

Psychiatrie en Sarthe

Le projet stratégique de l'EP S M de la Sarthe

2022

2025

**Intervenir au plus tôt,
Soigner au plus près,
Ensemble.**



Décembre 2022



70 projets, tous fruits d'une réflexion pluri-professionnelle.

Manque de professionnels, inégalités d'accès aux soins, faiblesse des solutions d'aval, saturation des dispositifs et, sur certains territoires, renoncement aux soins ... telles sont les difficultés majeures auxquelles est confrontée la psychiatrie sarthoise. Ces difficultés ne sont liées ni au COVID, ni aux tensions estivales, elles sont structurelles et s'inscrivent durablement dans notre paysage.

Pour faire face à ces défis, qui affectent les conditions de prise en charge des patients et les conditions de travail des professionnels de santé, nous avons enclenché, au 1er trimestre 2022, une dynamique d'écriture d'un nouveau projet médical et soignant, le « projet stratégique » de notre hôpital.

Cette dynamique institutionnelle, que nous avons portée, la présidente de CME et moi-même, avec l'appui des membres du Directoire, a permis de construire un espace de réflexion autour duquel les projets, les organisations innovantes, les idées originales ont pu émerger.

Composé au total de 70 projets, tous fruits d'une réflexion pluri-professionnelle en groupes de travail, le projet stratégique a été validé par le Directoire en juin dernier.

Je souhaitais qu'il ressemble à nos professionnels de terrain ! Il est concret, inventif et plein d'espoir pour notre territoire. Il est aussi très novateur dans beaucoup d'aspects car dans le cadre de contraintes extrêmement fort qui est le nôtre, il fallait sortir des recettes habituelles et des solutions toutes faites.

Il doit maintenant se décliner dans les pôles et s'adapter aux différents territoires de l'établissement.

L'enjeu est immense et nous engage collectivement : proposer une offre de psychiatrie sarthoise de qualité et réduire les inégalités d'accès aux soins sur le département.

Je sais pouvoir compter sur l'implication de chacun des 1 400 agents de notre hôpital et sur l'engagement des 35 médecins qui restent attachés à notre service public. Ensemble, ils ont prouvé encore, au cours de l'été 2022 qu'ils s'adaptaient à une nouvelle crise, celle de la saturation des lits et des services d'urgences du territoire. Des premiers dispositifs du projet stratégique ont pu être mis en place pour y faire face.

Je tiens à saluer le travail collectif réalisé qui a permis de construire, en quelques mois, la nouvelle feuille de route de l'établissement pour les prochaines années à venir.

Céline LAGRAIS,
Directrice générale, EPSM de la Sarthe



Le projet stratégique est l'aboutissement d'une réflexion pluridisciplinaire

Près de 200
professionnels
mobilisés.



13 juin 2022

Présentation au Directoire

-> **Arbitrage portefeuille projet**

23 mai et 7 juin 2022

Retour des propositions des groupes :

- > Directrice Générale
- > Présidente de CME
- > Coordinatrice Générale des Soins

Mi-mai 2022

Finalisation des travaux des groupes

- > consolidation des orientations
- > calendrier des actions à mener

4 avril → 19 mai 2022

Réunions des Groupes de Travail Opérationnels
[3 à 4 réunions par groupe]

16 mars 2022

Sollicitations pour constituer des groupes de travail avec
les représentants des métiers issus du terrain

15 mars 2022

Présentation du scénario retenu

- > Cadres supérieurs de pôles
- > Médecins et encadrement des pôles adultes
- > Commission médicale d'Etablissement

14 mars 2022

Présentation de 3 scénarii d'organisation par les médecins
en Directoire -> **Arbitrage**



Proposer des hypothèses d'organisation médicale

Groupe médical



Un groupe de travail médical a été constitué à partir d'un appel à candidature de la Présidente de la CME. Le groupe de travail a pu bénéficier d'un soutien méthodologique proposé par la Direction. Six réunions du groupe de travail ont eu lieu de décembre 2021 à mars 2022.

