Centre Hospitalier du Rouvray

Prendre soin de la santé mentale de chacun pour une société plus inclusive et durable

Projet d'établissement 2026-2030

Rouvray 2030

Sommaire

Mots d'introduction ***8***

Partie 1 ..... ***13***

La démarche « Rouvray 2030 » ***13***

1.1 Le CHR : une offre de soins complète en psychiatrie et santé mentale **13**

Quelques chiffres clés 2025 14
La prévention comme fil rouge 14
Une offre de soins psychiatriques pour tous les publics 16
Une offre de soins psychiatriques pour tous les types de troubles 16
Une offre de soins diversifiée répartie sur tout le territoire 17
Une activité universitaire et de recherche 18
Une offre culturelle exigeante au soutien du soin 20
Un engagement de longue date pour la transition écologique 21

1.2 Santé mentale et psychiatrie en Normandie : des besoins toujours croissants **23**

Les éléments de cadrage du projet d'établissement 2026-2030 23
La stratégie nationale pour la santé mentale 23
Les préconisations de l'UNAFAM 24
Le projet régional de santé 24
Le Projet Territorial de Santé Mentale Rouen-Elbeuf-Pays de Bray 2025-2030 26
Le diagnostic territorial du CHR 28

1.3 *Rouvray 2030* : une démarche d'élaboration participative **36**

Rouvray 2030 en quelques chiffres 36
Une dynamique qui s'appuie sur l'intelligence collective 36
Six grandes étapes en un an 37
Le bilan du précédent projet d'établissement (2021-2025) 37
Un état des lieux élargi : les enquêtes 360° 40
La redéfinition de notre organisation polaire 40
Notre culture d'établissement retravaillée collectivement 42
Un processus d'élaboration de nos priorités 2026-2030 entièrement participatif 44
Un processus de rédaction itératif 46

Partie 2 ..... ***47***

Les orientations stratégiques « Rouvray 2030 » ***47***

Pilier 1 - Les personnes et proches concernés **48**

Co-construire les parcours avec les personnes et proches concernés **48**

Priorité 1 : Renforcer le pouvoir d'agir des personnes et proches concernés 48
Focus sur : le pôle des usagers 49
En reconnaissant, valorisant et diffusant les savoirs expérientiels des personnes concernées 50
En déployant les directives anticipées de psychiatrie 51
En favorisant la posture de rétablissement 52
En développant l'éducation thérapeutique du patient 53
En renforçant l'offre d'accompagnement aux familles et proches aidants 54
En développant l'activité physique adaptée 55
En amplifiant les partenariats culturels dans une perspective de réhabilitation psychosociale 57
En améliorant la lisibilité et l'accessibilité de l'offre de soins ainsi que l'expérience patient numérique 58

Priorité 2 : Faire évoluer les pratiques pour mieux prendre soin des personnes concernées 60
Focus sur : le CARE 60
En limitant le recours aux mesures coercitives 61
En développant la pair-aidance sous toutes ses formes 62
En harmonisant les pratiques de réhabilitation psycho-sociale 63
En déployant le métier d'infirmer en pratiques avancées 65
En développant la e-santé et, en particulier, la télé-expertise 66
Priorité 3 : Renforcer notre offre de soins à tous les âges de la vie pour répondre aux attentes des personnes et proches concernés 67
Focus sur : le développement des équipes mobiles spécialisées pour renforcer l'accès aux soins et la fluidité des parcours 67
En structurant la filière de périnatalité avec la création d'un hôpital de jour dédié au CHR 68
En renforçant l'offre de psychiatrie de l'enfant et de l'adolescent pour améliorer la gestion des crises et post-crise 69
En co-portant un centre ressources TDAH 70
En garantissant la continuité et la sécurité des parcours adolescents vers l'adulte 71
En renforçant la filière des soins psychiatriques non programmés et sécurisant les parcours de crise 72
En renforçant la filière psychoses par une offre dédiée aux premiers épisodes 74
En développant une filière addictologie de référence au service de la prévention et du rétablissement 75
En renforçant les filières spécialisées des troubles de l'humeur et du psycho-traumatisme 77
En structurant une filière spécialisée dédiée aux troubles de la personnalité borderline 78
En structurant une offre spécifique aux troubles du neuro-développement 79
En créant une Unité Hospitalière Spécialement Aménagée pour accueillir des détenus sur le site du Rouvray 80
En adaptant l'offre de soins aux besoins des personnes concernées les plus vulnérables 82
En préparant le déploiement de l'offre dédiée à la psychiatrie pour personnes âgées 83
Priorité 4 : Garantir la qualité des soins pour tous 84
Focus sur : les PROM'S 84
En déployant le projet qualité gestion des risques 85
En garantissant un environnement logistique et hôtelier sécurisé, lisible et fluide 87
En sécurisant le circuit du médicament 88
En intégrant les enjeux environnementaux dans les soins 89
En renforçant la qualité et la sécurité via le système d'information 90

Pilier 2 - L'équipe engagée 91

Soutenir la dynamique individuelle et collective des professionnels 91

Priorité 5 : Soutenir les professionnels 92
Focus sur : la parenthèse 92
En structurant des parcours d'intégration des nouveaux arrivants 93
En déployant une politique de prévention des risques professionnels plus ambitieuse et d'amélioration des conditions de travail 94
En améliorant les conditions d'exercice du personnel médical 95
En développant des actions favorisant la reconnaissance des professionnels 96
En prévenant et traitant les violences sexistes et sexuelles au travail 97
En contribuant au bien-être des soignants et des équipes administratives et techniques via le projet culturel 98
En encourageant l'évolution des pratiques professionnelles vers un modèle plus durable 99
Priorité 6 : Faciliter le quotidien des professionnels 100
Focus sur : la politique handicap 100

En développant des services facilitant la conciliation vie personnelle et professionnelle et le soutien à la parentalité 101
En développant des organisations de travail adaptées 102
En déployant des actions de cohésion d'équipe 103
En améliorant la coordination, la transmission et les pratiques collaboratives 104
En améliorant l'expérience utilisateur du système d'information des professionnels 105
Priorité 7 : Favoriser l'évolution professionnelle et le développement des expertises 107
Focus sur : la formation aux prises en soins des troubles borderline 107
En fluidifiant l'accès à la formation et anticipant les besoins des services 108
En renforçant la gestion des compétences et les parcours d'évolution 109
En développant les immersions et la mobilité 109
En soutenant les projets individuels et la diversité des parcours 110

Pilier 3 - Le Rouvray 112

Transformer l'établissement pour répondre aux enjeux de la psychiatrie 112
Priorité 8 : Accélérer la transformation immobilière du CHR 112
Focus sur : les maisons papier, de la transition écologique et de la recherche 112
En transformant nos espaces pour mieux accueillir, soigner et coopérer 113
En mettant en œuvre une feuille de route immobilière ambitieuse 114
En transformant durablement les infrastructures 115
En mettant en place un projet de valorisation du patrimoine hospitalier via le projet culturel 116
Priorité 9 : Renforcer l'attractivité de l'établissement 117
Focus sur : la Nuit de la Psychiatrie 117
En affirmant une marque forte et différenciante 117
En déployant une marque employeur 118
En déployant une stratégie d'attractivité médicale 119
En promouvant l'ensemble de nos métiers 119
Priorité 10 : Développer le management participatif pour accompagner les transformations 121
Focus sur : la salle de pilotage 121
En facilitant la résolution de problèmes et la gestion des irritants 122
En développant une culture de la gestion de projet à tous les niveaux 123
En déployant de nouvelles approches managériales 124
En renforçant la circulation de l'information et l'accompagnement des transformations de l'établissement 125
Priorité 11 : Soutenir la recherche et les innovations 127
Focus sur : la coordination régionale de la recherche en santé mentale et psychiatrie 127
En développant la recherche médicale de manière transversale 128
En soutenant la recherche paramédicale et en sciences humaines et sociales 130
En renforçant la communication sur la recherche 132
En structurant le déploiement de l'Intelligence artificielle et l'exploitation des données 132
Priorité 12 : Garantir la sécurité et l'amélioration continue des organisations 134
Focus sur : la certification ISO 9001 134
En garantissant la protection des données 134
En rationalisant, modernisant et urbanisant le système d'information 135
En renforçant la qualité des organisations logistiques et techniques pour améliorer le cadre de vie du CHR 136
En maintenant une soutenabilité financière propice aux investissements 137
En mettant en œuvre une politique active de mécénat et de conventions de développement culturel 139

Pilier 4 - Le Territoire, les partenaires & l'environnement 140

Renforcer l'ancrage territorial et partenarial dans une dynamique alliant santé, social, culture & environnement **140**
Priorité 13 : Fluidifier les parcours de soins en lien avec les partenaires 140
Focus sur : la direction des parcours et des partenariats 141
En développant les leviers internes pour renforcer les liens avec les établissements sociaux et médico-sociaux 142
En structurant les actions du CHR sur le territoire 142
En renforçant les coopérations territoriales au service du logement accompagné 143
En mettant en place une politique handicap du parcours patient 144
En améliorant la lisibilité et l'accessibilité de l'offre de soins pour les partenaires et le grand public 145
En structurant la territorialisation et la gradation des soins 146
En structurant une dynamique partenariale 148
En renforçant le lien ville/hôpital pour faciliter l'accès aux soins 148
En mettant en place des outils de partage d'informations 149
Priorité 14. Améliorer et amplifier les partenariats au sein du GHT et avec les établissements de santé du territoire 151
Focus sur : le Campus Santé et l'Institut Normand de Médecine de Précision 151
En fluidifiant le parcours des enfants et adolescents entre le CHU de Rouen et le CHR 152
En renforçant et structurant la filière addictologie du territoire 153
En créant une direction des systèmes d'information de territoire 154
En transformant la fonction achat du GHT en levier stratégique 156
Priorité 15 : Renforcer l'engagement sociétal et environnemental de l'établissement sur le territoire 159
Focus sur : l'engagement du CHR pour la transition écologique en Normandie 159
En développant un numérique responsable et durable 160
En inscrivant l'établissement dans une trajectoire territoriale durable 161
En confirmant le positionnement du CHR en tant qu'acteur structurant de la transition écologique territoriale 161
Conclusion **163**
Glossaire **165**

Mots d'introduction

Mme Nathalie Lecordier, Présidente du Conseil de surveillance

« La santé mentale est aujourd'hui l'une des grandes priorités de notre société. Les besoins de la population augmentent, les parcours de vie se complexifient et les attentes vis-à-vis des acteurs de santé évoluent. Dans ce contexte, le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) occupe une place essentielle au sein de notre territoire et contribue chaque jour à garantir à toutes et à tous un accès à des soins spécialisés, de qualité et respectueux des personnes.

Le projet d'établissement qui vous est présenté traduit cette ambition. Il témoigne de la capacité du CHR à se projeter dans l'avenir tout en restant fidèle à ses valeurs fondatrices de service public, de solidarité et d'humanisme.

En tant que Présidente du Conseil de surveillance, je suis particulièrement attachée à la place que ce projet accorde aux usagers, à leurs proches et à l'ensemble des citoyens concernés par les enjeux de santé mentale. Les réponses aux défis actuels ne peuvent être construites sans écouter celles et ceux qui vivent les réalités du territoire, qui connaissent les difficultés d'accès aux soins ou qui accompagnent au quotidien des personnes confrontées à la souffrance psychique.

Ce projet porte une vision ouverte de la psychiatrie. Une psychiatrie qui agit au plus près des besoins des populations, qui travaille en partenariat avec les collectivités, les établissements sanitaires, les acteurs médico-sociaux, sociaux, éducatifs et associatifs, et qui contribue pleinement à l'inclusion des personnes dans la vie de la cité.

Je me réjouis également de la place accordée à l'innovation, à la transformation numérique, à la qualité des parcours et à la valorisation des savoirs issus de l'expérience des personnes concernées. Ces orientations illustrent la volonté de construire une offre de soins moderne, coordonnée et adaptée aux attentes de notre époque.

Le Conseil de surveillance a accompagné avec attention l'élaboration de ce projet. Il continuera à soutenir les initiatives qui permettront au CHR de renforcer son attractivité, de développer ses coopérations et de répondre aux enjeux croissants de santé mentale auxquels notre territoire est confronté.

Ce projet d'établissement est avant tout un engagement collectif. Il repose sur la mobilisation des professionnels, des usagers, des représentants des familles, des partenaires et des élus. Ensemble, nous partageons la responsabilité de faire progresser l'accès aux soins, de lutter contre les stigmatisations et de promouvoir une société plus attentive à la santé mentale de chacun.

Je tiens à saluer l'ensemble des personnes qui ont contribué à cette démarche et à remercier les professionnels du CHR pour leur engagement quotidien au service des personnes concernées et de leurs proches. »

M. Franck Estève, Directeur général
Dr. Gaël Fouldrin, Président de la Commission médicale d'établissement
Dr. Silvia Césano, Vice-Présidente de la Commission médicale d'établissement
Mme Valérie Larivière, Coordonnatrice générale des soins

« La santé mentale est aujourd'hui reconnue comme un enjeu majeur de santé publique et de cohésion sociale. Les besoins de la population évoluent, les attentes des personnes concernées et de leurs proches se transforment et les défis auxquels sont confrontés les professionnels de la psychiatrie n'ont jamais été aussi importants. Dans ce contexte, le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) affirme, à travers ce projet d'établissement, son ambition de construire avec l'ensemble de ses acteurs une psychiatrie toujours plus accessible, coordonnée, innovante et profondément humaine.

Le projet d'établissement que nous avons le plaisir de vous présenter constitue bien davantage qu'un document stratégique : il est l'expression d'une ambition collective pour l'avenir du CHR.

Ce projet est le fruit d'une réflexion collective associant les professionnels de l'établissement, les représentants des usagers et les personnes concernées elles-mêmes, les partenaires du territoire et les instances de gouvernance. Il traduit une conviction forte : la qualité de la prise en soins repose avant tout sur la capacité à accompagner chaque personne dans son parcours de vie, en respectant ses choix, ses droits, ses ressources et son projet de rétablissement.

Fidèle à ses valeurs de service public, le CHR affirme sa vocation à garantir à chacun un accès à des soins de qualité, respectueux des droits des personnes, de leur parcours de vie et de leur singularité. La psychiatrie d'aujourd'hui ne peut se concevoir qu'en articulation étroite avec les acteurs du territoire, dans une logique de prévention, d'inclusion, de rétablissement et de continuité des parcours.

Notre ambition est de proposer des réponses adaptées aux besoins des personnes concernées par les troubles psychiques, au plus près de leur lieu de vie et en articulation étroite avec l'ensemble des acteurs sanitaires, médico-sociaux, sociaux et associatifs. Cette dynamique suppose de poursuivre le développement des prises en soins ambulatoires, de renforcer les coopérations territoriales, de favoriser l'inclusion dans la cité et de garantir la continuité des parcours de soins.

Nous souhaitons également faire évoluer le regard porté sur la santé mentale et contribuer à lutter contre les préjugés qui entourent encore trop souvent les troubles psychiques. Le CHR entend pleinement jouer son rôle d'acteur de référence au service de la promotion de la santé mentale, de la prévention et de l'accès aux soins pour tous.

Conscients de notre responsabilité envers les personnes, les professionnels, le territoire et les générations futures, nous engageons également l'établissement dans une démarche de responsabilité sociétale ambitieuse. Cette démarche guidera nos actions afin de concilier qualité des soins, qualité de vie au travail, respect de l'environnement, inclusion sociale, innovation et développement durable. Elle s'inscrit pleinement dans notre promesse : prendre soin de la santé de chacun pour une société plus inclusive et durable.

Cette ambition ne pourrait se concrétiser sans l'engagement quotidien des femmes et des hommes qui font vivre notre établissement. Dans un contexte de fortes tensions sur les ressources humaines, nous réaffirmons notre volonté de promouvoir l'attractivité de nos métiers, de soutenir le développement des compétences, de renforcer la qualité de vie au travail et de favoriser les dynamiques de coopération et d'innovation.

Ce projet d'établissement constitue notre feuille de route pour les années à venir. Il porte une vision collective : celle d'un établissement ouvert sur son territoire, attentif à la parole des personnes concernées, engagé dans les transformations de la psychiatrie et résolument tourné vers l'avenir.

Nous remercions l'ensemble des personnes qui ont contribué à son élaboration et qui participeront à sa mise en œuvre au service des personnes concernées par des troubles psychiques, de leurs proches et des partenaires du territoire.

Ensemble, nous voulons construire une psychiatrie qui soigne, accompagne, prévient, inclut et redonne à chacun la possibilité de trouver sa place dans la société, tout en contribuant à bâtir un territoire plus solidaire, plus durable et plus attentif à la santé mentale de tous. »

Mme Eva Mazur, Médiatrice de santé paire, Cheffe de pôle adjointe du Pôle des usagers

« En tant que personne concernée par les troubles psychiques et aujourd'hui engagée au sein du Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) en tant que cheffe de pôle adjointe du Pôle des usagers, je mesure chaque jour combien la parole et l'expérience des personnes accompagnées constituent une richesse essentielle pour faire évoluer notre système de soins.

Longtemps, les personnes vivant avec un trouble psychique ont été considérées principalement à travers leurs difficultés ou leurs symptômes. Aujourd'hui, la psychiatrie évolue. Elle reconnaît davantage les capacités, les ressources et les savoirs développés par les personnes au cours de leur parcours de vie. Ces savoirs expérientiels, issus de l'expérience vécue de la maladie, du soin, du rétablissement mais aussi de la vie quotidienne, apportent un éclairage irremplaçable sur les besoins réels des personnes concernées et sur les réponses qu'il convient de construire collectivement.

Ce projet d'établissement témoigne de cette évolution. Il a été élaboré dans une démarche résolument participative, ouverte à la parole des personnes concernées, des proches, des représentants associatifs et des professionnels. Cette méthode de travail traduit une conviction forte : les personnes concernées ne sont pas seulement bénéficiaires des soins, elles sont également des partenaires à part entière dans la réflexion, l'évaluation et la transformation de notre offre de services.

La prise en compte des savoirs expérientiels permet de mieux comprendre les attentes des personnes accompagnées, d'identifier les freins rencontrés dans les parcours de soins et de faire émerger des solutions parfois invisibles depuis les seules approches institutionnelles ou professionnelles. Elle contribue à développer des pratiques plus respectueuses des choix de chacun, plus attentives aux aspirations individuelles et davantage orientées vers le rétablissement, l'autonomie et l'inclusion dans la cité.

À travers ce projet, le CHR affirme sa volonté de poursuivre cette dynamique en renforçant la participation des personnes concernées à tous les niveaux de l'établissement : dans les instances, dans les projets, dans l'évaluation de la qualité des soins, dans la formation des professionnels et dans la conception des organisations de demain.

Reconnaître la valeur des savoirs expérientiels ne signifie pas opposer les expertises. C'est au contraire créer les conditions d'un dialogue fécond entre les savoirs professionnels, scientifiques et expérientiels. C'est dans cette complémentarité que se construisent les réponses les plus adaptées aux besoins des personnes et les pratiques les plus porteuses de sens.

Je me réjouis que ce projet d'établissement fasse de cette ambition un axe fort de son développement. Il traduit une psychiatrie qui écoute davantage, qui construit avec les personnes concernées et à partir d’elles plutôt que pour elles, et qui considère leur expérience comme une ressource essentielle pour améliorer les soins, les accompagnements et les parcours de vie. »

Mme Evelyne Cadec, Mme Noëlle Dombrowski, M. Bastien Jouen,
Représentants des usagers

« Le projet d'établissement 2026-2030 du Centre Hospitalier du Rouvray traduit une ambition forte : construire une psychiatrie plus accessible, plus ouverte, plus personnalisée et davantage centrée sur les besoins des personnes concernées et de leurs proches. Les représentants des usagers ont souhaité prendre part à cette réflexion collective et ont été associés aux travaux qui ont conduit à l'élaboration de ce projet.

Notre participation s'inscrit dans la conviction que l'expérience vécue des patients, des familles et des aidants constitue une richesse indispensable pour améliorer les soins, les parcours et les organisations. Les enjeux de santé mentale nécessitent aujourd'hui de dépasser la seule logique de prise en charge pour construire avec les personnes concernées des réponses favorisant le rétablissement, l'autonomie, l'inclusion sociale et la qualité de vie.

Les orientations retenues dans ce projet d'établissement témoignent de cette volonté d'entendre et de prendre en compte les demandes et les propositions des personnes accompagnées et de leurs proches, de les soutenir et d'inscrire les savoirs expérientiels dans les pratiques de soins en vue de la réhabilitation psychosociale.

Au cours des prochaines années les représentants des usagers entendent poursuivre et renforcer leur contribution à la vie de l'établissement notamment au travers d'une Commission des usagers pleinement investie dans ses missions et participant activement à l'évaluation des actions engagées en matière de respect des droits des usagers, d'amélioration de la qualité et de la sécurité des soins.

De même nous souhaitons continuer à participer à l'ensemble des espaces de dialogue et de concertation, dans une approche de partenariat avec l'établissement, pour l'amélioration de la qualité des prises en soins basées sur les besoins et attentes exprimées par les personnes concernées, ainsi qu'au développement de nouveaux projets au bénéfice de tous les usagers.

