mennetrier - elle-même faisant partie intégrante de l'équipe de Direction, du conseil stratégique et du bureau de la CME - s'emploie activement à la mise en œuvre de nouvelles dispositions toujours selon la méthodologie éprouvée : préconisation, accompagnement, soutien et suivi à tous les niveaux. Un comité de gestion des risques et des vigilances pluridisciplinaire a été mis sur pied pour veiller à la mise en œuvre des mesures de prévention et assurer la gestion des risques a posteriori et a priori.

De leur côté, les risques professionnels font l'objet d'un travail de recensement, de détermination et de hiérarchisa-

tion (intégration de la criticité) pour composer un document unique en étroite collaboration avec la DRH et les membres du CHSCT. Cette démarche concerne tous les corps de métiers œuvrant au sein de l'hôpital : pôles de soins, imagerie (rayonnements ionisants), blanchisserie (manutention), transports, services techniques (électricité, menuiserie, peinture, espaces verts...), restauration (risques de brûlures, coupures, chutes...).

Ce plan d'action, élaboré en liaison avec la direction des ressources humaines, s'inscrit dans le cadre du programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail (PAPRIACT).

Selon le docteur Mennetrier : « il n'y a jamais de faute mais des erreurs et des accidents - et la directrice Qualité de conclure - pour continuer à nous améliorer, il nous faut toujours avoir la culture du doute » ■

## Tableau de bord des infections nosocomiales

les voyants restent au vert !

L'hôpital Villiers-Saint-Denis se situe parmi les 18 % d'établissements de soins de suite rééducation de France dont la classe de performance pour score agrégé est « A » (sur une échelle décroissante allant de « A » à « F »), les établissements SSR étant 737.

Au niveau de la Picardie, Villiers est l'un des 3 établissements SSR sur 22 à partager la plus haute marche du podium.

Qu'est ce que le «score agrégé»? C'est la résultante d'un savant mixage des différents indicateurs qui composent le tableau de bord. Il prend en compte :

- ☞ l'ICALIN, indicateur qui objective l'organisation, les moyens mobilisés et les actions mises en œuvre,
- ☞ l'ICSHA, indicateur qui traduit la mise en œuvre effective de l'hygiène des mains, une mesure-clé de la prévention de nombreuses infections nosocomiales,
- ☞ l'ICATB, indicateur qui reflète le niveau d'engagement dans la stratégie d'optimisation de l'efficacité des traitements antibiotiques.

Il donne une vision globale de la mobilisation de l'établissement dans la lutte contre les infections nosocomiales. Le score agrégé « A » avec une note de 96,14 / 100 résulte d'un classement « A » pour ICALIN, ICSHA et ICATB.