Notre projet repose sur une vision médicale : l'objectif de ce groupe était de poser les hypothèses structurantes pour l'offre de psychiatrie de demain en Sarthe. Ces réflexions ont abouti à l'élaboration de 3 scénarii présentés au Directoire du 14 mars 2022.

Arbitrer

Directoire



Le 14 mars 2022, le Directoire s'est réuni pour challenger les trois scénarii construits par le groupe médical.

Les propositions et échanges ont permis aux membres médicaux et de la direction d'arrêter les premières orientations du Projet stratégique.

Ces premières orientations ont fait l'objet, dès le lendemain, d'une présentation à l'encadrement supérieur et aux médecins ainsi que d'un appel à candidature pour constituer des groupes de travail, en charge de veiller à proposer une déclinaison très opérationnelle du projet. Le directoire a de nouveau été appelé à se prononcer le 13 juin sur les 70 projets issus des groupes.

Penser des modes d'organisation innovants

Groupes de Travail Opérationnels (GTO)



Huit groupes de travail opérationnels ont été constitués suite à appels à candidature, réunissant infirmiers, cadres, aide-soignants, agents administratifs, techniques...

Chaque groupe s'est réuni autour d'une thématique du projet stratégique (l'hospitalisation complète, l'offre extra-hospitalière sur la Métropole du Mans, l'offre en périphérie, les filières de prise en charge à renforcer ou à créer), 3 à 4 fois entre avril et mai dernier, autour d'une méthodologie commune :

- Contexte / état des lieux
- Enjeux et orientations
- Lien avec les autres projets
- Déclinaison des principales actions



Quatre ambitions et 70 projets pour la stratégie 2022-2025

1 Lutter contre les inégalités d'accès aux soins psychiatriques sur le territoire sarthois

La Sarthe possède deux fois moins de psychiatres que la moyenne nationale ; le territoire est également sous doté en professionnels de santé libéraux (médecins généralistes et psychologues notamment). Certaines zones sont désormais qualifiées de « zones blanches » dans notre département, ce qui entraîne un renoncement aux soins (indice de consommation de soins en psychiatrie : 1 à l'échelle nationale pour 0.76 en Sarthe et 0.42 dans le nord de la Sarthe). La pénurie médicale et soignante touche toutes les filières de soins.

Nos projets pour lutter contre les inégalités d'accès aux soins en psychiatrie :

- **Structurer** des CMP périphériques armés face aux déserts médicaux : systématiser la fonction d'infirmier de pratique avancée en psychiatrie (IPA), créer une référence infirmière de parcours, augmenter le nombre de psychologues, promouvoir les staffs pluridisciplinaires cliniques hebdomadaires par visio, développer le concept de responsabilité populationnelle.
- Travailler avec les usagers, leur entourage en misant sur des **concepts nouveaux** (la pair-aidance par exemple) et sur la formation du tissu social et associatif.
- Renforcer les **dispositifs d'expertise** sur la métropole mancelle et les ouvrir aux patients de tout le département : hôpitaux de jour spécialisés, Centre de Soins pour Adolescents (CSA), Équipe Mobile de Prévention du Suicide (EMPS), Soins Psychiatriques Intensifs à Domicile, Dispositif psychotraumatologie.
- Promouvoir une **politique efficace de réhabilitation pour favoriser le rétablissement de nos patients** en s'appuyant de manière opérationnelle sur nos services en proximité (CMP) et sur l'expertise de notre centre spécialisé en réhabilitation psychosociale.
- Offrir un plateau d'hospitalisation conventionnelle « **désectorisé** » garantissant à chaque patient sarthois hospitalisé, quel que soit son lieu de résidence, une prise en charge médicale de qualité, et permettant aux équipes paramédicales de s'appuyer au quotidien sur une référence médicale par unité.