Parce que la santé mentale se construit avec les personnes concernées autant que pour elles, nous sommes convaincus que ce projet constitue une étape importante vers une psychiatrie toujours plus humaine, participative et ouverte sur la cité. »

Partie 1

La démarche « Rouvray 2030 »

1.1 Le CHR : une offre de soins complète en psychiatrie et santé mentale

Le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) est un établissement de référence dans la lutte contre les maladies mentales, intervenant sur l'ensemble du champ de la prévention, du diagnostic, du soin, de la réadaptation et de la réinsertion sociale. Il est engagé dans une direction commune avec le Centre hospitalier de Bois Petit.

Le CHR inscrit pleinement son action dans la dynamique territoriale portée par le Groupement Hospitalier de Territoire (GHT) Rouen Cœur de Seine, dont il constitue l'établissement de référence en psychiatrie et santé mentale.

Cette inscription traduit une volonté forte de coopération, de complémentarité et de coordination des parcours de santé à l'échelle du territoire, en lien étroit avec le CHU de Rouen, établissement support du GHT, ainsi qu'avec l'ensemble des établissements partenaires, les acteurs médico-sociaux, les professionnels libéraux et les collectivités territoriales.

En tant qu'acteur majeur de la psychiatrie publique en Normandie, le CHR occupe une place singulière au sein du GHT. Son expertise en santé mentale irrigue l'ensemble du territoire à travers des prises en charge spécialisées, des dispositifs ambulatoires, des coopérations avec les structures médico-sociales, des actions de prévention et des articulations renforcées avec les soins somatiques. Cette dynamique s'inscrit également dans le cadre du Projet Territorial de Santé Mentale (PTSM) Rouen–Elbeuf–Pays de Bray, dont l'établissement constitue un acteur structurant et moteur.

Cette présentation pourra être enrichie par des données chiffrées permettant d'objectiver l'activité et les besoins de santé mentale du territoire. Elle mettra également en lumière l'attention particulière portée par l'établissement à la prévention et à la promotion de la santé mentale, ainsi qu'une offre de soins psychiatriques couvrant l'ensemble des âges de la vie et des troubles, tout en s'inscrivant dans une logique de personnalisation des parcours de soins et de déploiement sur l'ensemble du territoire.

Quelques chiffres clés 2025

- 51 sites en extra
- 507 lits sur 27 unités d'hospitalisation temps complet
- 312 places d'hospitalisation de jour
- 75 places d'accueil familial thérapeutique
- 31 636 personnes accompagnées en ambulatoire
- 1229 personnes hospitalisées à temps partiel
- 3856 personnes hospitalisées à temps plein
- 55% de soins sous contraintes
- 2177 ETPR pour l'ensemble des professionnels dont 158 ETPR pour les personnels médicaux.
- 2156 professionnels dont 180 professionnels médicaux (dont 52 internes et 5 docteurs juniors)

La prévention comme fil rouge

Depuis plusieurs années, le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) inscrit la prévention et la promotion de la santé mentale au cœur de ses missions et de ses actions territoriales. Face à l'augmentation des besoins en santé mentale, au développement des vulnérabilités psychiques, aux enjeux croissants de repérage précoce et aux conséquences sociales, sanitaires et psychologiques des troubles psychiques, le CHR affirme la nécessité d'une approche préventive globale, intégrée et décloisonnée. Cette ambition constitue un fil rouge du projet d'établissement 2026-2030 et irrigue l'ensemble des évolutions organisationnelles, partenariales et cliniques portées par l'établissement.

La prévention ne se limite plus à des actions ponctuelles de sensibilisation : elle s'inscrit désormais dans une logique continue d'intervention précoce, de réduction des ruptures de parcours, de soutien au rétablissement et de développement des compétences psychosociales tout au long de la vie. Cette approche repose sur une forte présence territoriale du CHR et sur des coopérations étroites avec les acteurs sanitaires, médico-sociaux, éducatifs, universitaires, associatifs et institutionnels du territoire.

Le CHR développe ainsi une politique de prévention structurée autour de plusieurs axes complémentaires : repérage précoce des situations de vulnérabilité, prévention des crises psychiques, prévention du suicide, prévention des addictions, soutien aux aidants, promotion de la santé mentale et accompagnement des publics les plus vulnérables. Cette dynamique mobilise de nombreux dispositifs déjà engagés sur le territoire et appelés à se renforcer dans les années à venir.

Une attention particulière est portée aux enfants, adolescents et jeunes adultes, période déterminante dans l'émergence des troubles psychiques. Le CHR s'investit particulièrement dans les dispositifs des Maisons des Adolescents présents sur les différents territoires afin de

favoriser l'accueil, l'écoute, l'orientation et l'accompagnement précoce des jeunes en souffrance psychique. Les coopérations développées avec l'IDEFHI renforcent également les réponses apportées aux enfants et adolescents relevant de la protection de l'enfance et présentant des besoins spécifiques en santé mentale. Parallèlement, les partenariats engagés avec la médecine préventive universitaire permettent de proposer des consultations dédiées aux étudiants et de renforcer les actions de prévention auprès d'une population particulièrement exposée aux situations de stress, d'isolement et de fragilité psychique. Le CHR est pleinement impliqué dans le projet de clinique de la Fédération santé des étudiants de France (FSEF) de Rouen, futur établissement dédié aux adolescents et jeunes adultes présentant des troubles psychiques associés à des difficultés scolaires ou d'insertion.

Le développement des compétences psychosociales et la diffusion d'une culture commune de la santé mentale constituent également des priorités fortes du CHR. L'établissement poursuivra ainsi le déploiement des formations aux Premiers Secours en Santé Mentale (PSSM) auprès des professionnels, partenaires et acteurs du territoire afin de favoriser le repérage précoce, lutter contre la stigmatisation et renforcer les capacités d'intervention face aux situations de souffrance psychique.

La prévention du suicide demeure par ailleurs un enjeu majeur de santé publique et une priorité institutionnelle forte. En articulation avec les dispositifs de crise et les partenaires territoriaux, le CHR poursuivra le développement d'actions de sensibilisation et de formation à la crise suicidaire, notamment en lien avec le GRAFISM, dans une logique de prévention, d'intervention précoce et de postvention. Cette dynamique s'inscrit dans une réflexion plus large visant à structurer une véritable filière territoriale de prévention du suicide articulant repérage, accompagnement, expertise spécialisée et soutien des proches.

Le CHR poursuivra également son engagement dans le champ de l'urgence médico-psychologique à travers la CUMP 76. Au-delà de son rôle d'intervention dans les situations sanitaires exceptionnelles, catastrophes, accidents collectifs ou attentats, la CUMP participe pleinement à la mission territoriale de prévention des conséquences psychotraumatiques et d'accompagnement des populations confrontées à des événements à fort impact psychologique. Cette mobilisation illustre la capacité du CHR à intervenir dans des contextes de crise aiguë tout en assurant une continuité de prise en charge psychique sur le territoire.

La prévention en addictologie constitue également un axe structurant de cette politique institutionnelle. À travers l'intervention de l'équipe de liaison en addictologie, le CHR développe des actions de sensibilisation, d'information et d'accompagnement au sein des unités de soins et auprès des professionnels. Les dispositifs proposés favorisent le repérage précoce des conduites addictives, la réduction des risques et des dommages ainsi que l'orientation vers les ressources adaptées du territoire. Dans cette perspective, l'engagement dans la démarche de labellisation « Lieu de Santé Sans Tabac » (LSST) constitue un axe structurant. Ce projet vise à créer un environnement favorable à la santé, à prévenir l'entrée dans les consommations, à accompagner les personnes souhaitant réduire ou arrêter leur consommation de tabac et à mobiliser l'ensemble de la communauté hospitalière autour d'une démarche cohérente de prévention.

Enfin, le renforcement des coopérations avec les Communautés Professionnelles Territoriales de Santé (CPTS), les maisons de santé pluriprofessionnelles, les professionnels de ville et les

infirmiers en pratique avancée (IPA) contribuera à développer des actions de prévention plus coordonnées, plus accessibles et davantage ancrées dans les parcours de proximité.

À travers cette stratégie, le CHR affirme sa volonté de faire de la prévention un levier majeur de transformation de la psychiatrie publique, en développant une approche plus précoce, plus partenariale et plus inclusive de la santé mentale, au service des personnes, des proches et du territoire.

Une offre de soins psychiatriques pour tous les publics

Au fil des années, le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) a renforcé et structuré son offre de soins en pédopsychiatrie. Cette évolution s'est traduite par le déploiement d'offres de proximité et de recours régional, la réorganisation des secteurs, le développement de dispositifs mobiles spécialisés, ainsi qu'une structuration progressive de la gradation des soins autour des âges de la vie (périnatalité, enfant, adolescent) et de parcours thématiques (TSA, TCA, troubles complexes).

De ce fait, aujourd'hui, le CHR accueille toutes les populations, à tous les âges de la vie, qui sont en souffrance psychique :

- La périnatalité
- La petite enfance avec l'unité Soléa
- Les adolescents et jeunes adultes avec l'Unité Astrolabe et les Maison des adolescents
- Les personnes âgées avec l'Unité Monod
- Les personnes malentendantes avec Psy'surdité
- Les personnes sous main de justice au sein des services de soins psychiatriques à la Maison d'arrêt de Rouen et au Centre de détention de Val de Reuil et de l'unité Badinter
- Les personnes précaires prises en charge par l'UMAPP
- Les patients présentant des troubles psychiatriques d'une particulière gravité et complexité, nécessitant des conditions de prise en charge hautement sécurisées et spécialisées sont accueillis à l'unité pour malades difficiles (UMD) qui constitue une structure de recours de niveau national.

Une offre de soins psychiatriques pour tous les types de troubles

Le Centre Hospitalier du Rouvray prend soin des troubles suivants :

- Troubles de l'humeur (Pôle PHARE)

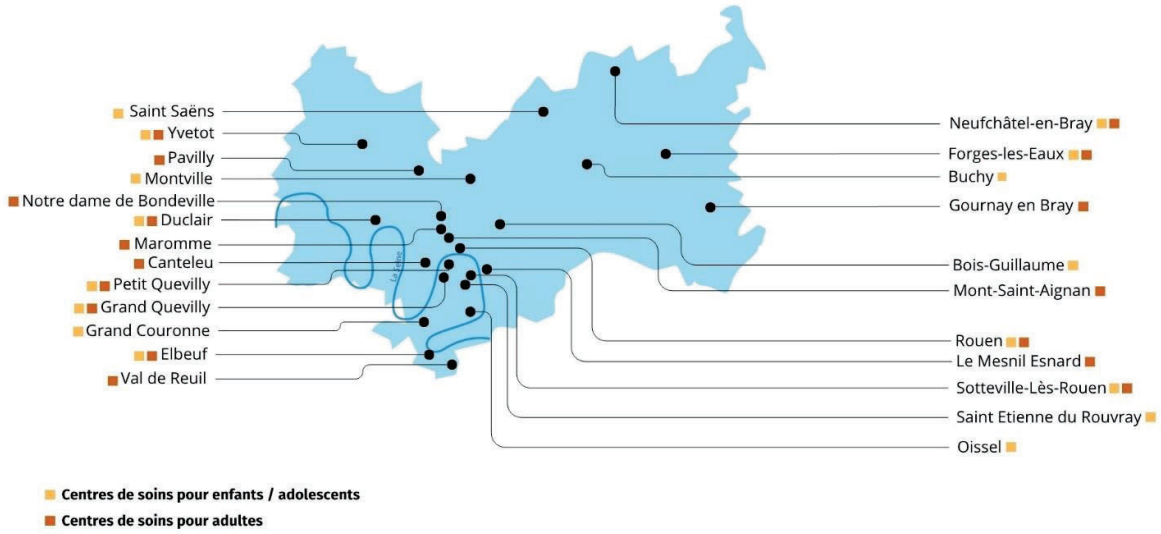
- Conduites suicidaires (VigilanS / 3114)
- Troubles de la personnalité
- Troubles de l'autisme (CRA / UMOSTED)
- Psycho-traumas (Pôle PHARE)
- Troubles du comportement alimentaires
- Troubles psychotiques (Pôle DOPA)
- Troubles liés à l'usage de substances et addictions comportementales (Pôle PHARE)
- Troubles neurodéveloppementaux
- Troubles du contrôle des impulsions et troubles sexuels (PPML)
- Troubles obsessionnels-compulsifs et apparentés (CT-TOC)
- Maladies rares à expression psychiatriques (GenoPsy)
- Psychopathologie du travail

Une offre de soins diversifiée répartie sur tout le territoire

Les approches thérapeutiques sont très variées et toujours personnalisées :

- Intervention précoce / diagnostic
- Innovations pharmacologiques
- Divers approches psychothérapeutiques (notamment les thérapies cognitivo-comportementales)
- Suicidologie
- Remédiation cognitive et réhabilitation psychosociale, éducation thérapeutique
- Neuromodulation
- Neuromodulation systémique (psychédéliques)
- Neuromodulation fonctionnelle : TMS, ECT, rTMS, TDCS
- Neuromodulation interventionnelle : stimulation cérébrale profonde (DBS) ; stimulation du nerf vague (VNS)
- Approches innovantes telles que la réalité virtuelle ou la pharmacogénétique
- Addictologie

Des centres ressources et de formation sont également mis en place : autisme, pour intervenants auprès d'auteurs de violences sexuelles, prévention et gestion de la crise suicidaire, soins infirmiers, approche de la santé mentale et prochainement Trouble Déficit de l'Attention avec ou sans Hyperactivité (TDAH).



- Centres de soins pour enfants / adolescents
- Centres de soins pour adultes

Une activité universitaire et de recherche

Le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) se distingue par son ancrage universitaire, qui constitue un levier structurant de son développement. L'établissement accueille en effet des services hospitalo-universitaires en psychiatrie de l'adulte et en pédopsychiatrie depuis 2008, en partenariat étroit avec le CHU de Rouen, contribuant ainsi à la formation initiale et continue des professionnels de santé médical et paramédical.

Depuis quelques années, la recherche est un axe de développement fort du CHR, en lien avec le CHU de Rouen et l'Université Rouen Normandie (unités INSERM 1245 & laboratoire de recherche CRFDP, EA7475, pour la pédopsychiatrie), et s'inscrit dans un réseau de coopération à l'échelle de la région (CHU de Caen, Groupe hospitalier du Havre) mais aussi national, voire international.

Depuis l'arrivée des universitaires dans les années 70, il y a toujours eu une activité de recherche au sein de l'hôpital, d'abord axée, du côté adulte, sur les neuroleptiques, la catatonie puis largement développée par les travaux sur la génétique des maladies neuropsychiatriques du Dr Dominique Campion, en lien étroit avec le Pr Didier Hannequin et l'unité INSERM 1245 de l'Université Rouen Normandie. Les travaux de renommée internationale du Dr Campion ont pu être poursuivis par le Pr Gaël Nicolas, en lien avec le Pr Olivier Guillin. Ce dernier a aussi

développé un axe de recherche original autour de l'utilisation de la clozapine dans les comportements violents, notamment dans l'autisme.

En parallèle, depuis 2014, tout un plateau technique de neuromodulation a pu être mise en place au sein de l'hôpital, ouvrant la voie à l'étude clinique de l'efficacité de ces différentes techniques dans les pathologies psychiatriques.

En 2025, près de 200 patients ont pu être inclus dans ces différentes études, positionnant le CHR comme un centre français avec un fort potentiel de recrutement en recherche clinique. Ces travaux sont aussi valorisés par des publications internationales : 18 en 2025 dont certaines dans des rangs de publication élevés. Chaque année, ce sont également près de 100 étudiants qui sont accueillis sur le site du CHR. Ces avancées ont permis d'étoffer l'équipe de recherche, de développer la recherche paramédicale et de pouvoir mieux s'articuler avec la recherche en pédopsychiatrie.

En 2026, ce sont près de 16 études cliniques qui sont coordonnées au CHR, dont 4 études en tant que promoteur et 12 en tant que centre associé investigateur, que ce soit des études interventionnelles ou observationnelles, sur diverses thématiques (troubles de l'humeur, psychoses, personnalité borderline, troubles du neurodéveloppement…).

Afin de renforcer la place de la recherche, le CHR a engagé depuis 2024 une réorganisation de sa gouvernance.

Le rattachement du département de la recherche à la direction de la stratégie a constitué une première étape dans cette dynamique. Cette évolution a mis en évidence la nécessité de dépasser une organisation historiquement trop cloisonnée entre psychiatrie adulte et psychiatrie de l'enfant et de l'adolescent, afin de développer une approche plus transversale, lisible et collaborative de la recherche en santé mentale. La nouvelle structuration vise ainsi à renforcer le pilotage de cette activité stratégique à travers un modèle de gouvernance partagé, associant étroitement les dimensions administratives, médicales et scientifiques.

L'organisation a été repensée afin de mieux distinguer les niveaux de pilotage stratégique, scientifique et opérationnel, tout en favorisant davantage d'agilité, de coordination et de visibilité pour les projets de recherche portés par l'établissement. Cette évolution s'est traduite par la mise en place d'une gouvernance reposant sur un trio de pilotage associant la directrice de la stratégie et de la recherche ainsi que deux praticiennes particulièrement investies dans la recherche au CHR, représentant les principaux champs de la psychiatrie de l'adulte et de la pédopsychiatrie. Cette co-direction permet de soutenir une dynamique institutionnelle plus intégrée et de renforcer les coopérations entre équipes, disciplines et partenaires.

Pour accompagner cette nouvelle ambition, le CHR a également inauguré en octobre 2025 la Maison de la Recherche en santé mentale, un espace dédié au développement des projets scientifiques et à l'innovation en santé mentale. Pensé comme un lieu transversal et collaboratif, cet espace favorise les échanges entre chercheurs, professionnels, partenaires et usagers, tout en soutenant les démarches d'intelligence collective, de diffusion des connaissances et de participation des personnes concernées à la recherche.

Le CHR est également membre du Groupement de Coopération Territoriale de Recherche Clinique (GCTRC) rattaché au CHU de Rouen et co-pilote désormais dans ce cadre, avec le Centre Hospitalier spécialisé de la Fondation du Bon Sauveur de la Manche, l'axe santé mentale et psychiatrique.

Il s'appuie également sur un Institut de formation en soins infirmiers (IFSI) et, grâce à son département recherche qui coordonne l'équipe de la recherche dorénavant installée à la Maison de la recherche de la santé mentale, il participe activement à des travaux de recherche clinique et en soins, avec des équipes publiant à l'échelle nationale et internationale.

Cette articulation étroite entre soins, enseignement et recherche inscrit pleinement le CHR dans une dynamique universitaire au service de l'innovation en santé mentale.

Une offre culturelle exigeante au soutien du soin

En psychiatrie, l'accès à la culture est aujourd'hui reconnu comme un facteur de mieux-être, de valorisation de soi, d'expression des émotions, de restauration du lien social et d'ouverture sur l'extérieur. Les actions culturelles participent ainsi à l'amélioration de la qualité de vie des patients et à l'humanisation des soins.

Initié en 2023 avec le recrutement d'un attaché culturel fortement ancré dans le réseau artistique régional, le projet culturel et artistique du Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) s'est construit autour de trois ambitions majeures : contribuer à la déstigmatisation de la maladie mentale, favoriser une prise en charge globale de la personne soignée au-delà de la seule dimension pathologique, et soutenir la réinscription sociale et culturelle des usagers.

Ces objectifs ont été largement soutenus par une dynamique culturelle mobilisant les équipes soignantes et médicales, de nombreuses structures culturelles partenaires ainsi que des financeurs publics et privés engagés.

Dans le cadre de la lutte contre la stigmatisation, un cycle d'expositions a été développé à la Maison Papier, accueillant près de 3 000 visiteurs, tandis que les « Nuits d'Artaud », cycle de rencontres poétiques, ont réuni plus de 800 spectateurs au fil de cinq événements.

Par ailleurs, plus de 30 projets d'actions culturelles ont été construits avec des artistes et structures culturelles, en lien avec les équipes de soins, au sein des unités d'hospitalisation et des hôpitaux de jour du territoire.

Enfin, afin de favoriser l'accès des usagers à la vie culturelle de droit commun, des partenariats innovants ont été engagés avec l'Opéra Rouen Normandie et le Musée des Beaux-Arts de Rouen.

Au total, entre 3 500 et 4 000 personnes issues du grand public ont participé à la programmation culturelle du CHR, près de 300 patients adolescents et adultes ont bénéficié

d’actions culturelles dans les unités de soins, et 60 usagers de 4 hôpitaux de jour ont pu accéder à des parcours culturels accompagnés par les soignants.

Un engagement de longue date pour la transition écologique

Au regard des enjeux environnementaux, climatiques et sanitaires actuels, le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) a engagé depuis plusieurs années une transformation progressive de ses pratiques et de son fonctionnement afin de réduire son impact environnemental et de renforcer la durabilité de ses activités.

Le secteur de la santé représente aujourd’hui environ 4,4 % des émissions mondiales de gaz à effet de serre, mais près de 8 % à l’échelle nationale et 8,4 % à l’échelle de la Normandie, conférant aux établissements de santé une responsabilité majeure dans la transition écologique. À travers leurs activités, les établissements hospitaliers contribuent notamment aux émissions de gaz à effet de serre, à la consommation de ressources naturelles, à la production de déchets, aux pollutions chimiques et à la dégradation des conditions environnementales ayant un impact direct sur la santé des populations.