Quatre ambitions et 70 projets pour la stratégie 2022-2025

2 Prévenir les troubles psychiques des sarthois et éviter le recours tardif aux soins

L'un des enjeux majeurs de la santé mentale est « d'aller vers » la population le plus précocement possible. Pourquoi ? Parce que repérer et soigner au plus tôt permet d'éviter le sur-handicap et la chronicité ; mais aussi parce qu'en psychiatrie, la sollicitation du soin est en soi une réelle difficulté pour la population, ce qui entraîne des prises en charge trop tardives et parfois, quand la maladie s'est installée, un renoncement aux soins.

Nos projets pour promouvoir la santé mentale, la prévention des troubles psychiques et le dépistage précoce :

- Développer au sein du Projet Territorial en Santé Mentale (PTSM), une politique ambitieuse de **prévention**, en développant nos partenariats avec l'éducation nationale, le tissu associatif, les structures médico-sociales, les travailleurs sociaux, les usagers et leurs représentants : formations communes, évènements collectifs à destination des populations cibles, outils de communication grand public.
- Renforcer nos dispositifs de **repérage précoce** : développement de l'équipe de psychiatrie en périnatalité, élargissement de la Plateforme de Coordination et d'Orientation des Troubles du Neuro-Développement (PCO-TND) 72, développement d'actions de prévention ciblées autour des troubles du comportement alimentaires (TCA).
- Systématiser la **formation** des professionnels de CMP dans le repérage et les prises en charge spécifiques de patients traversant une crise suicidaire sévère.
- Mettre en place le **dispositif de prévention et de dépistage précoce des psychoses émergentes** (DiPPE) à destination des adolescents et jeunes adultes, en lien avec nos référents universitaires.



Quatre ambitions et 70 projets pour la stratégie 2022-2025

3 Proposer une offre lisible et organisée par filières thématiques

Seul établissement de psychiatrie pour tout le département, l'EPSM de la Sarthe a adapté son offre de soins en créant des services originaux qui permettent aux patients de demeurer le plus longtemps possible hors des murs de l'hôpital. Ces services, dispositifs, équipes, possèdent des acronymes complexes et sont souvent ouverts à une partie seulement du territoire. De plus, ils ne sont pas toujours coordonnés entre eux et le parcours en psychiatrie est compliqué pour les patients et leur entourage. En errance ou en crise, une partie croissante de nos patients entre dans le soin par le service d'accueil des urgences et peine à être orientée selon sa pathologie. En « filiarisant » certaines prises en charge (addictologie, TCA, psychiatrie de la personne âgée), et en organisant les dispositifs de crise, on facilite le parcours des patients. C'est pourquoi nous avons créé le Dispositif de Réponse Rapide d'Établissement (DiRRE). Numéro unique d'appel (02.43.43.51.83), le DiRRE propose aux patients, à leurs proches et à tous les professionnels de santé, une réponse à toute demande concernant une évaluation et une orientation psychiatrique.

Nos projets, pour aller plus loin, afin de faciliter le parcours des patients dans les différentes filières de prises en charge :

- Consolider notre **filière d'addictologie de territoire** en créant une équipe de liaison départementale ainsi qu'un centre de ressources et d'expertises en addictologie. Ces dispositifs s'ajouteront à l'offre actuelle de consultations, hôpital de jour, et hospitalisation complète.
- Renforcer la **filière de psychiatrie de la personne âgée**, déjà ancrée au sein de l'EPSM et proposer des prises en charge adaptées. Pour exemple, un travail de formation et d'accompagnement des structures d'aval via une équipe mobile départementale étoffée, permettra sans doute à nos patients relevant d'EHPAD d'y être accueillis.
- Créer une filière dédiée aux **troubles du comportement alimentaire (TCA)** chez l'adolescent et le jeune adulte, en sensibilisant les acteurs des différentes structures de prise en charge (pôle de pédopsychiatrie, unité d'addictologie, service de pédiatrie, médecine de ville) et en inscrivant cette filière dans une collaboration étroite avec les réseaux TCA départementaux et régionaux.
- Promouvoir des projets de vie ambitieux pour nos **patients relevant du médico-social** et leur éviter les hospitalisations de « long cours » sur plusieurs années : création d'unités sanitaires spécifiques, dédiées à la préparation de la sortie, renforcement du DAMS (dispositif d'appui au médico-social), création de lits de répit, organisation de formations par la simulation en santé au profit des acteurs du monde médico-social.
- Structuration des **dispositifs de gestion de la crise** : l'EPSM de la Sarthe a créé un pôle dédié à la psychiatrie d'urgence rassemblant des dispositifs actuels ou nouveaux de réponse rapide et d'orientation (DiRRE, SAS psychiatrique, équipe d'accueil aux urgences), de prise en charge intensive à domicile (équipe mobile de prévention du suicide), d'hospitalisation de très courte durée (Unité de Psychiatrie de Court Séjour), de réponse urgente adaptée (Cellule d'Urgence Médico-Psychologique). Ce pôle travaille en étroite collaboration avec les services d'urgences du département dans un contexte de difficultés à maintenir les soins de première ligne.