Dans ce contexte, le CHR a souhaité inscrire la transition écologique comme un axe stratégique fort de son projet d’établissement, considérant que les enjeux environnementaux constituent désormais un enjeu de santé publique à part entière, y compris en santé mentale.

Implanté sur un site de 79 hectares, l’établissement a progressivement développé de nombreuses actions concrètes en faveur de la transition écologique. Le CHR a notamment supprimé l’usage des produits phytosanitaires dans l’entretien de ses espaces verts, diversifié et structuré ses filières de tri des déchets, mis en place une unité de cogénération afin d’optimiser sa production énergétique, développé les mobilités alternatives avec notamment des véhicules électriques et des dispositifs favorisant les transports en commun, engagé des actions de réduction des consommations énergétiques et d’eau, ou encore initié des démarches de réduction du gaspillage alimentaire et de limitation de l’usage du plastique.

Au fil des années, cette dynamique s’est renforcée afin d’intégrer les enjeux environnementaux dans le fonctionnement quotidien de l’établissement. Elle se traduit par des actions concrètes visant à réduire les consommations d’énergie et de ressources, limiter les déchets, développer des organisations plus sobres, améliorer les conditions d’accueil et de travail, et faire évoluer les pratiques professionnelles dans une logique de durabilité et de santé environnementale.

Cette ambition s’est traduite par la création d’une direction de la transition écologique chargée de structurer, coordonner et accompagner la transformation écologique de l’établissement, en lien avec l’ensemble des directions, pôles et services.

Depuis 2023, la stratégie environnementale du CHR s'appuie sur une dynamique collective de co-construction mobilisant de nombreux professionnels engagés, les « écogreeners ». Cette gouvernance participative permet d'inscrire durablement la transition écologique dans les pratiques professionnelles et dans les projets institutionnels.

La politique de transition écologique de l'établissement repose désormais sur quatre axes stratégiques structurants :

- Soigner de façon écoresponsable
- Consommer autrement
- Agir dans une logique de sobriété
- Conduire le changement

Ces axes constituent le socle de la stratégie environnementale du CHR et ont vocation à irriguer l'ensemble des activités de l'établissement.

Leur mise en œuvre opérationnelle s'appuie sur plusieurs « dynamiques » transversales associant les professionnels autour de thématiques majeures telles que les soins écoresponsables, l'alimentation durable, le bâtiment et l'énergie, le numérique responsable ou encore la mobilité durable. Ces dynamiques ont pour objectif de décloisonner les approches, favoriser l'émergence de projets concrets, accompagner les changements de pratiques et structurer une amélioration continue à l'échelle de l'établissement.

Par cette organisation, le CHR affirme sa volonté de faire de la transition écologique un levier transversal de transformation, au service de la qualité des soins, de la qualité de vie au travail, de la performance durable et de la responsabilité sociétale de l'établissement.

1.2 Santé mentale et psychiatrie en Normandie : des besoins toujours croissants

La santé mentale en Normandie constitue un enjeu majeur de santé publique, avec des indicateurs globalement plus défavorables que la moyenne nationale, notamment en matière de suicide, d'addictions et de consommation de psychotropes.

La région fait face à une demande de soins en forte augmentation, en particulier pour les troubles anxio-dépressifs, tandis que l'offre reste sous tension en raison d'un manque de professionnels. Les jeunes sont particulièrement concernés, avec une hausse notable des passages aux urgences pour troubles psychiques depuis 2021.

Sur un territoire marqué par un vieillissement de la population, des inégalités sociales et territoriales importantes ainsi qu'une forte prévalence des situations de précarité, l'établissement assure une mission essentielle de prévention, de soins et d'accompagnement en psychiatrie et santé mentale.

Par son offre diversifiée et son ancrage territorial, le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) participe à la structuration de parcours de soins adaptés aux besoins d'une population particulièrement exposée aux vulnérabilités psychiques.

Pour rédiger son nouveau projet d'établissement, le CHR a non seulement pris en compte ces éléments de cadrage mais également établi son propre diagnostic territorial

Les éléments de cadrage du projet d'établissement 2026-2030

Notre projet d'établissement s'inscrit dans des stratégies nationales, régionales et territoriales pour la santé mentale. Il s'appuie également sur les recommandations des associations d'usagers et de familles.

En sus de ces feuilles de routes rappelées ci-dessous, qui constituent des éléments de cadrage, l'établissement est également parti d'un diagnostic territorial interne constitué au fil des mois précédent le démarrage de *Rouvray 2030*.

La stratégie nationale pour la santé mentale

La Haute Autorité de Santé (HAS) a publié en novembre 2024 un programme pluriannuel « santé mentale et psychiatrie » 2025-2030 dans l'objectif de :

- Réduire les retards au diagnostic et assurer le dépistage précoce de certains troubles

- Organiser et améliorer significativement les parcours des personnes confrontées à des pathologies telles que les troubles schizophréniques et les troubles bipolaires, tant en ce qui concerne les approches thérapeutiques médicamenteuses que non médicamenteuses
- Mieux repérer et évaluer les troubles du neurodéveloppement (TND) lorsque les points d'appel sont les comorbidités psychiatriques
- Adapter les modalités de prise en charge en fonction de l'évolution de la personne, en intégrant les volets somatique et social.

Ce programme s'articule autour de **9 grandes thématiques** :

- Troubles schizophréniques et troubles bipolaires
- Santé mentale et psychiatrie de l'enfant et l'adolescent
- Droits des patients et des personnes accompagnées, pair-aidance et alliance thérapeutique
- Accompagnement et soutien des familles et des proches
- Santé mentale et psychiatrie de la personne âgée
- Soins en psychiatrie aux patients détenus et soins pénalement ordonnés
- Santé mentale, psychiatrie et addictions
- Troubles du neurodéveloppement (TND)
- Certification des établissements de santé autorisé en psychiatrie pour la qualité des soins

Les préconisations de l'UNAFAM

En 2025, la santé mentale a été déclarée Grande cause Nationale, et dans ce cadre, l'UNAFAM a contribué à la réflexion en produisant une feuille de route pour une refondation de la psychiatrie en France.

Après son manifeste pour l'abolition de la contention, qui figure au nombre des propositions, l'Unafam a en effet formulé 48 propositions qui s'organisent autour de ces trois axes :

- Agir précocement
- Promouvoir le rétablissement pour tous
- Rendre effectifs les droits

Le projet régional de santé

Sur le plan régional, le PRS 2023-2028 a fait l'objet d'une actualisation en 2025 et les acteurs du territoire ont rappelé les 7 enjeux majeurs :

- Le vieillissement de la population : un enjeu d'accompagnement particulièrement fort en Normandie

- L'amélioration de l'état de santé des enfants et des jeunes : un pari pour l'avenir (dont les conduites addictives et le suicide)
- L'inclusion des personnes en situation de handicap et la garantie d'accompagnements adaptés aux besoins
- Prendre soin des professionnels de santé
- Les problèmes de santé publique prioritaires - prévention et prise en charge
- Le défi de la transition écologique
- Une offre de santé et d'accompagnement résiliente et préparée aux enjeux de demain

Dans ce document, l'agence régionale de santé fixe des principes d'action, des indicateurs et les cibles suivantes :

- Réduire les inégalités sociales de santé
- Adapter notre action aux spécificités des territoires pour répondre aux besoins de santé de la population normande
- Piloter le service rendu par le résultat

INDICATEURS	CIBLES 2028
Tabagisme	Passer de 33 % de jeunes âgés de 17 ans fumeurs quotidiens à 20 % (cible du programme national de réduction du tabagisme - PNRT)
Usage d'alcool	Passer de 12 % d'usage régulier d'alcool des jeunes de 17 ans à 7 % (prévalence la plus basse en région en 2014)
Obésité	Passer de 4,5 % (dans l'Eure et la Seine-Maritime) et 3,1 % (dans le Calvados, la Manche et l'Orne) à une valeur cible régionale de 3,1 % chez les enfants âgés de 5 ans (prévalence la plus basse en région en 2014)
Participation aux dépistages organisés des cancers	Atteindre au moins 45 % pour le cancer colorectal et 70 % pour le cancer du sein (cibles du plan cancer 3)
Suicide	Réduire le taux de mortalité par suicide en Normandie pour le rapprocher de la moyenne française (23,7/100 000 pour les hommes et 6,6/100 000 pour les femmes)

"Améliorer la santé mentale des Normands" est également un axe prioritaire du schéma régional de santé. Au sein de cet axe, les objectifs en lien avec la santé mentale sont les suivants :

- Poursuivre le développement des actions en faveur de la santé mentale des jeunes et étudiants
- Prévenir, repérer et prendre en charge la crise suicidaire
- Accélérer le déploiement de la réhabilitation psychosociale avec les professionnels du sanitaire et médico-social
- Organiser les conditions de réalisation d'une offre graduée des soins psychiques ou psychiatriques
- Conforter l'approche territorialisée des parcours de soins en mobilisant les Projets territoriaux de santé mentale (PTSM)

Plus particulièrement sur le volet psychiatrique, les objectifs retenus consistent à :

- Poursuivre les actions de déstigmatisation des troubles psychiques
- Soutenir le développement des alternatives à l'hospitalisation, en favorisant notamment « l'aller vers » et en prenant des mesures pour faciliter l'accès à une évaluation rapide
- Fluidifier les liens entre médecins traitants et psychiatres,
- Poursuivre le développement des infirmiers de pratique avancée mention « psychiatrie et santé mentale »
- Poursuivre l'évolution de l'offre avec la structuration d'une organisation graduée des soins avec l'appui des centres support / ressource et la création d'offres de soins de recours
- Améliorer les conditions d'hospitalisation pour les patients et les conditions d'exercice pour les communautés médico-soignantes dans les unités d'hospitalisation à temps plein
- Déployer un volet psychiatrique dans chaque Service d'accès aux soins (SAS)
- Améliorer les soins psychiatriques des détenus
- Accélérer le déploiement d'offres orientées rétablissement en poursuivant le déploiement des centres de réhabilitation psychosociale de proximité, en développant l'éducation thérapeutique et en favorisant le déploiement de la pair-aidance.

Enfin, ce document stratégique précise les attentes spécifiques à certaines offres, comme la pédopsychiatrie et la transition entre les parcours des adolescents vers l'âge adulte et ces préconisations ont été intégrées à nos leviers.

Le Projet Territorial de Santé Mentale Rouen-Elbeuf-Pays de Bray 2025-2030

Le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) est un acteur central des chantiers définis par le PTSM. Il est en effet à l'initiative des projets et la source de nombreux indicateurs sur le territoire.

Le « PTSM 2 » adopté en 2025 comprend 6 priorités et 19 objectifs repris ci-dessous et pour lesquels, la plupart des priorités et leviers retenus par le CHR viendront en écho.

PRIORITE 1 : REPERAGE PRECOCE, DIAGNOSTIC ET ACCES AUX SOINS

- **Objectif 1.** Améliorer le repérage des populations vulnérables aux troubles psychiques
- **Objectif 2.** Faciliter l'accès au diagnostic et aux soins spécialisés des populations
- **Objectif 3.** Renforcer et développer la stratégie territoriale de prévention du suicide
- **Objectif 4.** Favoriser les coopérations entre le premier recours et la psychiatrie

PRIORITE 2 : PARCOURS COORDONNES ET MAINTIEN EN MILIEU ORDINAIRE

- **Objectif 1.** Prévenir les ruptures de prise en charge, en particulier lors des périodes de transition entre les âges
- **Objectif 2.** Favoriser la coopération entre les acteurs du soin, du médico-social et du social afin de soutenir le maintien en milieu ordinaire des personnes concernées par un trouble psychique
- **Objectif 3.** Favoriser l'autonomie des personnes, de tous âges, vivant avec un trouble psychique, grâce au développement et à l'appropriation des outils de réhabilitation psychosociale (RPS)
- **Objectif 4.** Développer et renforcer la stratégie territoriale de la prise en charge du psychotraumatisme

PRIORITE 3 : ACCES AUX SOINS SOMATIQUES

- **Objectif 1.** Renforcer la coordination entre les acteurs de la psychiatrie et de la médecine somatique
- **Objectif 2.** Améliorer l'accès et la qualité des soins somatiques pour les personnes vivant avec des troubles psychiques

PRIORITE 4 : PREVENTION ET PRISE EN CHARGE DE LA CRISE ET DES URGENCES

- **Objectif 1.** Améliorer la réponse à l'urgence pédopsychiatrique à travers le renforcement de l'offre de soins (hospitalisation et ambulatoire), notamment en post-urgence et lors de la crise
- **Objectif 2**. Améliorer la réponse à la crise et éviter la saturation des urgences adultes
- **Objectif 3.** Soutenir les acteurs de terrain en cas de crise ou d'urgence

PRIORITE 5 : ACCES AUX DROITS, LUTTE CONTRE LA STIGMATISATION

- **Objectif 1.** Renforcer le pouvoir d'agir et les droits des usagers
- **Objectif 2.** Consolider la coordination et les interventions partenariales
- **Objectif 3.** Promouvoir la déstigmatisation de la santé mentale

PRIORITE 6 : PROMOTION DE LA SANTE MENTALE

- **Objectif 1.** Soutenir la promotion et le développement des compétences psychosociales pour tous les publics
- **Objectif 2.** Promouvoir une culture de la santé mentale positive et de ses déterminants
- **Objectif 3.** Structurer, animer et coordonner un réseau territorial de promotion de la santé mentale

Impliqué sur l'ensemble des chantiers du PTSM, le CHR s'inscrit dans une démarche initiée depuis plusieurs années qui s'appuie sur une analyse des points forts et des marges d'amélioration de son offre de soins au regard des besoins identifiés.

Le diagnostic territorial du CHR

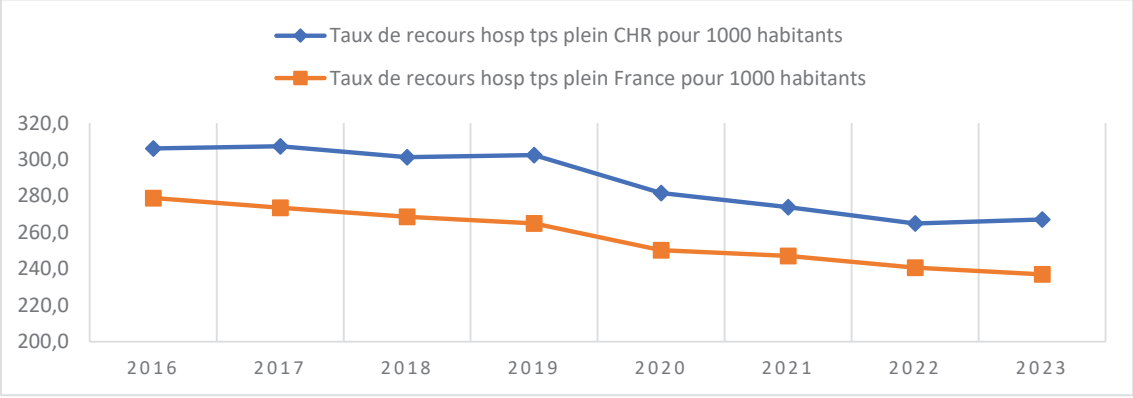
Le territoire de santé Rouen–Elbeuf–Pays de Bray, structuré autour du GHT Rouen Cœur de Seine, couvre une population d'environ 849 000 habitants, dont près de 675 000 relèvent du périmètre d'intervention du Centre Hospitalier du Rouvray (CHR). Ce territoire se caractérise par une grande diversité géographique, démographique et sociale, associant une métropole dense à des territoires ruraux étendus confrontés à des enjeux d'accessibilité aux soins, de mobilité et d'attractivité médicale. Dans ce contexte, le CHR occupe une place centrale dans l'organisation de l'offre de psychiatrie et de santé mentale, à la fois comme établissement de proximité, établissement de recours et acteur de structuration des filières territoriales.

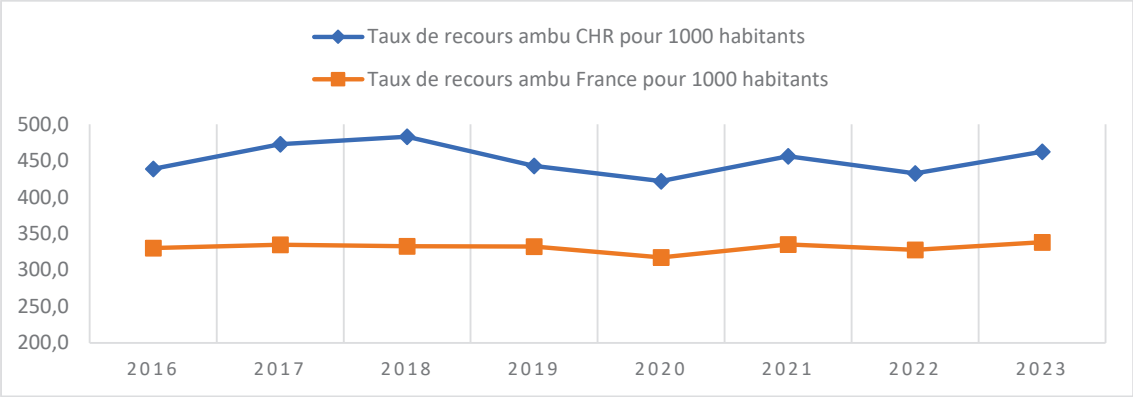
Une augmentation globale des besoins en santé mentale

L'ensemble du territoire connaît une progression continue des besoins en santé mentale. Cette dynamique se traduit par une augmentation des recours aux soins psychiatriques, particulièrement dans le champ des troubles anxieux, des troubles de l'humeur et des situations complexes associant vulnérabilités psychiques, sociales et somatiques.

Cette évolution se reflète dans l'activité du CHR. Entre 2020 et 2024, la file active ambulatoire a progressé de près de 11 %, dépassant désormais 31 000 patients suivis chaque année. Parallèlement, les dispositifs d'urgence, les soins non programmés et les capacités d'hospitalisation demeurent fortement sollicités, témoignant d'une pression croissante sur l'ensemble de l'offre de soins.

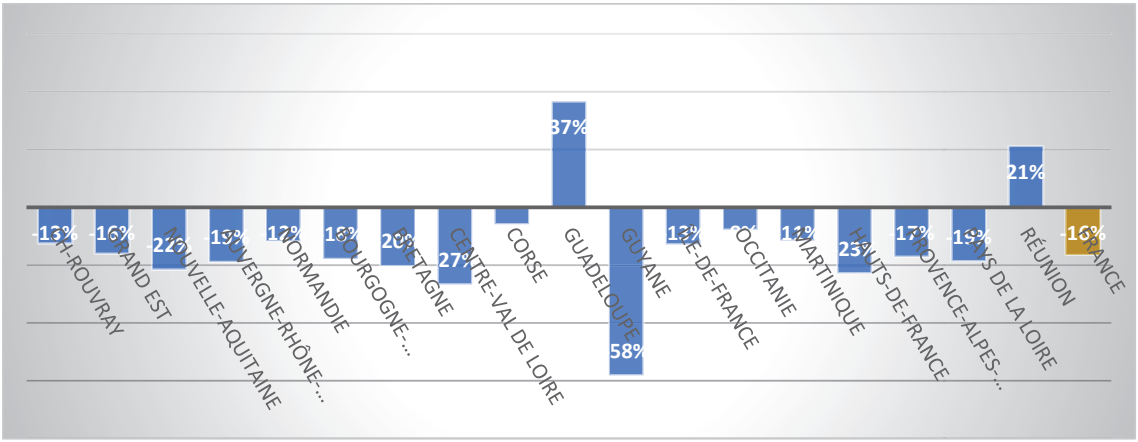
Comme le montrent les graphiques suivants, le taux de recours à l'hospitalisation (nb journées pour 1000 habitants) et en ambulatoire (nb actes pour 1000 habitants) est supérieur à la moyenne nationale au CHR.



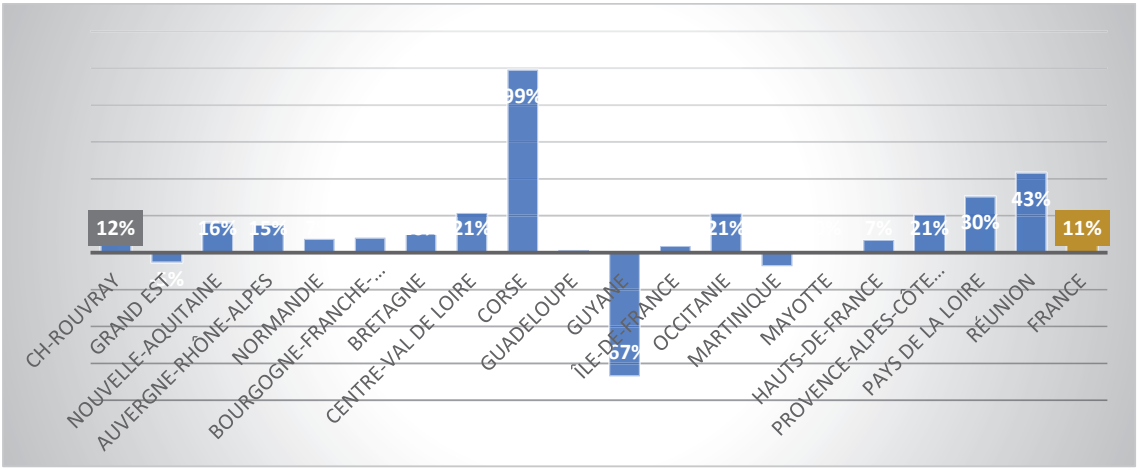


Pendant cette période, le CHR a entamé son virage ambulatoire tout en diminuant le nombre de lits de manière moins drastique que la moyenne nationale.