Quatre ambitions et 70 projets pour la stratégie 2022-2025

4 Renforcer l'attractivité de notre établissement et fidéliser les professionnels

Pénurie médicale, difficultés à susciter des vocations et à fidéliser les soignants, transformation rapide des organisations et des pratiques managériales, développement des nouveaux métiers du soin. Le monde hospitalier public doit s'adapter sans cesse pour garder ses talents, protéger ses ressources humaines et donner au quotidien de chacun un sens.

Nos projets pour conserver nos talents et les développer :

- Développer une politique ambitieuse **d'attractivité** en accordant une importance nouvelle aux outils innovants de recrutement et à l'accompagnement des parcours professionnels de manière individualisée.
- Proposer une politique de mobilité qui s'appuie sur les expertises existantes et cherche à en développer de nouvelles, en favorisant les mobilités inter-pôles et en donnant le temps à chacun de mettre à profit ses formations.
- Favoriser l'émergence de **nouveaux métiers** en incitant et en facilitant l'accès à la formation des professionnels : Infirmiers de Pratique Avancée (IPA), case manager, assistants médicaux.
- Mettre en place un **accompagnement opérationnel** aux projets des équipes médicales et soignantes.
- Redéfinir la **gouvernance interne**, en associant davantage les équipes aux décisions, en responsabilisant les acteurs, en co-construisant le modèle de demain, autour de trios de pôles renouvelés. Les nouveaux pôles au 1er janvier 2023 :
 - Hospitalisation et psychiatrie de la personne âgée
 - Ambulatoire
 - Infanto-juvénile
 - Addictologie
 - Psychiatrie d'urgence
 - Médico-social
 - PACTES (Pôle des Activités Cliniques Transversales, d'Education et de Support)
 - Parcours, relations usagers, qualité
- Faire connaître l'EPSM de la Sarthe par une politique de **communication moderne** et le développement de **partenariats** nombreux sur le territoire.



Un projet stratégique percuté par une crise capacitaire sans précédent :

Un afflux massif de patients en attente d'hospitalisation aux urgences du CH du Mans, déjà en tension.

- Déclenchement de deux plans blancs successifs (octobre 2021 et mars 2022)
- Installation temporaire de 24 lits supplémentaires (+10% du capacitaire autorisé) à effectifs constants

Une pénurie de ressources médicales :

- ↘ de l'effectif médical sans perspective de recrutement (-40% en 8 ans, -20% en 6 mois)
- Nouveaux départs en 2022, ratio d'encadrement médical insuffisant en hospitalisation

Des perspectives de fermeture de lits

- 85 fermetures de lits sont envisagées au total, soit -34% : une quarantaine déjà effective
- Offre de soins recentrée sur l'ambulatoire, le maintien à domicile et la structuration des prises en charge des situations de crise.

Des actions menées pour faire face à cette crise

10 juillet 2022 : Ouverture de l'Unité Psychiatrique de Court Séjour (UPCS) dans les locaux du CH du Mans et regroupement des services du Pôle de Psychiatrie d'Urgence sur ce site, dans le cadre d'un dispositif d'urgence complet et au plus près des ressources médicales du pôle.

15-20 juillet 2022 : Fermeture de deux unités d'hospitalisation complète et ouverture de deux unités sanitaires de préparation au médico-social. Objectif : optimiser les projets de prise en soins devant conduire à des sorties vers le médico-social.

20 juillet 2022 : Mise en place d'une référence médicale par unité, mettant fin à l'organisation sectorielle en hospitalisation complète qui prévalait jusqu'alors pour le suivi médical du patient. Cette nouvelle organisation ré-affirme la place centrale de l'ambulatoire dans le parcours du patient : la référence médicale reste celle du secteur en ambulatoire et lors de son hospitalisation complète, le patient est confié à un plateau d'hospitalisation mutualisé.

A partir du 16 août 2022 : Expérimentation d'un SAS (service d'accès aux soins) psychiatrique avec la présence d'un/e infirmier/ère de 12h30 à 20h, tous les jours, et à proximité du médecin régulateur du SAMU-72.

Ces actions figurent aussi parmi les 70 projets de notre feuille de route stratégique. Leurs mises en œuvre anticipées doivent être consolidées avec l'appui d'une conduite de projet adaptée et trois mots d'ordre :

- Sortir de la logique de crise,
- Construire l'offre de soins de demain,
- Innover.

C'est le travail que nous devons conduire ensemble dès à présent, et pour les mois et années à venir.



Synthèse

• OBJECTIF

Écrire un projet stratégique qui intègre de nouvelles organisations à l'échelle de l'établissement, tant en intra-hospitalier qu'en extra-hospitalier.

• PRINCIPES

☑ Fortes tensions capacitaires depuis plusieurs mois (lits saturés), déclenchement de plans blancs successifs, validation de procédures dégradées.

→ **Sortir de cette logique de crise.**

☑ Réalisme des ressources médicales et paramédicales sur le territoire qui nécessite de reposer la question de l'offre de soins proposée, et des organisations.

→ **Penser à des modes d'organisation différents, innovants.**

• 2 GRANDES TRADUCTIONS ARCHITECTURALES

☑ Construire un centre médico-psychologique urbain regroupant nos structures (centre de soins de jour psychiatriques) comprenant :

- Un volet adultes : regroupement des Centres Médico-Psychologiques présents sur Le Mans, avec ouverture élargie et activité accrue notamment en Hôpital de Jour.
- Un volet enfants : passage de 4 sites de Centres Médico-Psychologiques pédiatriques à 1 site unique en zone urbaine, à proximité des services de pédiatrie du Centre Hospitalier du Mans.

☑ Un **Centre de Soins pour Adolescents** "cœur de ville" pleinement intégré dans la cité aux côtés des associations dédiées aux jeunes et d'une offre culturelle adaptée, en partenariat avec la ville du Mans.

**Un budget de
30 millions d'€**



Un projet stratégique en deux parties, et 10 axes de développement

Axe 1

Engager une politique active de prévention et de repérage précoce

Axe 2

Consolider et harmoniser l'offre de soins extrahospitalière sur l'ensemble du territoire sarthois

Partie 1 La transformation de l'offre de soins

Axe 3

Assurer une prise en charge adaptée et efficace en hospitalisation complète

Projet stratégique



Axe 4

Coordonner et rendre lisible pour les usagers et les partenaires nos dispositifs de gestion de crise et d'urgences

Axe 5

Renforcer notre filière complète de psychiatrie de la personne âgée

Axe 6

Créer un pôle d'addictologie reprenant nos dispositifs gradués en lien avec le GHT-72

Axe 7

Développer la filière de prise en charge des troubles du comportement (TCA)

Axe 8

Promouvoir l'attractivité, la formation professionnelle et développer la recherche

Axe 9

Faire évoluer le management interne pour garantir la réussite de la transformation

Axe 10

Renforcer les partenariats et animer une dynamique territoriale avec les partenaires du PTSM

Partie 2 Les incontournables pour accompagner ces transformations





www.epsm-sarthe.fr