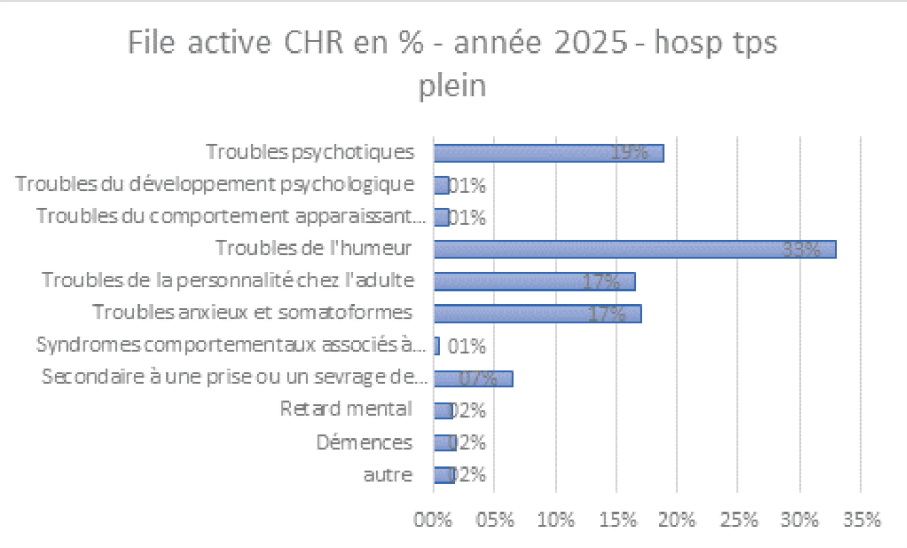
Evolution du nombre de journées d'hospitalisation temps plein (2016-2025) :

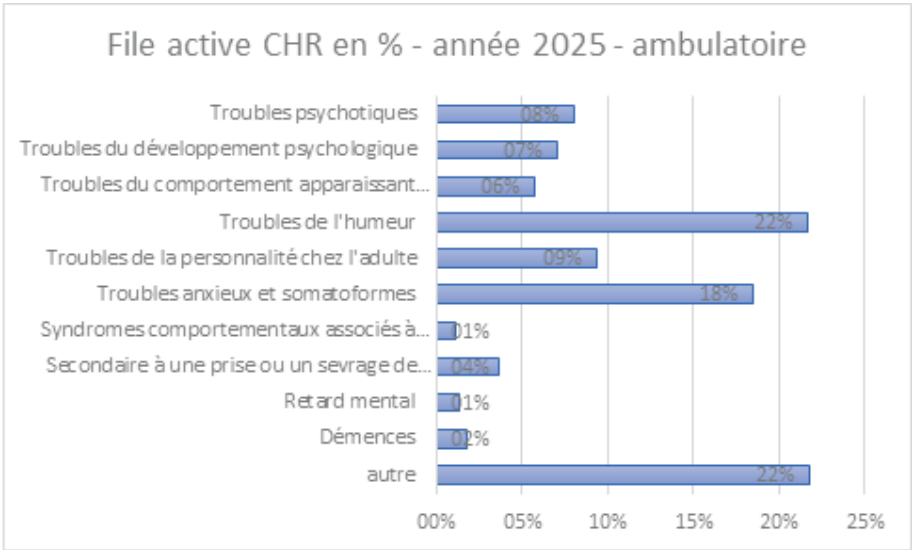


Evolution du nombre du nombre d'actes ambulatoires (2016-2025) :



Les troubles de l'humeur occupent une place particulièrement importante dans la patientèle de l'établissement (33% de la file active en hospitalisation temps plein et 22% en ambulatoire en 2025), justifiant la poursuite de la structuration de filières spécialisées. Les troubles anxieux connaissent également une progression régulière, renforçant la nécessité de développer des réponses graduées, accessibles et coordonnées avec les professionnels de premier recours.





Les enfants, adolescents et jeunes adultes : une priorité majeure

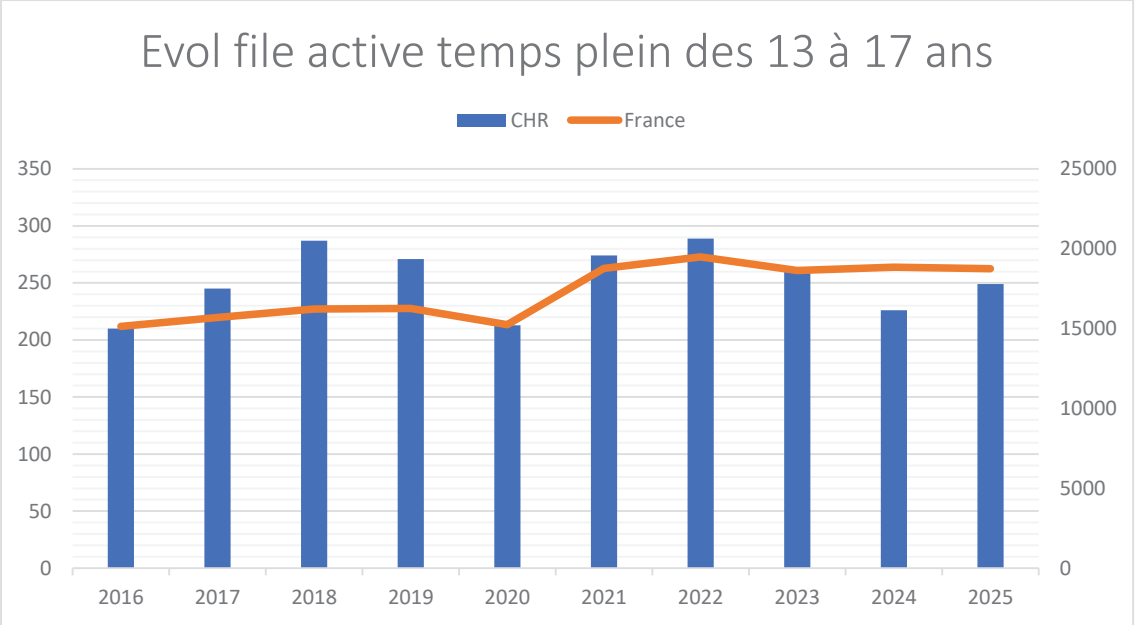
Le territoire compte près de 145 000 jeunes de moins de 18 ans et connaît une augmentation soutenue des besoins en pédopsychiatrie. Les troubles du neurodéveloppement, les troubles anxieux et dépressifs de l'enfant et de l'adolescent ainsi que les situations complexes relevant de la protection de l'enfance représentent des enjeux majeurs pour les années à venir.

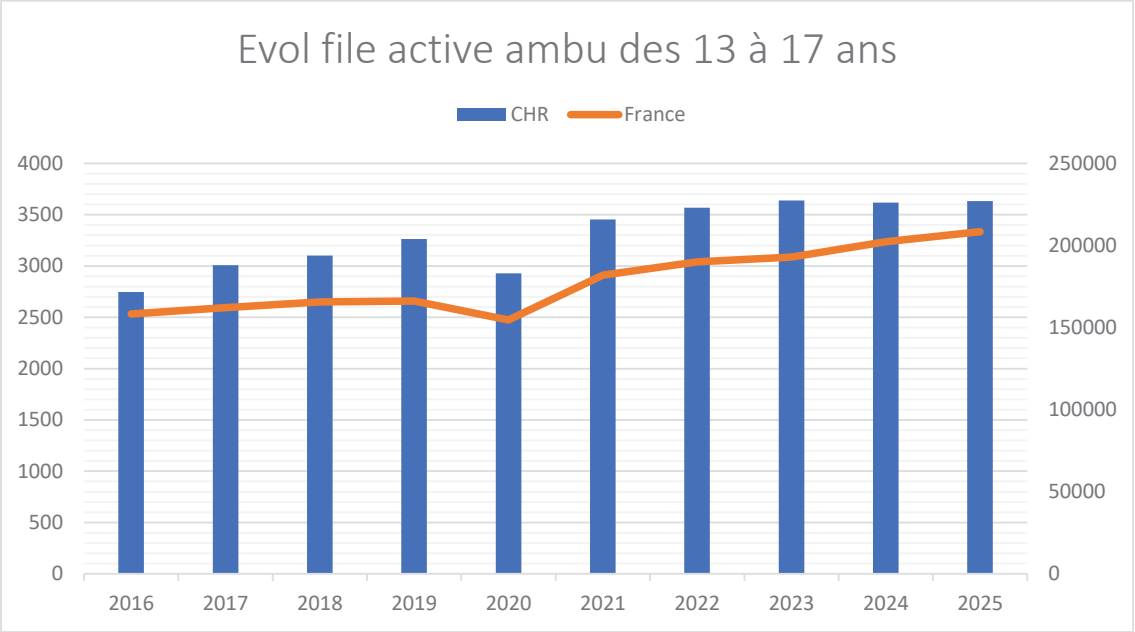
Il est à noter tout d'abord que la population traitée par le CHR montre une surreprésentation de la tranche d'âge 15-29 ans (19,8% en 2022) par rapport à la moyenne nationale (17,5 %) et régionale (16,8 %).

Malgré un maillage territorial important, l'offre demeure inégalement répartie et reste sous tension sur certains segments, notamment l'hospitalisation spécialisée des mineurs, les dispositifs de crise et les prises en charge intensives.

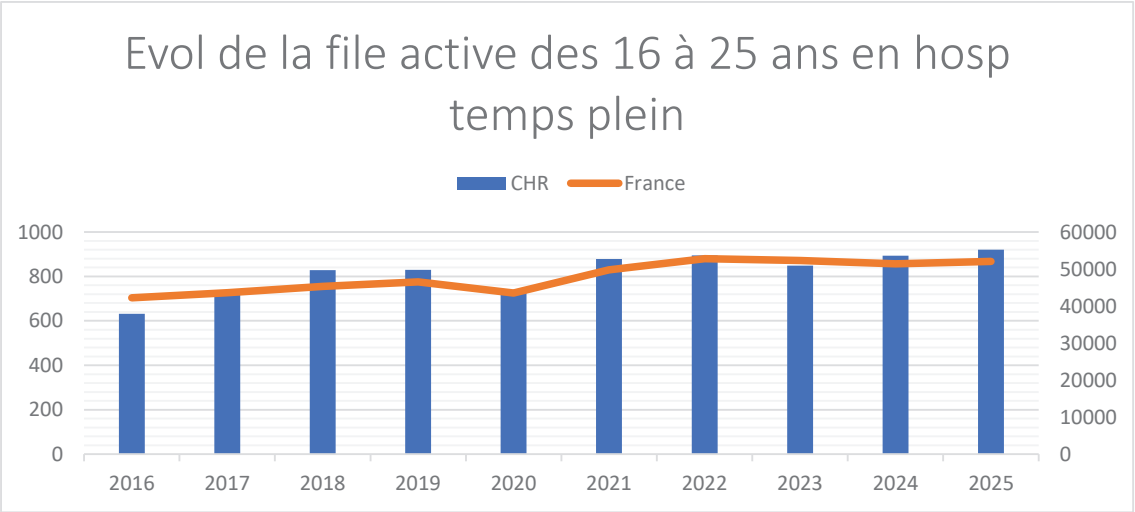
Concernant spécifiquement la tranche d'âge 13-17 ans, les données montrent une évolution forte de cette catégorie d'âge au niveau national, aussi bien en ambulatoire qu'en hospitalisation.

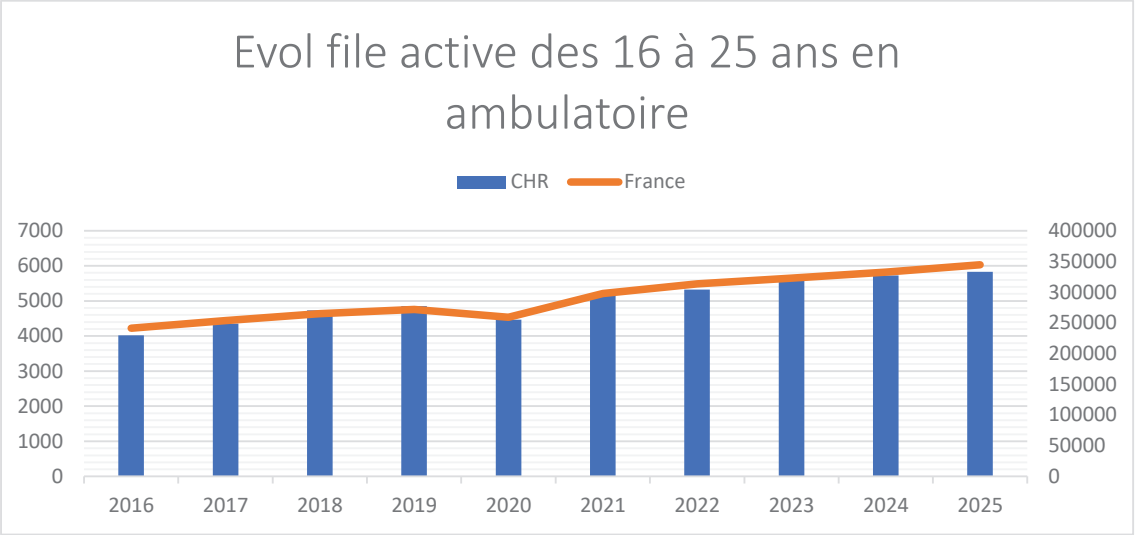
Au CHR, la baisse du nombre de journées en hospitalisation est liée en partie à la fermeture de Rimbaud sur 2025, néanmoins comme le montrent ces graphiques, la file active a continué à augmenter.





Les jeunes adultes constituent également une population particulièrement exposée. Sur cette catégorie 16-25 ans, les données montrent également une évolution forte au niveau national, aussi bien en ambulatoire qu'en hospitalisation.





Ainsi, entre 2016 et 2025, les journées d'hospitalisation complète des 16-25 ans ont progressé de près de 47 %. Le nombre de journées 2025 représente 80 lits. Cette évolution traduit l'émergence de besoins spécifiques liés aux transitions entre l'adolescence et l'âge adulte, aux parcours d'études, à l'insertion sociale et professionnelle ainsi qu'aux passages entre les dispositifs de pédopsychiatrie et de psychiatrie adulte. Elle conforte la nécessité de développer des parcours coordonnés et des organisations adaptées à cette période charnière de la vie.

Les personnes âgées : accompagner le vieillissement de la population

La Normandie connaît un vieillissement démographique plus rapide que la moyenne nationale. Les personnes âgées de 65 ans et plus représentent désormais près d'un quart de la population et la croissance des plus de 85 ans est particulièrement soutenue.

Cette évolution entraîne une augmentation des besoins en santé mentale de la personne âgée, notamment dans les domaines des troubles neurocognitifs, des troubles dépressifs et anxieux, de la prévention du suicide et des situations de vulnérabilité psychosociale.

Les données d'activité du CHR montrent que la prise en charge des patients de 65 ans et + est en baisse dans notre établissement comme au niveau national en hospitalisation temps plein.

Dès lors, si les hospitalisations complètes des personnes âgées tendent à diminuer progressivement, leur poids dans l'activité hospitalière reste significatif, avec plus de 23 000 journées d'hospitalisation réalisées chaque année. Ce volume de journées représente environ 63 lits (20 seulement aujourd'hui). De plus, le taux de recours en hospitalisation temps plein est inférieur au niveau national. Au niveau ambulatoire, la file active augmente au niveau national.

Cette évolution appelle un renforcement des dispositifs de psychogériatrie, des équipes mobiles, des interventions à domicile, de la télémédecine ainsi que des coopérations avec les EHPAD et le secteur médico-social afin de favoriser le maintien dans le lieu de vie et de prévenir les ruptures de parcours.

Les personnes en situation de vulnérabilité complexe

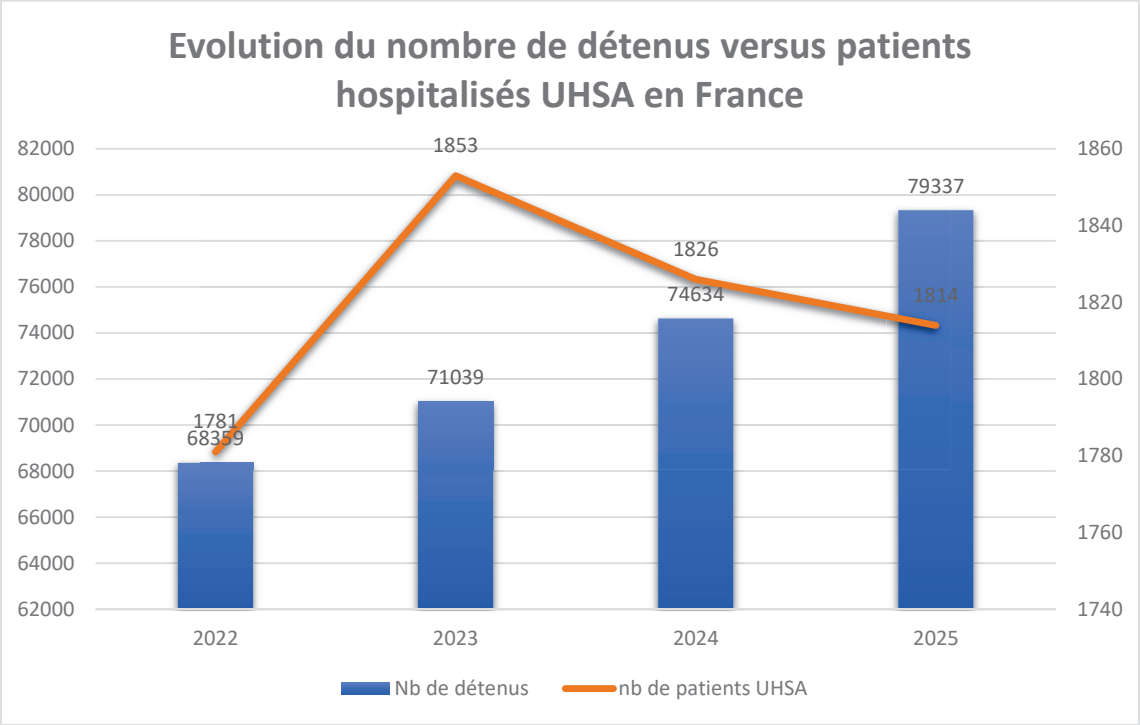
Le territoire est également confronté à une augmentation des situations complexes associant troubles psychiques sévères, précarité sociale, addictions, difficultés d'accès au logement ou ruptures de parcours.

Ces situations nécessitent des réponses coordonnées mobilisant l'ensemble des acteurs sanitaires, médico-sociaux, sociaux et associatifs du territoire. Elles renforcent la nécessité de développer les dispositifs de coordination, les équipes mobiles, les interventions d'aller-vers et les filières spécialisées dans les domaines de l'addictologie, de la réhabilitation psychosociale et de l'accompagnement des parcours complexes.

Les personnes sous main de justice : un enjeu régional de psychiatrie médico-légale

La prise en charge psychiatrique des personnes sous main de justice constitue un enjeu majeur pour la région. L'augmentation du nombre de personnes détenues observée au niveau national s'accompagne d'une croissance des besoins en soins psychiatriques, tant en milieu pénitentiaire qu'en hospitalisation spécialisée.

Dans ce contexte, l'absence actuelle d'Unité Hospitalière Spécialement Aménagée (UHSA) en Normandie et les perspectives de création d'une nouvelle UHSA au CHR confirment le rôle régional de l'établissement dans le développement d'une filière de psychiatrie médico-légale structurée et adaptée aux besoins du territoire.



Les enjeux pour le Centre Hospitalier du Rouvray

Le CHR dispose d'atouts importants : une couverture territoriale étendue, une offre ambulatoire développée, des dispositifs spécialisés reconnus et une forte capacité de coopération avec les acteurs du territoire, le CHU et le GHT Rouen Cœur de Seine.

Pour répondre aux évolutions démographiques, épidémiologiques et sociétales, l'établissement devra poursuivre sa transformation autour de plusieurs enjeux majeurs : renforcer la prévention et l'intervention précoce, développer les filières spécialisées, réduire les inégalités territoriales d'accès aux soins, harmoniser les pratiques, améliorer la lisibilité des parcours, consolider les capacités d'hospitalisation adaptées et renforcer les coopérations territoriales.

Dans un contexte de transformation des politiques de santé mentale, le CHR entend ainsi poursuivre son rôle d'acteur de référence au service d'une offre de soins graduée, accessible, coordonnée et centrée sur les besoins des personnes concernées et de leurs proches.

1.3 *Rouvray 2030* : une démarche d'élaboration participative

Rouvray 2030 en quelques chiffres

- 3 jours de séminaire
- 7 réunions d'information à tous
- 8 thématiques transversales
- 30 groupes de travail (groupes thématiques)
- 5 questionnaires diffusés à tous
- 1500 répondants
- 22 focus group regroupant près de 280 professionnels

Une dynamique qui s'appuie sur l'intelligence collective

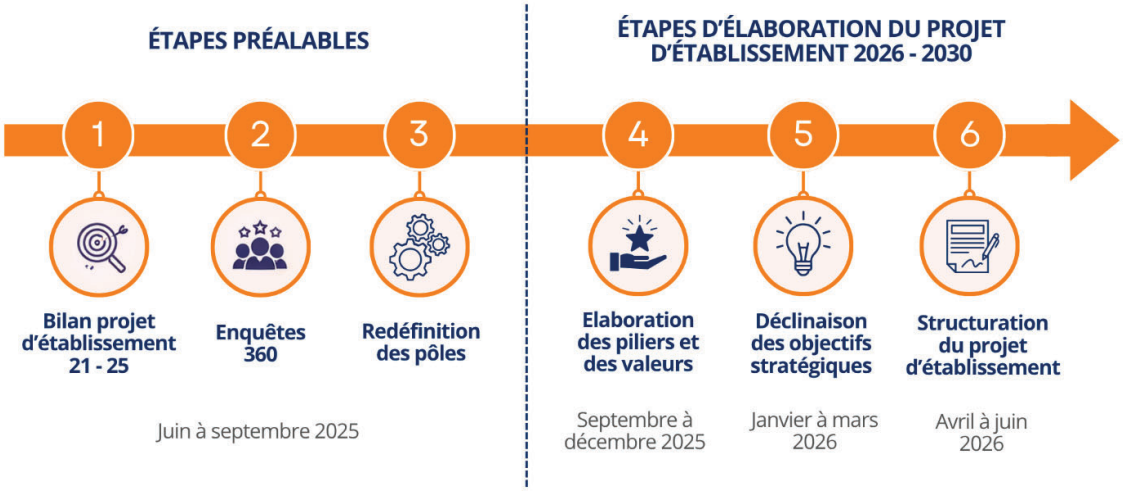
Le projet d'établissement *Rouvray 2030* s'inscrit dans une dynamique d'intelligence collective, mobilisant l'ensemble des professionnels, des personnes concernées et leurs proches et des partenaires du territoire. Construit selon une démarche participative, il valorise la diversité des expertises et favorise la co-construction des orientations stratégiques.

La dynamique participative a fait partie intégrante de l'élaboration de ce nouveau projet d'établissement, et ce dès le choix du nom "*Rouvray 2030*" issu d'un sondage ouvert à tous les professionnels.

L'élaboration du projet médico-soignant et psychologique a été confié aux quatuor de pôles qui ont su mobiliser l'ensemble des équipes soignantes pour co-construire les projets de services et de pôles.

Cette méthode permet de renforcer l'adhésion, de faire émerger des solutions innovantes et d'ancrer les transformations dans les réalités du terrain. En plaçant le collectif au cœur de son élaboration et de sa mise en œuvre, *Rouvray 2030* affirme une ambition partagée au service de la qualité des soins et de l'évolution des organisations pour répondre aux enjeux de la psychiatrie de demain.

Six grandes étapes en un an



Le bilan du précédent projet d'établissement (2021-2025)

Le projet d'établissement 2021-2025 avait été élaboré pendant la période COVID-19, avec l'intervention du CNEH. Co-construit avec les équipes qui ont été mobilisées sous forme de groupes de travail, il s'articulait autour de 3 enjeux stratégiques :

- L'amélioration des prises en charge des usagers et la qualité des soins
- La dynamique sociale
- La modernisation de l'hôpital

Sur le plan opérationnel, ce projet se déclinait en 85 chantiers au sein de 4 volets distincts :

- La prise en charge médico-soignante, psychologique et sociale (28 chantiers)
- La qualité des soins et relations avec les usagers (25 chantiers dont 16 pour le projet des usagers)
- Le volet social (27 chantiers)
- Le système d'information (5 chantiers)

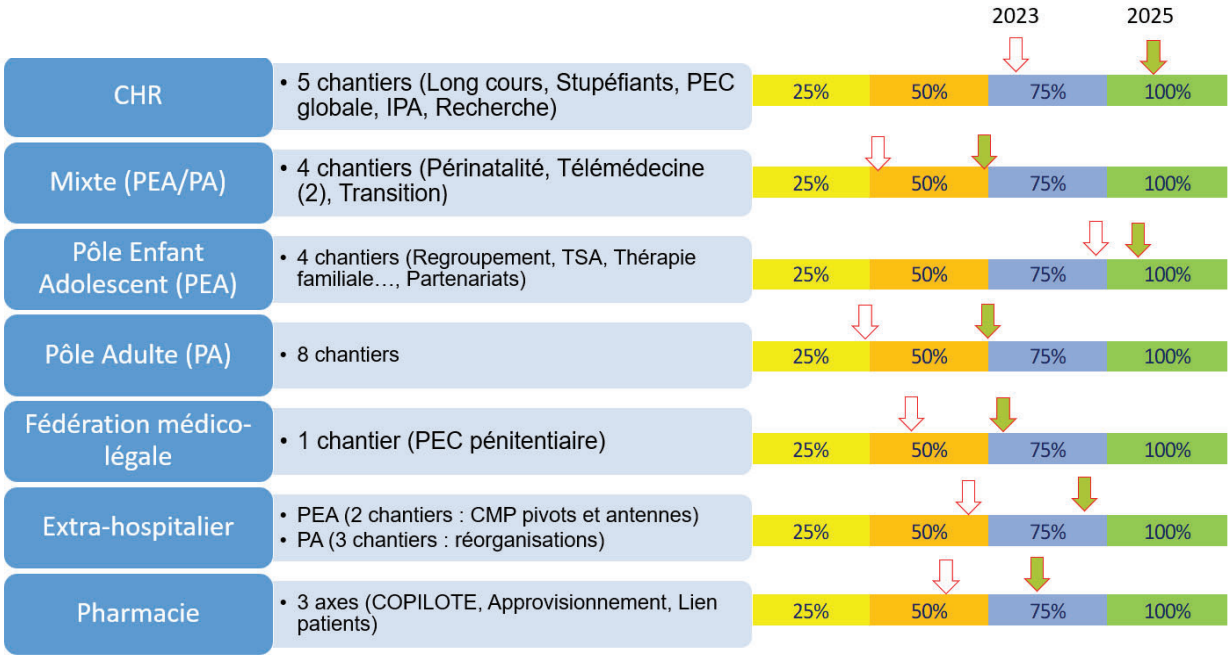
A mi-parcours, en juin 2023, un premier bilan de ce projet d'établissement a été réalisé avec l'ensemble des managers du Centre Hospitalier du Rouvray (CHR). Cette évaluation a permis d'analyser les actions engagées depuis 2021, en y intégrant le projet logistique formalisé la même année. Elle a également conduit à redéfinir la feuille de route de la transition écologique portée par la direction dédiée, créée en 2023, à structurer la politique culturelle initiée avec l'arrivée d'un attaché culturel au sein de l'équipe de direction, et à prendre en compte les évolutions du schéma directeur immobilier – celui-ci ayant fait l'objet de plusieurs révisions de fond sur la période.

Parallèlement, plusieurs séminaires stratégiques ont permis de consolider ce bilan et d'impulser la dynamique d'actualisation *Transition 2025*, avec l'élaboration de nouvelles feuilles de route pour la période 2024-2025.

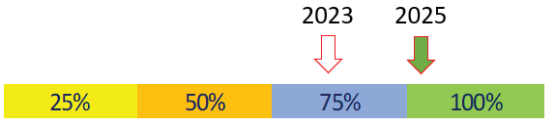
Au printemps 2025, la démarche *Rouvray 2030* a renouvelé cet exercice d'auto-évaluation. Les 85 axes de travail du projet d'établissement 2021-2025 ont ainsi été soumis à une analyse institutionnelle, présentée aux instances.

Les principaux résultats en sont synthétisés ci-après :

Bilan PMSP 2021-2025

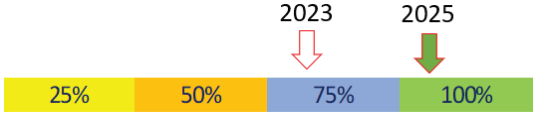


Bilan du projet des usagers



- Développer l'information et l'implication du patient et des usagers dans le parcours de soins
- Le respect du patient et de ses droits tout au long de sa prise en charge
- Prise en compte de l'environnement du patient afin d'éviter toute rupture de prise en charge

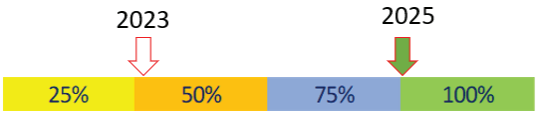
Bilan qualité des soins et relations avec les usagers



- Développer l'implication des patients dans la dynamique d'amélioration continue de l'établissement

- Anticiper, maitriser et prévenir les risques
- Réussir la certification par la HAS
- Renforcer la gouvernance et revoir l'organisation
- Impulser et pérenniser une culture d'évaluation et d'amélioration des pratiques
- Formaliser les modalités des principaux parcours des patients et évaluer leur mise en œuvre
- Garantir les compétences individuelles et collectives au sein des équipes du CH du Rouvray pour garantir l'excellence des pratiques professionnelles
- Promouvoir la qualité de vie au travail
- Moderniser et développer le système d'information qualité

Bilan volet social



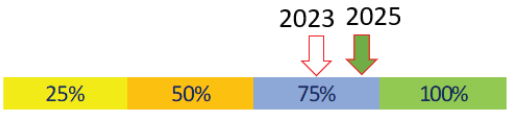
Non médical

- Prévention RPS et bien être
- Attractivité, accueil, parcours professionnel & retour et maintien à l'emploi
- Formation et valorisation des compétences
- Maquettes, organisations des soins et absentéisme
- Dématérialisation et GED
- Guide GTT

Médical

- Attractivité et valorisation des compétences
- Prévention et bienêtre
- Charte du management, fiches de poste et absentéisme

Bilan systèmes d'information



- Un système d'information orienté vers le patient et son parcours
- Intégrer les évolutions requises par les réformes législatives et réglementaires
- Un système d'information au service d'une gestion performante et d'un pilotage pertinent
- Un système d'information urbanisé et sécurisé, offrant des services et des infrastructures performants
- Une gouvernance et une organisation de la filière SI au service de la transformation numérique du centre hospitalier du Rouvray

Aujourd'hui nous sommes fiers des projets accomplis au cours de cette période.

Un état des lieux élargi : les enquêtes 360°

Un diagnostic approfondi a été conduit à travers plusieurs dispositifs complémentaires entre juin et septembre 2025 :

- **Une grande consultation citoyenne "Santé mentale, tous concernés !"** menée en partenariat avec la Métropole Rouen Normandie, a mobilisé près de 600 participants. L'objectif était de recueillir les perceptions, les expériences et les attentes des citoyens en matière de santé mentale sur le territoire.
- **Un questionnaire ouvert à tous les publics** sur le site internet permettant à chacun de proposer des idées et de s'inscrire à des groupes de travail. Ce sont 89 personnes qui ont ainsi pu se porter volontaires pour contribuer au projet d'établissement dont 22 personnes concernées ou proches.
- **Une enquête "sens au travail"** a été conduite auprès des professionnels de l'établissement recueillant près de 300 réponses.
- **Des temps d'échanges (focus groups)** ont mobilisé 280 professionnels pour partager leur vision des enjeux à venir.

L'ensemble de ces contributions a permis de croiser les points de vue et d'identifier les principaux enjeux pour l'établissement.

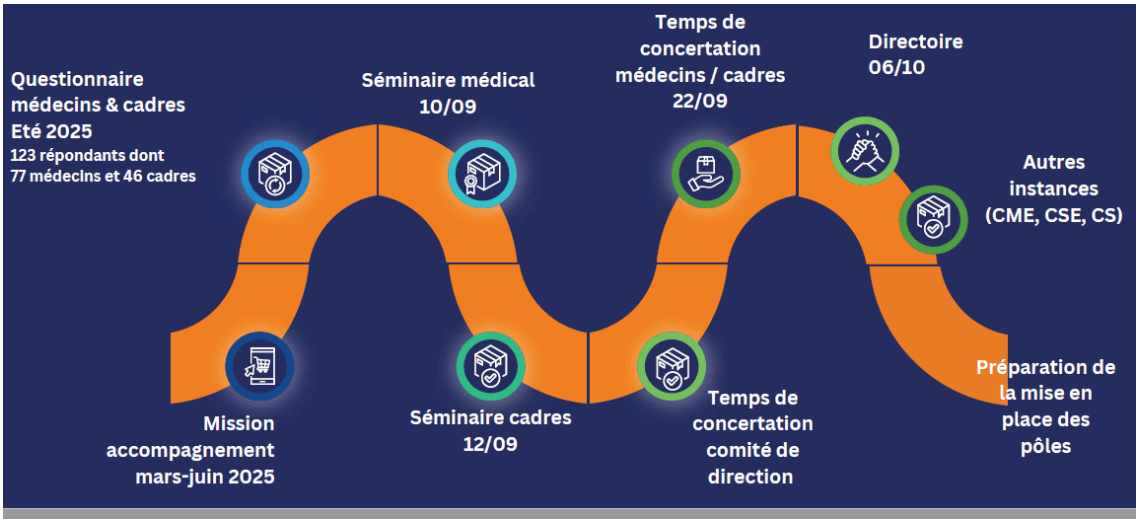
La redéfinition de notre organisation polaire

Dans le cadre de l'élaboration du nouveau projet stratégique, la nécessité de repenser l'organisation en pôles s'est progressivement imposée. L'audit remis en juin 2025 a d'ailleurs fortement conforté cette orientation, conduisant à la mise en place d'une démarche participative dédiée.

Plusieurs étapes ont permis d'aboutir à une organisation partagée. Une première phase a consisté à engager une réflexion sur les principes de redéfinition des pôles. À cette fin, un séminaire réunissant médecins et cadres supérieurs de santé a été organisé afin de travailler sur le rôle des pôles, leur gouvernance et leur fonctionnement, et de formuler une première proposition de réorganisation conciliant les enjeux de sectorisation et de filiarisation.

Cette première proposition a ensuite été approfondie par les cadres supérieurs et les cadres de proximité lors d'un second temps de travail, permettant de co-construire une organisation polaire plus aboutie.

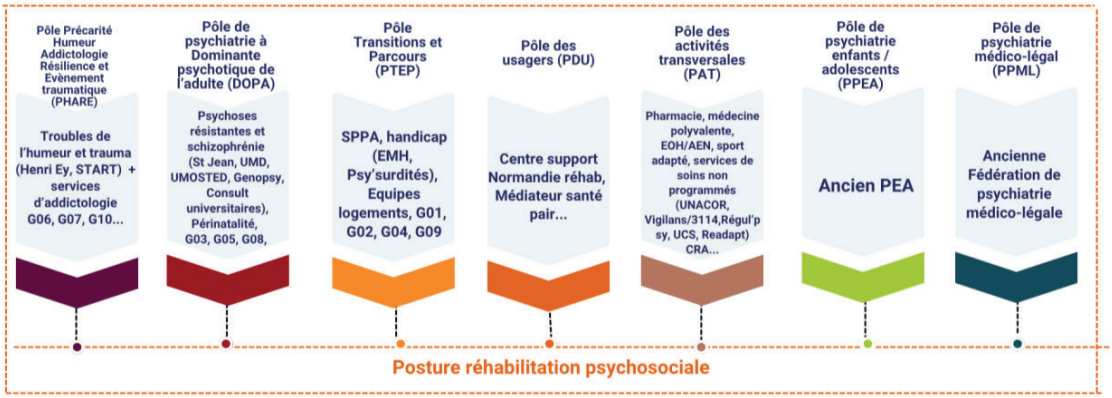
Enfin, cette proposition plus précise a été soumise à la concertation de l'ensemble des parties prenantes, ainsi qu'aux organisations syndicales, avant d'être validée par les instances à l'automne 2025.



Depuis le 1er janvier 2026, le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) a engagé une nouvelle organisation autour de 6 pôles cliniques et un pôle des usagers, traduisant la volonté institutionnelle de développer progressivement des filières spécialisées en intra-hospitalier tout en réaffirmant le maintien du principe de sectorisation en extra-hospitalier. Les filières actuellement en structuration ont vocation à compléter et renforcer l'offre de soins existante, en articulation étroite avec les équipes de secteur, sans se substituer à elles.

Le CHR réaffirme ainsi son attachement à la politique de secteur, qui constitue un fondement majeur de l'organisation de la psychiatrie publique en France et garantit à chaque citoyen un accès de proximité à des soins psychiatriques adaptés. Cette organisation territoriale représente une richesse essentielle pour assurer la continuité des parcours, l'ancrage des équipes dans les territoires et le développement d'une psychiatrie accessible et inclusive.

Dans ce cadre, le développement des activités de recours et des filières spécialisées doit s'inscrire dans une logique complémentaire et équilibrée, sans fragiliser les missions de secteur. Cette orientation, largement partagée par les professionnels de l'établissement, vise à concilier expertise spécialisée, innovation clinique et maintien d'une psychiatrie de proximité au service des besoins de la population.



Dans le cadre de la nouvelle organisation des 7 pôles du CHR, l'établissement souhaite renforcer un pilotage médical partagé et collaboratif, associant pleinement les praticiens aux orientations stratégiques et aux évolutions organisationnelles. Cette dynamique constitue un levier essentiel pour accompagner les transformations de l'établissement, soutenir les équipes médicales et adapter les réponses aux besoins des territoires.

La gouvernance des pôles sera formalisée par une charte visant à en harmoniser le pilotage. Celui-ci reposera sur des outils d'analyse et d'aide à la décision. Des tableaux de bord dédiés permettront de suivre l'activité, la file active, les taux d'occupation, les délais d'accès aux soins ainsi que les besoins des territoires, afin d'objectiver les décisions et de mieux anticiper les tensions organisationnelles et médicales.

Cette gouvernance s'appuiera également sur une démarche participative et de co-construction, intégrant l'analyse des effectifs médicaux, l'identification des zones de fragilité et le recueil de la parole des praticiens et de l'ensemble des professionnels. Des groupes de travail associant la CME, les chefs de pôle et les jeunes praticiens permettront de construire collectivement les évolutions organisationnelles et de renforcer l'adhésion des équipes.

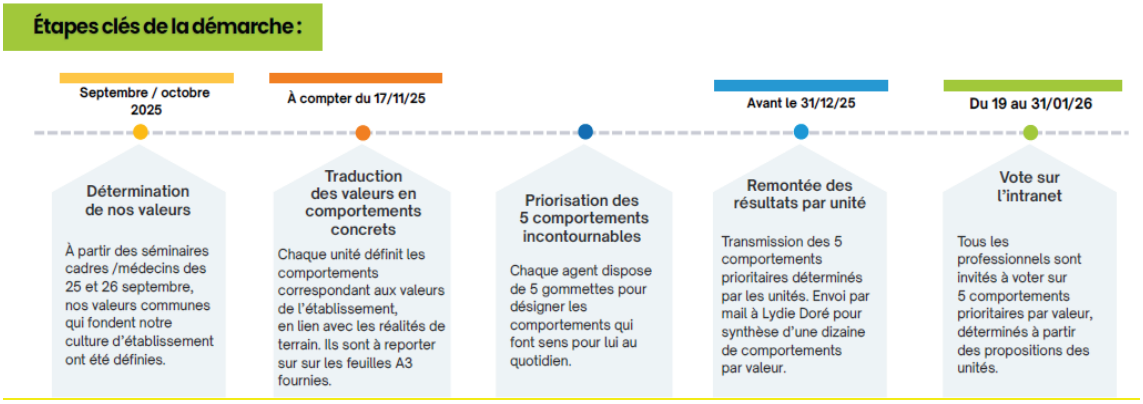
Enfin, le projet d'établissement sera déployé progressivement à travers des feuilles de route annuelles intégrant éventuellement des expérimentations encadrées au sein des pôles. Cette approche vise à favoriser des organisations plus souples, évaluées et adaptées aux réalités de terrain, dans une logique de responsabilité partagée et de soutenabilité financière. À travers cette évolution, le CHR affirme son ambition de construire un environnement d'exercice attractif, responsabilisant et innovant, à la hauteur des enjeux de la psychiatrie publique.

Notre culture d'établissement retravaillée collectivement

Les professionnels du Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) sont très attachés à leur établissement et l'engagement de ce collectif auprès des personnes concernées se ressent très fortement mais la dynamique managériale que nous avons initiée en 2024 a toutefois montré que le sens au travail se délitait. Cette thématique a par conséquent été explorée par l'une des enquêtes 360° afin de mieux comprendre ce phénomène et d'apporter, dans le cadre de *Rouvray 2030*, des propositions adaptées.

Une autre approche visant à consolider ce besoin de sens inhérent à toute organisation, et plus encore dans le champ de la santé, a consisté à travailler sur la culture d'établissement.

Dans cette dynamique participative, les valeurs et la culture d'établissement constituent en effet un socle essentiel pour donner du sens à l'action collective, renforcer la cohésion des équipes et accompagner les transformations de l'organisation. Elles permettent de partager une vision commune, de guider les pratiques professionnelles et de favoriser une dynamique fondée sur la confiance, la coopération et la responsabilité collective.



Cette démarche menée au CHR a permis de définir 5 valeurs institutionnelles et 15 comportements attendus visant à renforcer la cohérence des pratiques, à favoriser la coopération et à soutenir le sens du travail au quotidien.

Ces valeurs choisies par le collectif de l'établissement ainsi que les comportements associés sont les suivantes :

ENGAGEMENT

- Je mets le soin et l'intérêt des personnes concernées au cœur de ma pratique
- Je fais ce que je dis et je respecte mes engagements
- Je m'implique pleinement dans mes missions et dans les projets

SOLIDARITÉ

- Je collabore avec l'ensemble du personnel en respectant les rôles et missions de chacun
- Je contribue à un climat de travail serein, respectueux et de qualité
- Je transmets mon expérience et partage mes savoirs au quotidien

HUMANITÉ

- J'agis avec empathie et bienveillance dans toutes mes relations professionnelles
- Je respecte la dignité et l'intimité de chaque personne
- J'inclus la personne concernée dans les choix thérapeutiques et respecte sa volonté

OPTIMISME

- Je garde le sourire et contribue activement à une ambiance de travail agréable
- Je valorise les réussites et encourage les collègues et personnes concernées
- Je coconstruis des solutions avec mes collègues dans un esprit collectif et collaboratif

INNOVATION

- J'adopte une posture réflexive et remets régulièrement en question mes pratiques

- Je me forme pour développer et actualiser mes compétences
- J'ose proposer des idées nouvelles, innovantes ou alternatives pour améliorer les pratiques

Dorénavant, au-delà de leur définition institutionnelle, l'enjeu sera surtout de faire vivre ces valeurs au quotidien, de manière concrète et collaborative, en associant les professionnels à leur appropriation, à leur déclinaison dans les pratiques et à l'amélioration continue des organisations. Cette approche favorise l'expression des équipes, la reconnaissance de l'expertise de terrain et la construction de solutions collectives adaptées aux réalités des services. Elle contribue ainsi à renforcer l'engagement des professionnels, la qualité de vie au travail et la qualité des prises en charge proposées aux patients.

Un processus d'élaboration de nos priorités 2026-2030 entièrement participatif

Dès le premier séminaire de septembre 2025, une réflexion de fond a été menée sur la promesse du Centre Hospitalier du Rouvray (CHR). Ayant à cœur de répondre à un besoin très étendu et inclusif, notre établissement a finalement retenu ce cap : prendre soin de la santé mentale de chacun pour une société plus inclusive et durable.

Pour articuler ses priorités, il a également fait le choix de structurer sa démarche au regard des quatre piliers que sont :

- Les personnes et proches concernés
- L'équipe engagée
- Le Rouvray
- Le territoire, les partenaires et l'environnement.

Le CHR adopte ainsi une démarche globale, intégrant dans ce document qu'est le projet d'établissement 2026-2030, le projet médical, le projet soignant et le projet psychologique (PMSP), ainsi que le projet social afin d'inscrire l'ensemble de ses orientations stratégiques, médicales et soignantes dans une même dynamique collective, porteuse de cohérence et de lisibilité pour l'ensemble des professionnels.

Le contenu de ce projet d'établissement a été produit en mobilisant en parallèle, trois démarches :

1. L'élaboration du PMSP de manière collaborative
2. La mobilisation de groupes de travail sur des thématiques transversales
3. La rédaction de projets de directions.

1. Le projet médico-soignant et psychologique

Les projets des pôles ont été rédigés sous l'égide des quatuor de pôle, grâce à la remontée des projets de service, qui eux-mêmes ont été travaillés avec les équipes.

La démarche a été menée en mobilisant les professionnels dans une logique de construction itérative. Pour ce faire, un kit d'animation avait été mis à disposition. Malgré des délais très courts, tous les pôles se sont mobilisés et ont pu co-construire ou faire évoluer leurs projets de pôle en concertation avec les unités concernées.

2. Les thématiques transversales

Les priorités ne relevant pas spécifiquement des pôles ont été élaborées par des groupes de travail réunissant professionnels, partenaires et personnes concernées. Sept thématiques ont été particulièrement explorées :

- Le parcours patient, avec de nombreuses sous thématiques telles que le lien ville/hôpital, le lien avec les ESMS, la psychoéducation et déploiement de l'ETP, la réhabilitation psychosociale...
- L'attractivité, la fidélisation et la marque employeur
- Le schéma immobilier directeur travaillé avec l'ensemble de la gouvernance des pôles
- La transformation numérique
- La dynamique environnementale
- La recherche
- Le projet culturel

Le schéma directeur immobilier a été travaillé plus spécifiquement avec les quatuors de pôle.

3. Les projets de direction

Ces projets ont été retravaillés afin d'ajuster leurs priorités au regard des quatre piliers et de leurs objectifs stratégiques.

Ainsi, l'ensemble de ces démarches, conduites selon une même dynamique participative, a permis de faire émerger les priorités issues du terrain. Celles-ci ont ensuite été mises en perspective lors du séminaire du 24 mars, qui a permis d'analyser les articulations entre les projets de pôles et les orientations thématiques.

La phase d'élaboration s'est achevée par un travail de consolidation au sein des pôles, afin de finaliser les projets de pôles, ainsi qu'au sein de groupes thématiques, chargés de valider les fiches actions constituant le socle de ce document stratégique.

Ainsi, tout au long du processus, la collaboration des services, des pôles, des groupes thématiques, des directions, des partenaires, des participants aux séminaires etc., a permis

de faire émerger le cap, les piliers, les valeurs, les objectifs stratégiques et enfin les priorités 2026-2030 de l'établissement.

Ces priorités, au nombre de 15 sont regroupées par piliers et répondent aux objectifs stratégiques de ces derniers. Pour mettre en œuvre ce priorités, 84 leviers ont été identifiés par les parties prenantes.

Un processus de rédaction itératif

A partir du 15 avril 2025, les projets de pôles et de directions ainsi que les fiches actions des groupes thématiques ayant été transmises à la direction de la stratégie, cette dernière a pu démarrer la rédaction du projet d'établissement en s'appuyant sur ces différentes productions.

Dans une logique itératives, les textes ainsi rédigés ont été relus et modifiés par les professionnels concernés tout au long du processus.

Une phase de concertation a enfin été proposée fin mai, au cours de laquelle tous les professionnels du Centre Hospitalier du Rouvray ont pu apporter leurs commentaires sur ce document. Deux réunions d'information ont été organisées sur la période pour accompagner cette relecture, avant transmission aux instances.

Partie 2

Les orientations stratégiques « Rouvray 2030 »

Chacun des 4 piliers du projet d'établissement 2026-2030 répond à un objectif stratégique. Ces quatre grandes orientation stratégiques retenues sont les suivantes :

Sur ces 4 piliers stratégiques, notre établissement a défini ses priorités pour la période 2026-2030 ainsi que les leviers sur lesquels nous souhaitons agir pour y parvenir.

Pilier 1 - Les personnes et proches concernés

Co-construire les parcours avec les personnes et proches concernés

Le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) place les personnes concernées et leurs proches au cœur de son projet d'établissement. Convaincu que les réponses les plus pertinentes se construisent avec celles et ceux qui vivent l'expérience des troubles psychiques au quotidien, l'établissement affirme sa volonté de renforcer leur place dans l'ensemble des dimensions du soin, de l'accompagnement et de la vie institutionnelle.

Cette ambition repose sur une évolution profonde des pratiques et des postures professionnelles. Il ne s'agit plus uniquement de concevoir des réponses pour les personnes concernées ou même avec elles, mais de partir de leurs besoins, de leurs attentes, de leurs ressources et de leurs savoirs expérientiels pour construire des parcours individualisés, favorisant le rétablissement, l'autonomie et l'inclusion dans la cité.

À travers ce pilier, le CHR réaffirme son engagement en faveur d'une psychiatrie fondée sur le respect des droits, la participation, le pouvoir d'agir et la reconnaissance de l'expertise d'usage des personnes concernées et de leurs proches.

Cette ambition se traduit par quatre priorités structurantes qui guideront l'action du CHR au cours des prochaines années. Elles visent à renforcer le pouvoir d'agir des personnes concernées et de leurs proches, à faire évoluer les pratiques professionnelles afin de mieux prendre soin et mieux accompagner, à développer une offre de soins et d'accompagnement davantage adaptée aux attentes et aux besoins exprimés par les personnes concernées, et à garantir à chacun un accès à des soins de qualité, sécurisés, inclusifs et respectueux de ses droits. Ensemble, ces priorités contribuent à faire vivre une psychiatrie plus participative, plus attentive aux parcours de vie et davantage orientée vers le rétablissement et l'inclusion.

Priorité 1 : Renforcer le pouvoir d’agir des personnes et proches concernés

Dans la continuité de son engagement en faveur d’une psychiatrie orientée vers le rétablissement, le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) fait du renforcement du pouvoir d’agir des personnes concernées et de leurs proches une priorité structurante de son projet d’établissement.

Cette ambition vise à reconnaître pleinement la place des savoirs expérientiels, à soutenir l’autonomie des personnes dans leur parcours de soins et à favoriser leur participation active aux décisions qui les concernent.

Elle se décline à travers 8 leviers complémentaires, articulant accompagnement des proches, outils de co-construction du projet de soins, développement de l’éducation thérapeutique, promotion de la santé globale et amélioration continue de l’expérience patient.

Focus sur : le pôle des usagers

Le CHR a fait un choix engageant, celui de créer un pôle des usagers (PDU). C'est un pôle transversal qui s'adresse aux personnes concernées, proches, aidants, ainsi qu'aux pair-aidants, professionnels de santé et aux partenaires impliqués dans les parcours de soin et de rétablissement.

En s'appuyant sur un travail collaboratif avec les représentants des usagers, il vise à renforcer la participation des personnes concernées tout au long du parcours de soin, ainsi qu'une meilleure collaboration avec les proches et les aidants, en cohérence avec les projets de service des différents départements du pôle.

Le pôle se positionne également comme un espace ressource ouvert sur l'extérieur, favorisant le décloisonnement et la continuité des parcours.

Ce pôle qui a été créé en janvier 2026, constitue une innovation institutionnelle majeure. Jusqu'alors, aucun pôle structuré n'existait spécifiquement pour porter, coordonner et développer la place des usagers, de leurs savoirs expérientiels, de leur participation et de leur implication dans la gouvernance hospitalière.

Les enjeux majeurs du pôle des usagers s'inscrivent pleinement dans les orientations du PTSM 2, du Programme Régional de Santé, ainsi que des cadres nationaux relatifs à la démocratie sanitaire, au rétablissement, à l'inclusion et à la participation des usagers, notamment via leurs représentants.

Ses axes stratégiques s'appuient sur quatre départements internes (démocratie sanitaire, pair-aidance, déstigmatisation, formation/innovation/recherche) et visent une transformation durable des pratiques.

De manière plus opérationnelle, il se donne pour mission de :

- Reconnaître et valoriser les savoirs expérientiels

- Structurer une participation éthique et réelle des usagers

- Développer la pair-aidance sous ses différentes formes

- Lutter contre la stigmatisation en santé mentale

- Former, sensibiliser et diffuser la culture Rétablissement

À l'horizon 2030, le pôle des usagers a vocation à constituer :

- Un pôle de référence régional, et reconnu au niveau national, en matière de participation des usagers en psychiatrie.

- Un espace identifié, structuré et pérenne de démocratie sanitaire, garantissant une participation éthique et réelle. Il donne toute leur place aux représentants des usagers dans l'ensemble des processus.

- Un lieu ressource de production, transmission et valorisation des savoirs expérientiels, en lien avec la pair-aidance et les proches.

- Un acteur central de la transformation des pratiques professionnelles, au service de la qualité des soins, du respect des droits et du rétablissement.

- Un pôle ouvert sur le territoire, en lien avec les partenaires, les collectivités, les réseaux et les dispositifs de promotion de la santé mentale.

En reconnaissant, valorisant et diffusant les savoirs expérientiels des personnes concernées

Les savoirs expérientiels désignent les connaissances et compétences construites à partir de l'expérience vécue des troubles psychiques, du parcours de soins, du rétablissement, de la relation aux institutions ou encore des stratégies développées pour vivre avec la maladie au quotidien. En psychiatrie, ils constituent aujourd'hui un levier majeur de transformation des pratiques, dans une approche davantage centrée sur le rétablissement, le pouvoir d'agir et la participation des personnes concernées.

Ces savoirs ne se limitent pas au témoignage individuel. C'est un ensemble de savoir-faire, de savoir-dire ou savoir-être qui correspondent à une véritable expertise issue de l'expérience, complémentaire des savoirs médicaux, soignants et scientifiques. Ils permettent d'éclairer différemment les besoins des patients, les effets réels des soins, les mécanismes de crise, les facteurs favorisant le rétablissement ou encore les conditions d'une meilleure qualité de vie. Leur reconnaissance contribue à rééquilibrer les formes d'expertise en psychiatrie et à renforcer la place de la personne concernée dans les décisions qui la concernent.

La littérature montre que l'intégration des savoirs expérientiels dans les pratiques améliore l'alliance thérapeutique, l'engagement dans les soins, l'espoir, l'autonomie et l'empowerment des personnes accompagnées. Elle favorise également une meilleure compréhension mutuelle entre professionnels, patients et proches, contribue à réduire la stigmatisation et soutient le développement de soins davantage individualisés et orientés rétablissement. Les savoirs expérientiels participent ainsi à faire évoluer les cultures professionnelles vers des modèles plus inclusifs et collaboratifs.

Au Centre Hospitalier du Rouvray, les objectifs poursuivis sont la reconnaissance, la structuration et la valorisation des savoirs expérientiels comme composante à part entière des prises en soin et de la transformation des pratiques en santé mentale. Cette ambition repose sur deux axes complémentaires.

Le premier axe vise à reconnaître et valoriser les savoirs expérientiels en positionnant l'expérience vécue comme une ressource légitime, complémentaire des savoirs professionnels. Il s'agit de renforcer la place de la parole des personnes concernées dans les soins, les formations, les projets institutionnels et les dynamiques de rétablissement, tout en développant des espaces permettant la transmission et la production collective de ces savoirs.

Le second axe porte sur l'intégration et la diffusion des savoirs expérientiels dans les pratiques de soins et les organisations. Cette dynamique s'appuiera sur la création et la consolidation d'un lieu ressource pérenne : « La Fabrique des Savoirs Expérientiels ». Pensé comme un tiers-espace identifié et ouvert, ce dispositif aura vocation à soutenir l'élaboration collective des savoirs issus de l'expérience vécue, leur transmission à travers des formations, des interventions et des temps de partage, ainsi que leur diffusion auprès des équipes, des usagers, des proches et des partenaires du territoire. La Fabrique des Savoirs Expérientiels contribuera également à inscrire ces connaissances dans une logique de production et de capitalisation au service de l'évolution des pratiques professionnelles et des politiques de santé mentale orientées rétablissement.

En déployant les directives anticipées de psychiatrie

Les directives anticipées en psychiatrie (DAP) constituent un outil majeur de promotion de l'autonomie, du consentement et de la participation des personnes à leurs parcours de soins. Elles prennent la forme d'un document écrit, librement consultable et modifiable à tout moment par la personne concernée. Leur rédaction intervient dans une période d'apaisement, en dehors des phases de crise, lorsque les capacités de discernement ne sont pas altérées.

Les DAP permettent à la personne d'anticiper les situations de décompensation psychique en identifiant les signes précoces de crise, les ressources mobilisables et les modalités de prise en charge souhaitées. Comme le souligne l'UNAFAM dans sa note de position sur les soins (2025), elles « permettent à la personne de repérer les signes de décompensation pour essayer d'en empêcher l'aggravation et d'organiser sa prise en charge avant que la crise la rende inapte à consentir. Cela lui confère un certain contrôle et favorise l'acquiescement aux soins. »

La notion même de « directives » renvoie à la reconnaissance de la primauté de la parole des usagers et à l'importance du choix dans les processus de rétablissement. En ce sens, les DAP s'inscrivent pleinement dans une approche orientée rétablissement et dans une logique de démocratie en santé. Elles contribuent à renforcer l'alliance thérapeutique, l'empowerment et les capacités d'insight des personnes concernées, tout en favorisant une meilleure continuité des soins et une anticipation partagée des situations de crise.

Les directives anticipées peuvent notamment permettre d'aborder des questions essentielles telles que : « Comment suis-je lorsque je vais bien ? », « Quels sont les signes qui montrent que j'ai besoin d'aide ? », « Quelles personnes ressources peuvent m'accompagner ? », « Quels traitements j'accepte ou refuse ? » ou encore « Quelles modalités de soins sont les plus aidantes pour moi ? ». Elles constituent ainsi un support de dialogue entre la personne, les proches et les équipes soignantes.

Au Centre Hospitalier du Rouvray, le développement des DAP participe de la volonté de promouvoir des soins plus respectueux des droits, du consentement et des préférences des personnes accompagnées. En lien avec les représentants des usagers, leur déploiement fera l'objet d'un suivi à travers plusieurs indicateurs, notamment le nombre de directives anticipées rédigées ainsi que le nombre de DAP effectivement mobilisées dans les parcours de soins et les situations de crise.

En favorisant la posture de rétablissement

La réadaptation psychosociale (RPS) constitue aujourd'hui un pilier central des approches contemporaines en psychiatrie. La littérature scientifique souligne en effet que les modèles orientés rétablissement favorisent l'autodétermination, la restauration de l'identité, le renforcement du lien social, l'espoir et la capacité à donner du sens à sa vie. Dans cette perspective, la RPS ne se limite pas à la réduction des symptômes, mais vise à soutenir la participation sociale, l'autonomie fonctionnelle et l'inclusion des personnes concernées dans la cité.

Dans ce cadre, le projet du Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) vise à structurer une culture commune du rétablissement partagée par l'ensemble des professionnels. Il s'agit principalement de renforcer la posture de rétablissement dans les pratiques quotidiennes, avec pour objectif indirect une réduction des mesures coercitives et une amélioration de la qualité relationnelle des soins. Enfin, l'ambition est d'intégrer systématiquement une proposition de soins de Réhabilitation psychosociale dès la phase d'hospitalisation, afin de faciliter l'engagement des personnes dans un parcours de rétablissement continu, en lien avec les dispositifs RPS de transition intra et les CREPS en extra-hospitaliers. Le projet vise par ailleurs à améliorer la lisibilité et la visibilité de l'offre de soins de réadaptation psychosociale en interne et avec les partenaires afin de favoriser l'orientation et l'adressage vers les dispositifs dédiés.

Pour atteindre ces objectifs, une stratégie de diffusion et d'acculturation est déployée à l'échelle institutionnelle. Elle repose sur la production de supports, harmonisés et validés dans le cadre d'un comité de pilotage (plaquettes d'information, capsules vidéo, diaporamas pédagogiques), présentant les concepts fondamentaux du rétablissement, les postures professionnelles associées et les outils validés en RPS. Ces supports sont diffusés lors d'interventions courtes, répétées, structurées dans les unités en Staff et à certains temps forts institutionnels. L'appui de partenaires spécialisés tels que Normandie Réhab permet de renforcer la formation des professionnels (Module de base sensibilisation 3jours). Cette dynamique concerne à la fois l'intra et l'extra-hospitalier, les CMP et les partenaires du territoire.

L'améliorant la communication vers les partenaires passera par la création d'un numéro unique d'information et d'orientation, la structuration d'un réseau territorial associant les acteurs de la réhabilitation (associations d'usagers, GEM, SAMSAH, SAD, ESAT, dispositifs d'emploi accompagné, etc.). Des journées à thème et un dossier d'information partagé avec annuaire des ressources viennent renforcer cette logique de coordination.

Une attention particulière est portée à l'évolution des pratiques cliniques en unité d'hospitalisation, notamment à travers le développement de groupes de parole entre pairs, implication et formation des équipes dans des démarches d'évaluation RPS, immersions et coréalisation de projets personnalisés avec l'unité RPS de transition la READAPT', co-animation d'ateliers du rétablissement sur des unités pilote.

La dynamique auprès du personnel des CMP s'appuie sur les CREPS de proximité avec des journées portes ouvertes , interventions régulières de chaque CREPS de proximité auprès des équipes des équipes mobiles et des CMP de secteur, présentation de l'offre de façon récurrente.

La montée en compétence des médecins et encadrants constitue un levier essentiel pour transformer durablement les organisations de soins notamment avec des interventions de pairs aidants auprès des médecins et cadres et la création d'un séminaire pour les internes.

L'évaluation de cette politique repose sur plusieurs indicateurs combinant activité, diffusion et impact : nombre d'événements et de journées portes ouvertes, de communications en instances et auprès des équipes, taux de satisfaction des usagers, niveau d'acceptation d'implication des équipes, évolution des adressages vers les dispositifs de réhabilitation.

Ainsi, le projet du CHR vise à faire du rétablissement un paradigme structurant de l'ensemble des pratiques, articulant transformation des représentations, évolution des postures professionnelles et développement d'une offre de soins lisible, accessible et orientée vers l'inclusion sociale.

En développant l'éducation thérapeutique du patient

La psychoéducation et l'éducation thérapeutique du patient (ETP) constituent des leviers essentiels pour soutenir l'autonomie des personnes concernées et favoriser leur rétablissement.

Cependant, leur déploiement reste aujourd'hui hétérogène selon les unités et les équipes et peu lisible pour les équipes, les patients et leurs proches.

L'accès à ces dispositifs dépend encore largement de l'organisation locale et de la connaissance des ressources existantes.

Cette situation peut entraîner des écarts d'accès entre patients, alors que la psychoéducation constitue un levier important d'équité et de qualité des soins.

Dans une logique de parcours et de réhabilitation psychosociale, la psychoéducation doit être pensée comme un soin socle accessible à tous, présent à différentes étapes du parcours.

De plus, certaines équipes expriment des besoins d'accompagnement méthodologique, de formation et de coordination pour développer ou consolider leurs actions éducatives.

Le déploiement de la psychoéducation et de l'ETP constitue un axe structurant du projet de soins du Centre Hospitalier du Rouvray (CHR), au service du rétablissement, de l'autonomie et de l'implication des personnes concernées dans leur parcours de santé.

Cette dynamique vise à intégrer un socle psychoéducatif institutionnel au sein des parcours de soins, à garantir une offre éducative lisible, accessible et équitable sur l'ensemble de l'établissement, et à structurer une fonction support transversale dédiée au développement des pratiques éducatives.

Dans cette perspective, le CHR développera des modules psychoéducatifs transdiagnostiques accessibles à différents publics et identifiera les moments clés des parcours de soins où proposer des actions éducatives adaptées. Une attention particulière sera portée au renforcement de l'orientation des patients vers les programmes existants, ainsi qu'à l'amélioration de la visibilité de l'offre auprès des professionnels, des patients et des proches. La réalisation d'une cartographie institutionnelle des dispositifs éducatifs permettra de mieux structurer et diffuser cette offre.

Le projet repose également sur une forte dynamique participative, favorisant la co-construction et la co-animation des programmes avec des pair-aidants et médiateurs pairs en santé, afin de valoriser l'expertise expérientielle et de renforcer l'engagement des usagers. Parallèlement, l'établissement soutiendra le développement d'une culture éducative commune à travers la formation des professionnels, la création d'outils et de supports de communication, le déploiement d'une plateforme intranet dédiée ainsi que la réflexion autour d'ambassadeurs ETP au sein des pôles et services.

L'évaluation de cette politique s'appuiera notamment sur le nombre d'actions psychoéducatives proposées, le nombre de patients orientés vers les programmes ETP, la diversité des dispositifs éducatifs disponibles, le développement des co-constructions avec les pair-aidants, le taux de participation des patients et de leurs proches, ainsi que la satisfaction des personnes concernées et le nombre de professionnels formés à l'ETP.

En renforçant l'offre d'accompagnement aux familles et proches aidants

Les proches et les aidants occupent une place essentielle dans le parcours de soins, le soutien au rétablissement et la prévention des ruptures de parcours des personnes vivant avec des troubles psychiques. Pourtant, leurs besoins en information, en soutien et en accompagnement demeurent encore insuffisamment identifiés, tandis que les dispositifs existants restent parfois peu visibles ou inégalement accessibles.

Dans une approche partenariale du soin et du rétablissement, le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) souhaite renforcer la place des familles et des aidants comme acteurs à part entière du parcours de santé, tout en reconnaissant leurs besoins propres et les conséquences psychologiques, sociales et relationnelles que peuvent engendrer les troubles psychiques d'un proche.

Le projet d'établissement prévoit ainsi le développement d'une offre graduée et coordonnée d'accompagnement des proches et aidants, permettant d'adapter les modalités de soutien aux différents besoins rencontrés au cours du parcours. Cette organisation repose sur plusieurs niveaux complémentaires : des dispositifs d'accueil, d'écoute et d'information accessibles rapidement, notamment à travers le programme BREF dont le centre animateur transversal a été structuré en 2025 ; des accompagnements plus spécifiques visant à renforcer les compétences relationnelles et émotionnelles des familles, notamment via le développement du programme Connexions Familiales ; ainsi que des programmes psychoéducatifs approfondis tels que Profamille, destinés aux proches de personnes vivant avec des troubles schizophréniques ou schizo-affectifs.

À travers ces dispositifs, le CHR entend renforcer le pouvoir d'agir des proches, améliorer leur compréhension des troubles psychiques, soutenir leur capacité à faire face aux situations complexes du quotidien et favoriser une meilleure articulation avec les équipes de soins et les partenaires associatifs. Une attention particulière sera portée au développement des collaborations avec les associations d'usagers et de familles, notamment l'UNAFAM, ainsi qu'à l'intégration de la pair-aidance et de l'expertise expérientielle dans les actions proposées, en lien avec les dynamiques portées au sein de l'établissement et du pôle des usagers.

La Maison des usagers constitue également un espace ressource pour favoriser l'information, l'orientation et les échanges entre associations, personnes concernées, proches et professionnels. Elle participe au développement d'une dynamique partenariale et au renforcement de la place des usagers et des familles dans l'établissement.

Cette dynamique s'accompagnera également du développement d'une culture professionnelle favorisant une meilleure intégration des proches dans les parcours de soins, dans le respect du consentement des personnes concernées, du cadre éthique et des équilibres familiaux. L'évaluation de cette politique reposera notamment sur le développement des programmes proposés, la participation des familles, la satisfaction des aidants et la montée en compétences des professionnels dans le travail avec les proches.

En développant l'activité physique adaptée

L'activité physique adaptée (APA) constitue aujourd'hui un enjeu majeur en psychiatrie et s'inscrit pleinement dans les recommandations nationales et internationales en santé mentale. Longtemps centrée principalement sur les approches médicamenteuses et psychothérapeutiques, la prise en charge psychiatrique intègre désormais davantage les dimensions liées au mode de vie, à la santé physique et au rétablissement global des personnes.

Les personnes vivant avec des troubles psychiques présentent en effet une vulnérabilité somatique importante. Elles sont davantage exposées à la sédentarité, aux maladies cardiovasculaires, au diabète, à l'obésité ou encore aux addictions, avec une espérance de vie réduite par rapport à la population générale. Cette situation s'explique par plusieurs facteurs : les effets secondaires de certains traitements psychotropes, l'isolement social, la précarité, les troubles motivationnels ou encore les difficultés d'accès à une pratique régulière

d'activité physique. À cela s'ajoutent des mécanismes physiopathologiques communs entre certaines pathologies psychiatriques et les maladies cardiovasculaires, notamment les phénomènes inflammatoires chroniques, le stress oxydatif et les perturbations métaboliques. Dans ce contexte, l'activité physique adaptée apparaît comme un levier thérapeutique reconnu, sur le plan de la santé physique.

Par ailleurs de nombreuses études mettent en évidence ses bénéfices sur le plan de la santé mentale: diminution des symptômes anxieux et dépressifs, amélioration de l'humeur et de la qualité du sommeil, réduction du stress, stimulation des fonctions cognitives, amélioration de l'estime de soi et de la qualité de vie. Chez les personnes vivant avec des troubles psychiques sévères, l'APA favorise également l'autonomie, la remobilisation corporelle et psychique ainsi que la participation sociale. En psychiatrie, l'activité physique ne se limite donc pas à une pratique sportive ; elle s'inscrit pleinement dans une logique de rétablissement et de réhabilitation psychosociale.

Notre établissement a pleinement intégré ces enjeux dans son projet de soins et sa stratégie de santé publique. Créée en 2024, l'unité d'Activité Physique Adaptée ACTIV constitue une innovation majeure désormais portée par le pôle d'activités transversales. Elle positionne l'activité physique comme un outil thérapeutique à part entière, intégré aux parcours de soins et mobilisé au service de l'amélioration de la santé somatique, du rétablissement et de la réhabilitation psychosociale. Cette unité est adossée à toutes les unités de soins de l'hôpital intra comme extra hospitalières et de l'enfant à la personne âgée.

L'unité ACTIV a pour vocation de proposer des séances d'activité physique adaptée encadrée par des professionnels de l'APA en santé mentale. Elle vise également à lever les freins à une pratique durable et autonome. Une équipe pluridisciplinaire composée notamment d'ergothérapeutes, d'aides-soignants et de médecins propose ainsi un accompagnement global autour de l'activité physique : orientation sur consultation diététique ou médecine générale, soutien motivationnel, accompagnement au changement des habitudes de vie, mise en place d'actions éducatives dans le cadre de démarches de psychoéducation et d'éducation thérapeutique du patient (ETP).

L'unité se veut également transversale et accompagne les différents services de l'établissement dans le développement de projets intégrant l'activité physique au soin : stimulation cognitive en mouvement, groupes dédiés à la dépression résistante, médiations corporelles, activités favorisant la remobilisation psychosociale, etc.

Afin de renforcer la sensibilisation à l'intérêt de l'activité physique en santé mentale, plusieurs événements sont organisés tout au long de l'année, tels que la semaine du sport, les Jeux de la psychiatrie ou différentes actions de promotion de la santé.

L'unité ACTIV porte également une ambition territoriale forte : devenir un centre ressource « Sport et Santé Mentale » pour le territoire. Cette dynamique vise à accompagner la montée en compétence des professionnels susceptibles d'accueillir des personnes vivant avec des troubles psychiques au sein des clubs sportifs, associations et structures de droit commun. L'objectif est de favoriser une pratique physique inclusive, sécurisée et durable, au-delà du seul temps hospitalier. L'unité accompagnera également les différents services intra- et extra-

hospitaliers de l'établissement afin de développer davantage l'activité physique dans les pratiques quotidiennes de soin et d'accompagnement.

Pour cela, plusieurs actions structurantes seront développées : la labellisation de clubs du territoire « Sport et Santé Mentale » en partenariat avec le Comité Départemental Olympique et Sportif (CDOS 76), la mise en place de formations destinées aux professionnels du sport, ainsi que la structuration de partenariats territoriaux entre acteurs sanitaires, médico-sociaux, associatifs et sportifs.

L'unité aura également vocation à répondre à des appels à projets et à soutenir le développement des compétences des professionnels impliqués dans ces dispositifs.

L'évaluation de cette politique reposera sur plusieurs indicateurs : la satisfaction des patients et des usagers, le nombre de personnes ayant bénéficié des nouvelles activités proposées, le déploiement d'actions éducatives en APA, le nombre de professionnels formés dans le cadre du dispositif « Sport et Santé Mentale », le niveau de satisfaction des participants et l'évaluation de la mise en pratique des formations, ainsi que le développement de l'APA dans les structures extra-hospitalières et les différentes unités de l'établissement. Par ailleurs l'UMD emploie un enseignant en activité physique adaptée dédié à l'unité.

À travers cette dynamique, le Centre Hospitalier du Rouvray affirme sa volonté de promouvoir une psychiatrie plus préventive, plus inclusive et davantage centrée sur le rétablissement global des personnes accompagnées.

En amplifiant les partenariats culturels dans une perspective de réhabilitation psychosociale

La politique culturelle du Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) s'inscrit pleinement dans une approche orientée vers le rétablissement, en reconnaissant la culture comme un levier majeur d'émancipation, de participation sociale et de mieux-être psychique. Elle repose sur la conviction que la personne accompagnée ne peut être réduite à sa maladie et que l'accès à l'art, à la création et à la vie culturelle contribue à restaurer le pouvoir d'agir, l'estime de soi et la capacité à se projeter dans un parcours de vie.

À travers le développement d'ateliers de pratique artistique, de rencontres avec des œuvres, des artistes et des équipes culturelles, le CHR favorise une prise en charge globale de la personne, attentive à ses ressources, à ses aspirations et à son inscription dans la cité. Cette démarche participe également à la déstigmatisation de la maladie mentale et à l'évolution du regard porté sur les personnes vivant avec des troubles psychiques ainsi que sur l'institution psychiatrique elle-même.

La politique culturelle du CHR s'inscrit ainsi dans une logique de réhabilitation psychosociale, en soutenant l'accès des personnes concernées et de leurs proches à des expériences culturelles de droit commun, vectrices de lien social, d'inclusion et de citoyenneté. En consolidant ses partenariats avec les acteurs culturels du territoire, l'établissement affirme

durablement la place de la culture au cœur de sa politique de santé mentale et de santé publique.

Cette démarche s'appuie sur plusieurs principes structurants : la prise en compte des sensibilités artistiques et du contexte de soin, la valorisation des pratiques culturelles des professionnels, l'intervention d'artistes porteurs d'un regard sensible et humaniste, l'exigence de qualité artistique accessible à tous, ainsi qu'une approche collaborative associant étroitement équipes soignantes, équipes médicales et partenaires culturels dans la conception et la mise en œuvre des projets.

En améliorant la lisibilité et l'accessibilité de l'offre de soins ainsi que l'expérience patient numérique

En psychiatrie, les patients et leurs proches sont confrontés à plusieurs difficultés récurrentes concernant la lisibilité de l'offre de soins, son accessibilité et l'expérience numérique, qui constituent aujourd'hui des enjeux majeurs d'amélioration des parcours.

L'organisation de la santé mentale et de la psychiatrie est souvent perçue comme complexe et difficile à appréhender. La multiplicité des structures — CMP, CATTP, hôpitaux de jour, unités d'hospitalisation, équipes mobiles, dispositifs médico-sociaux ou associatifs — rend les parcours peu lisibles pour les usagers et leurs proches. Les modalités d'accès, les missions des structures et les interlocuteurs de référence sont parfois insuffisamment identifiés, générant un sentiment de désorientation et des difficultés à accéder rapidement à une réponse adaptée.

Par ailleurs, les attentes des patients évoluent vers des services plus accessibles, plus fluides et mieux coordonnés, y compris dans le champ de la psychiatrie où les parcours demeurent fragmentés. Les usagers expriment également un besoin croissant d'informations fiables, compréhensibles et facilement accessibles, notamment par le numérique. Pourtant, les outils existants restent parfois dispersés, peu intuitifs ou insuffisamment adaptés aux fragilités de certains publics.

Dans ce contexte, le département communication porte un enjeu stratégique visant à améliorer l'accessibilité à l'information des patients, des proches et des partenaires, afin de renforcer la lisibilité de l'offre de soins et de contribuer à une meilleure compréhension des missions de l'établissement ainsi que des enjeux de santé mentale. Cette ambition repose sur une communication claire, accessible et responsable, associée au développement de services numériques adaptés aux besoins des usagers.

Plusieurs actions structurantes seront engagées en lien avec la direction des systèmes d'information. L'établissement développera des supports de communication en FALC (Facile à Lire et à Comprendre) et éco-conçus afin de garantir l'accessibilité de l'information pour tous. Un nouveau site internet accessible, performant et éco-conçu sera déployé, proposant des contenus actualisés, lisibles et conformes aux standards d'accessibilité numérique. Des

capsules vidéo de présentation des parcours de soins seront également réalisées afin de faciliter la compréhension de l'offre et de mieux orienter les patients et leurs proches.

Dans une logique de sensibilisation et de déstigmatisation, le Centre Hospitalier du Rouvray développera également un podcast dédié à la santé mentale, visant à renforcer son positionnement en tant qu'établissement expert. Plusieurs séries thématiques seront proposées : « Portraits », « Parcours de soins, parcours de vie » et « Connaître la santé mentale ».

L'amélioration de l'expérience patient numérique passera également par la modernisation de la gestion des rendez-vous, le déploiement de services numériques accessibles aux patients ainsi que le développement d'outils de communication simplifiés, tels qu'un portail ou un extranet patient. Ces évolutions visent à améliorer l'accès à l'information et aux services, renforcer l'autonomie des usagers et fluidifier les parcours de soins.

L'impact de ces actions sera suivi à travers plusieurs indicateurs, notamment le taux de rendez-vous pris en autonomie et le niveau de satisfaction des patients.

Priorité 2 : Faire évoluer les pratiques pour mieux prendre soin des personnes concernées

Face aux évolutions des attentes sociétales, des besoins des personnes concernées et des pratiques en santé mentale, le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) souhaite faire évoluer ses organisations et ses modalités d'accompagnement afin de promouvoir des soins plus respectueux, coordonnés, accessibles et centrés sur le rétablissement. L'unité START - ainsi que CTTrauma - s'engage depuis plusieurs années dans la co-construction des projets de soins entre soignants et personnes concernées et a pu réaliser des enquêtes de satisfaction internes et des « cafés gourmands », rencontre entre usagers et soignants pour recueillir les avis des personnes concernées sur l'organisation des soins et les axes à améliorer.

La refonte du Comité consultatif d'aide à la réflexion éthique (CARE) est également emblématique de cette dynamique.

Celle-ci s'articulera concrètement autour de plusieurs axes majeurs :

- La réduction du recours aux mesures coercitives,
- Le développement de la pair-aidance sous toutes ses formes,
- L'harmonisation des pratiques de réhabilitation psychosociales
- Le déploiement du métier d'infirmier en pratique avancée (IPA)
- L'essor de la e-santé et notamment de la télé-expertise

Focus sur : le CARE

Afin de répondre aux besoins des professionnels de l'établissement qui souhaitent qu'une structure puisse leur apporter une aide éthique, est constitué, au CHR, un Comité d'Aide à la Réflexion Ethique qui a vocation à développer une réflexion sur l'éthique, liée notamment à l'accueil et la prise en charge des patients.

Le CARE est un comité consultatif d'aide à la réflexion éthique et à la prise de décision dans des situations difficiles, cliniques ou de vie hospitalière. Son objectif n'est pas de réformer le fonctionnement des équipes et il ne doit pas suppléer les staffs éthiques qui existent au sein de l'établissement. Il intervient exclusivement pour étudier une situation concrète soumise par une équipe soignante, une instance hospitalière ou une équipe de Direction. L'aide qu'il apporte est centrée sur un éclairage éthique et non pas sur une décision ou un avis thérapeutique. L'aide apportée par le comité se limite à proposer l'attitude qui lui paraît la plus juste, c'est-à-dire ajustée au contexte du cas concret envisagé, la décision finale revenant à l'équipe qui l'a saisi.

En 2026, le CARE se restructure pour relancer une nouvelle dynamique. Pour ce faire, un nouvel appel à candidature a permis de recenser plus d'une trentaine de volontaires (médecins, soignants, personnels administratifs). Par la suite, un nouveau règlement intérieur sera rédigé avec une réflexion sur le process de saisine et la volonté de créer une dynamique éthique au travers d'actions (cafés éthiques, journées thématiques...).

En limitant le recours aux mesures coercitives

La réduction des mesures coercitives constitue un enjeu majeur du projet médico-soignant du Centre Hospitalier du Rouvray (CHR), dans un contexte d'évolution des pratiques psychiatriques, des recommandations professionnelles et des attentes sociétales en matière de respect des droits des patients. À l'instar des positions portées par les associations d'usagers et de proches, notamment l'UNAFAM, l'établissement affirme sa volonté de faire évoluer les pratiques d'isolement et de contention vers des modalités de soins davantage centrées sur la prévention, l'anticipation, le consentement et la désescalade des situations de crise.

Cette démarche s'inscrit dans une logique de rétablissement, de bientraitance et de qualité de la relation soignant-soigné. Elle repose sur la conviction que la prévention des situations de violence passe par une meilleure compréhension des besoins des patients, le dialogue, l'explication des soins, la recherche systématique du consentement et le développement d'alternatives thérapeutiques adaptées. La pair-aidance est également identifiée comme un levier important pour restaurer la confiance, prévenir les ruptures relationnelles et accompagner les situations de crise.

Le CHR se fixe ainsi comme objectif de diminuer significativement le recours à l'isolement et de tendre vers une logique de non-contention, hors situations strictement exceptionnelles. Cette ambition implique une harmonisation des pratiques à l'échelle institutionnelle, le renforcement des compétences des équipes et le développement d'une culture commune de gestion non coercitive des crises.

Les actions engagées portent notamment sur l'élaboration de protocoles institutionnels clarifiant les indications, les modalités de réévaluation et les conditions de levée des mesures d'isolement et de contention. L'établissement souhaite privilégier l'isolement sans contention lorsque cela est possible, limiter strictement la durée des mesures coercitives et systématiser l'explication des soins ainsi que l'information des droits des patients, y compris à travers des supports accessibles et adaptés. Si cela s'avère opportun, la création d'une unité type soins intensifs pourra être envisagée en complément de ces mesures.

Le développement des alternatives constitue un axe central du projet : formations massives des professionnels à la désescalade de la violence et à la gestion de crise, création d'espaces d'apaisement dans les unités, mobilisation des équipes ressources et intégration progressive de la pair-aidance dans les dispositifs d'anticipation et d'accompagnement des crises. Des temps de débriefing post-crise avec les patients et les équipes seront également systématisés afin de favoriser l'analyse des situations et l'amélioration continue des pratiques.

Dans cette optique, l'objectif de l'équipe AXONE est de soutenir les équipes de soins dans la réévaluation des situations complexes afin de sécuriser, fluidifier et réajuster les prises en charge. L'équipe réalise une évaluation médico-psychiatrique multidimensionnelle intégrant l'analyse de l'adhésion aux soins, des effets secondaires des traitements, des comorbidités somatiques ou psychiatriques, des facteurs de risque, du fonctionnement psychosocial et de la qualité de vie des patients. Cette approche globale permet d'identifier des leviers thérapeutiques adaptés et de proposer des stratégies personnalisées de prise en charge.

L'intervention d'AXONE s'inscrit tout à fait dans cette logique de soutien aux équipes et d'amélioration continue des pratiques, avec pour ambition de réduire les hospitalisations prolongées, de limiter les mesures d'isolement et de contention et de favoriser des parcours de soins plus adaptés et plus sécurisés. Le dispositif repose sur une équipe pluridisciplinaire associant psychiatres, infirmiers en pratique avancée (IPA) et secrétariat spécialisé, permettant une intervention concertée, réactive et coordonnée au plus près des besoins des patients et des professionnels.

Enfin, le CHR souhaite restaurer des espaces de réflexion clinique, éthique et pluridisciplinaire au sein des unités, à travers des réunions régulières, des retours d'expérience et des démarches d'évaluation des pratiques. Le suivi du projet reposera sur plusieurs indicateurs, notamment la diminution du taux et de la durée des mesures coercitives, le taux de formation des professionnels, la traçabilité de l'information des droits des patients ainsi que les retours d'expérience des usagers et des équipes.

En développant la pair-aidance sous toutes ses formes

La pair-aidance constitue aujourd'hui un levier essentiel de transformation des pratiques en santé mentale et s'inscrit pleinement dans une dynamique de rétablissement, d'inclusion et de participation des usagers.

Au Centre Hospitalier du Rouvray (CHR), son développement repose sur le constat d'une reconnaissance encore inégale de ces nouveaux métiers et de ces pratiques, malgré leur plus-value démontrée dans l'accompagnement des personnes, en particulier des adolescents et jeunes adultes. Les médiateurs de santé pair, les pair-aidants professionnels ou bénévoles, ainsi que les proches aidants, restent encore insuffisamment identifiés et intégrés dans les organisations, tant par les professionnels que par les usagers eux-mêmes. Dans un contexte où l'essentiel des parcours de soins se déroule en extra-hospitalier, la pair-aidance apparaît pourtant comme un outil structurant du travail de rétablissement dans la durée, au plus près de la vie quotidienne.

Le projet vise ainsi à développer une culture commune du rétablissement et de la pair-aidance à l'ensemble des niveaux de l'institution, en renforçant la lisibilité des rôles, la complémentarité des savoirs expérientiels et professionnels, et l'ouverture de la psychiatrie vers la cité. Il s'agit également d'intégrer plus explicitement les proches aidants dans la stratégie institutionnelle, en lien avec les dispositifs existants de psychoéducation, d'éducation thérapeutique du patient et de programmes type BREF, afin de mieux articuler les accompagnements. L'objectif est de valoriser la pair-aidance comme un levier d'utilité sociale, favorisant l'engagement, le sentiment d'utilité des personnes concernées.

Sur le plan opérationnel, la démarche repose sur plusieurs axes complémentaires. Elle vise d'abord à renforcer l'information et la sensibilisation de l'ensemble des acteurs (professionnels, cadres, médecins, usagers, proches et bénévoles), notamment par des supports de communication adaptés, des actions de visibilité et des événements dédiés. Elle prévoit également une acculturation renforcée des équipes, intégrant les métiers émergents

dès l'accueil des nouveaux professionnels et dans les temps institutionnels, ainsi que des actions de formation spécifiques à destination de l'encadrement et des médecins.

Le projet encourage par ailleurs l'intégration effective des pair-aidants dans les équipes pluridisciplinaires, en favorisant les espaces de co-construction autour des situations cliniques tout en veillant à préserver la spécificité de leur rôle. Une attention particulière est portée à la structuration du bénévolat en pair-aidance, avec la mise en place de modalités d'accueil, de formation et d'accompagnement garantissant la qualité et la sécurité des interventions.

Enfin, la pair-aidance qui est portée par le pôle des usagers, est pensée dans une logique territoriale élargie, articulant intra-hospitalier, extra-hospitalier et dispositifs de droit commun (GEM, associations, tiers-lieux). L'enjeu est de faciliter l'accès direct des usagers à ces ressources, de renforcer les points d'entrée institutionnels de la parole des patients et des proches, et de consolider les coopérations avec les acteurs du territoire. Cette ouverture s'inscrit dans une logique de continuité des parcours et de rétablissement dans la durée.

L'évaluation de cette politique s'appuiera sur des indicateurs portant notamment sur le nombre de professionnels sensibilisés et formés, l'intégration effective des pair-aidants dans les équipes et les instances, le volume d'actions menées en intra et extra-hospitalier, la participation des pair-aidants aux programmes de psychoéducation et d'ETP, ainsi que la satisfaction des usagers, des proches et des professionnels. Une attention particulière sera portée à la capacité de la démarche à améliorer la lisibilité de la pair-aidance, à renforcer son accessibilité et à favoriser une meilleure prise en compte de la parole des usagers dans les démarches d'amélioration continue et de qualité.

À travers cette stratégie, le CHR affirme sa volonté de développer une psychiatrie plus ouverte, inclusive et orientée vers le rétablissement, en faisant de la pair-aidance un pilier structurant du soin, du lien social et de la citoyenneté.

En harmonisant les pratiques de réhabilitation psycho-sociale

Malgré des disparités territoriales persistantes, l'offre de soins en réadaptation psychosociale (RPS) du Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) apparaît aujourd'hui particulièrement développée à l'échelle régionale, avec 5 CREPS incluant l'intra-hospitalier et l'ouverture de trois centres de proximité en seulement deux ans. Cette dynamique témoigne de l'engagement des équipes, de leur adhésion aux valeurs du rétablissement et de la qualité des soins proposés, fondés à la fois sur des pratiques innovantes, une forte créativité clinique et une réelle rigueur dans les accompagnements, malgré un accès encore insuffisant aux formations spécialisées sur les outils validés.

Plusieurs freins demeurent néanmoins. Des différences persistent entre les structures CREPS/HJ concernant les modalités d'adressage, l'organisation des offres de soins ou encore l'utilisation des concepts et du vocabulaire liés au rétablissement. Le manque de lisibilité des parcours et des complémentarités entre les différents dispositifs constitue également un enjeu

important pour les professionnels, les partenaires et les personnes accompagnées. Dans ce contexte, le projet d'établissement vise plusieurs axes :

Renforcer l'équité territoriale et l'harmonisation des pratiques de RPS à l'échelle du CHR. Il prévoit le soutien au développement de nouveaux centres de proximité afin de réduire les inégalités d'accès aux soins orientés rétablissement. Veiller à doter de moyens équitables, en ergothérapeute et neuropsychologue, les hôpitaux de jour qui souhaitent se transformer. Harmoniser les outils d'évaluation et supports informatiques tels que le projet individualisé et le suivi parcours patient RPS.

Améliorer l'accessibilité passera également par la création d'un COPIL pour harmoniser les procédures d'admission, notamment à travers la mise en place d'une fiche unique d'adressage partagée entre les CREPS et les hôpitaux de jour et la création d'une charte institutionnelle des valeurs et de l'accès aux soins de réhabilitation avec la possibilité pour l'usager de s'auto adresser dans le centre de son choix.

Structurer des parcours de soins de RPS lisibles, cohérents, fluides et gradués sans rupture et adaptés à leurs besoins tout au long de leur trajectoire de rétablissement.

Un sous-groupe de travail du COPIL/partenaires/cellule communication travaillera à clarifier et communiquer, sur les spécificités et complémentarités, entre les différents dispositifs de réadaptation psychosociale intra et extrahospitaliers et médico-sociaux.

Enrichir l'offre de soins spécifique multidimensionnelle de RPS dans chaque CREPS comprenant : le développement de la pair-aidance, le renforcement de l'accueil et du soutien apportés aux proches et aux familles, les thérapies brèves validées centrées sur les symptômes de différentes pathologies, la remédiation neurocognitive, les 4 champs distincts de la remédiation de la cognition sociale, l'entraînement aux habiletés sociales, les habiletés d'autonomie vie quotidienne, des éco-soins tels que l'ETP et des activités favorisant l'émergence d'un sentiment d'utilité sociale, la réhabilitation professionnelle et l'activité physique en lien avec l'unité ACTIV.

Enfin, des groupes de travail pour consolider les compétences des équipes et structurer davantage les parcours professionnels et les formations en RPS. Il s'agira de formaliser des fiches de poste spécifiques, le développement d'un socle commun de formation initiale pour accéder aux postes et un socle de formations spécifiques recommandées (par le centre ressource national de Réhabilitation) permettant à chaque CREPS d'assurer la continuité des compétences malgré les mobilités et ainsi de de maintenir une offre multidimensionnelle réelle notamment en remédiations cognitives.

Le suivi de cette stratégie reposera sur plusieurs indicateurs : développement de nouveaux CREPS, harmonisation des outils d'adressage, suivi de l'offre de soins de réhabilitation, déploiement de la pair-aidance, accompagnement vers l'emploi, satisfaction des équipes, des usagers et des proches, ainsi que structuration du plan de formation institutionnel en réadaptation psychosociale.

En déployant le métier d'infirmer en pratiques avancées

Les infirmiers en pratique avancée (IPA) occupent aujourd'hui une place stratégique dans l'évolution des organisations de soins en santé mentale. À l'interface entre expertise clinique infirmière, coordination de parcours et coopération interprofessionnelle, ils constituent un levier majeur pour améliorer la continuité des soins, prévenir les ruptures de parcours et renforcer l'accès aux prises en charge sur les territoires. En psychiatrie, leur rôle apparaît particulièrement pertinent face à la complexité des parcours, aux transitions fréquentes entre structures sanitaires, médico-sociales, sociales ou judiciaires, ainsi qu'aux difficultés d'accès aux soins ambulatoires pour les populations les plus vulnérables.

Le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) s'est fortement engagé dans le développement de ce métier innovant. Après avoir déjà accompagné la formation d'une quinzaine d'IPA, l'établissement a organisé en 2023 le premier congrès national consacré aux IPA en psychiatrie, affirmant ainsi son positionnement pionnier dans ce domaine. Le CHR souhaite poursuivre cette dynamique ambitieuse de formation et de développement des compétences afin de consolider durablement cette nouvelle profession au sein des équipes.

Toutefois, le déploiement des IPA reste encore à structurer dans toutes ses dimensions de coordination et organisationnelles, territoriales et cliniques. L'enjeu est désormais d'intégrer pleinement les IPA dans les pratiques professionnelles, les parcours de soins et les coopérations territoriales, en reconnaissant leur rôle pivot de coordination clinique et de référent de parcours.

Cette stratégie répond à plusieurs constats majeurs : les ruptures de soins demeurent fréquentes lors des transitions entre l'hôpital, la ville, le médico-social ou la justice ; les délais d'accès aux soins ambulatoires restent importants ; les outils de coordination sont insuffisamment partagés ; certains publics particulièrement vulnérables cumulent isolement social, précarité, sortie de détention ou difficultés d'accès aux soins en zones rurales. Ces ruptures peuvent entraîner des réhospitalisations, des décompensations ou des situations de perte de chance pour les patients.

Dans ce contexte, le CHR souhaite positionner les IPA comme acteurs centraux de la continuité des soins et du rétablissement. Le projet prévoit le développement d'une offre IPA mobile et coordonnée, articulée avec les équipes mobiles, les CMP pivots, les antennes de secteur et les partenaires du territoire. Il prévoit également le renforcement des partenariats avec les acteurs de ville, les CPTS, les structures médico-sociales et judiciaires, ainsi que le développement d'outils numériques favorisant la continuité des soins : dossier patient partagé, téléconsultations IPA, télé-expertise et outils de communication sécurisés inter-structures. Ainsi, les IPA ont vocation à intervenir à des moments clés dans les transitions de parcours — avant, pendant et après les sorties d'hospitalisation — afin d'assurer l'anticipation, la coordination et le suivi des situations complexes.

Ces nouvelles organisations constituent un levier majeur pour améliorer la réactivité des prises en charge, renforcer la continuité des parcours et mobiliser au mieux les compétences de chacun au service des patients. Dans cette perspective, l'établissement encouragera la mise en œuvre de protocoles de coopération permettant le transfert encadré de certaines activités

ou actes à visée préventive, diagnostique, thérapeutique ou de suivi, du médecin vers des professionnels paramédicaux spécifiquement formés. Déployés en priorité dans les structures ambulatoires, ces protocoles contribueront à élargir l'offre de soins, réduire les délais d'accès à une expertise spécialisée et renforcer le suivi des patients tout au long de leur parcours.

Enfin, cette dynamique s'inscrit dans une approche orientée rétablissement, intégrant les proches, les aidants et les pair-aidants dans les parcours de soins. L'évaluation du dispositif reposera notamment sur la réduction des ruptures de suivi, des réhospitalisations et des recours aux urgences, l'amélioration des délais de réponse ambulatoire, le développement des partenariats territoriaux et la satisfaction des personnes accompagnées.

En développant la e-santé et, en particulier, la télé-expertise

La e-santé constitue aujourd'hui un levier majeur d'amélioration de l'accès aux soins, de la coordination des parcours et du partage d'expertise en psychiatrie. Dans un contexte marqué par des tensions démographiques médicales et des besoins croissants en santé mentale, les outils numériques permettent de renforcer les liens entre les professionnels, de fluidifier les échanges et de faciliter l'accès à l'expertise spécialisée sur l'ensemble du territoire.

Dans ce cadre, le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) développe progressivement la télé-expertise, qui permet à un professionnel de santé de solliciter à distance l'avis d'un spécialiste face à une situation clinique donnée. Ce dispositif, réalisé hors présence du patient mais toujours avec son information et son consentement, vise à sécuriser et structurer des échanges aujourd'hui souvent réalisés de manière informelle. La télé-expertise facilite ainsi l'accès au diagnostic et aux soins spécialisés en psychiatrie, améliore la continuité des parcours et apporte un appui rapide aux professionnels de premier recours, notamment aux médecins généralistes et partenaires du territoire.

Le CHR a pour objectif de s'appuyer sur des outils sécurisés et conformes aux exigences de protection des données de santé, garantissant la traçabilité des échanges et le respect du règlement général de protection des données (RGPD). Le déploiement d'une solution dédiée de télé-expertise, la structuration des usages de téléconsultation et leur intégration dans les parcours de soins constituent des axes prioritaires du projet institutionnel. Cette dynamique sera suivie à travers plusieurs indicateurs, notamment le nombre de télé-expertises réalisées, les délais de réponse médicale et le niveau d'appropriation du dispositif par les professionnels.

Priorité 3 : Renforcer notre offre de soins à tous les âges de la vie pour répondre aux attentes des personnes et proches concernés

Le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) est reconnu à l'échelle territoriale et régionale pour son expertise en psychiatrie et santé mentale.

Ces dernières années, l'établissement a engagé une transformation importante de son offre de soins, marquée par le développement de nouveaux dispositifs spécialisés, le renforcement des coopérations territoriales et la structuration progressive de filières de recours venant en appui des acteurs de proximité.

Cette dynamique a permis de mieux répondre aux besoins croissants de la population, dans un contexte d'augmentation des troubles psychiques, de tension sur les parcours de soins et d'évolution des attentes des personnes concernées, des proches et des partenaires.

L'ambition du projet d'établissement est aujourd'hui de proposer une offre de soins lisible, accessible et adaptée à tous les âges de la vie, en tenant compte des spécificités des parcours, des vulnérabilités et des besoins des territoires.

Cette priorité se décline autour de plusieurs axes structurants qui se déclinent en 12 leviers :

- Le renforcement de la filière périnatale et de la pédopsychiatrie ;
- Le développement des parcours adolescents-jeunes adultes et de la transition vers la psychiatrie adulte ;
- La consolidation des soins non programmés et des dispositifs de crise ;
- Le développement de filières spécialisées autour des psychoses émergentes, des troubles de l'humeur, du psycho-traumatisme, des troubles borderline et des troubles du neurodéveloppement et le renforcement de l'addictologie ;
- La création de nouvelles capacités de recours, notamment en psychiatrie médico-légale avec l'UHSA ; ainsi que le renforcement des réponses destinées aux personnes les plus vulnérables et aux situations complexes.

Focus sur : le développement des équipes mobiles spécialisées pour renforcer l'accès aux soins et la fluidité des parcours

Afin de répondre à la complexification des besoins et de garantir la continuité des parcours de soins, le CHR poursuit le développement d'équipes mobiles spécialisées intervenant aussi bien au sein de l'établissement qu'au plus près des lieux de vie des personnes accompagnées. Ces dispositifs constituent un levier majeur pour renforcer l'accessibilité des expertises, prévenir les ruptures de parcours et soutenir les professionnels confrontés à des situations cliniques ou médico-sociales complexes.

Ces équipes mobiles reposent sur une logique d'appui, de coordination, d'évaluation et d'accompagnement. Elles permettent de mobiliser des compétences spécialisées au bénéfice des personnes concernées, des équipes de psychiatrie, des structures médico-sociales, des établissements sanitaires et des partenaires du territoire. Leur intervention favorise une approche globale prenant en compte les dimensions médicales, psychologiques, sociales, environnementales et somatiques des situations rencontrées.

Le CHR entend consolider et développer cette offre mobile dans plusieurs domaines stratégiques. Parmi ceux-ci, les équipes mobiles d'évaluation et d'orientation (EMEO) interviennent auprès des enfants et des adolescents en lien étroit avec les partenaires sanitaires, médico-sociaux, éducatifs et sociaux du territoire. L'unité AXONE apporte une expertise spécifique dans l'accompagnement des situations neuropsychiatriques complexes nécessitant des évaluations approfondies et des stratégies thérapeutiques spécialisées. L'équipe de liaison et de soins en addictologie (ELSA) contribue au repérage précoce et à l'accompagnement des conduites addictives. L'équipe mobile handicap (EMH) favorise l'adaptation des prises en charge des personnes en situation de handicap psychique ou présentant des besoins spécifiques. L'équipe mobile logement (EML) soutient l'accès et le maintien dans le logement des personnes les plus vulnérables. L'équipe mobile d'orientation transitionnelle (EMOT) sécurise les parcours des personnes sortant de détention afin de prévenir les ruptures de soins. Les équipes de liaison intra hospitalière de psychiatrie pour personnes âgées (ELIPPA) et l'équipe mobile de psychiatrie pour personnes âgées (EMPPA) qui interviennent auprès des personnes concernées hospitalisés au CHR ou en EHPAD, favorisent la fluidité du parcours patient de plus de 65 ans en s'articulant avec la Commission d'orientation.

À travers le développement de ces dispositifs, l'établissement affirme sa volonté de promouvoir une psychiatrie proactive, coordonnée et ouverte sur son environnement, capable d'aller vers les personnes et d'apporter une réponse adaptée à la diversité des besoins rencontrés sur le territoire.

En structurant la filière de périnatalité avec la création d'un hôpital de jour dédié au CHR

Les troubles psychiatriques périnataux constituent un enjeu majeur de santé publique en raison de leurs impacts potentiels sur la santé mentale des parents, la relation parent-bébé et le développement de l'enfant.

Le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) dispose déjà de plusieurs dispositifs reconnus en psychiatrie périnatale, associant consultations spécialisées, équipe mobile, psychiatrie de liaison avec les maternités et interventions à domicile. Ces organisations, développées progressivement par les équipes de psychiatrie adulte et de pédopsychiatrie, constituent un socle solide sur lequel l'établissement souhaite désormais s'appuyer pour structurer une filière institutionnelle plus lisible, coordonnée et graduée.

Dans ce contexte, le CHR, en lien avec le Groupement Hospitalier du Havre (GHH), souhaite structurer une véritable filière institutionnelle de psychiatrie périnatale, coordonnée et graduée, afin de renforcer la prévention, le repérage précoce et la continuité des parcours de soins. L'objectif est de développer une prise en charge adaptée aux différents niveaux de besoins, associant ambulatoire spécialisé, équipe mobile, hospitalisation de jour périnatale et, si nécessaire, hospitalisation complète. Cette organisation vise également à soutenir précocement la relation parent-bébé, prévenir les troubles du développement et limiter les situations de rupture ou de placement.

Pour répondre à ces enjeux, l'établissement prévoit notamment la structuration d'un service transversal de psychiatrie périnatale qui s'appuiera sur deux pôles de l'établissement, l'un en pédopsychiatrie et l'autre en psychiatrie adulte - et sera articulé autour de plusieurs unités complémentaires : psychiatrie de liaison en maternité, équipe mobile périnatale et hôpital de jour parent-bébé. Le projet s'appuiera également sur le renforcement des coopérations avec les maternités, la PMI, les acteurs de la petite enfance et de la protection de l'enfance, ainsi que sur le développement d'actions de prévention, d'espaces thérapeutiques dédiés et d'une meilleure intégration des pères et co-parents dans les parcours de soins.

Une attention particulière sera également portée à l'organisation des relais et de la coordination avec les Centres Médico-Psychologiques (CMP), afin de garantir la continuité des prises en charge avant, pendant et après la période périnatale. Ces relais devront permettre de fluidifier les parcours entre les dispositifs spécialisés de psychiatrie périnatale et les structures de secteur, d'assurer un suivi de proximité des familles et de renforcer les articulations entre psychiatrie adulte, pédopsychiatrie et partenaires de premier recours.

Le suivi du déploiement de cette filière reposera sur plusieurs indicateurs, notamment le nombre de patients accompagnés, les prises en charge parent-bébé réalisées, l'activité de l'équipe mobile et de l'hôpital de jour, le développement des partenariats territoriaux ainsi que la satisfaction des patients et des partenaires.

En renforçant l'offre de psychiatrie de l'enfant et de l'adolescent pour améliorer la gestion des crises et post-crise

Face à l'augmentation des situations de souffrance psychique et de crise chez les adolescents, le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) fait évoluer son offre de soins en pédopsychiatrie afin de proposer une prise en charge plus graduée, réactive et coordonnée.

L'établissement s'appuie déjà sur plusieurs dispositifs complémentaires : la Maison des adolescents (MDA) et ses antennes, l'équipe mobile d'appui aux adolescents (EMAA), les hôpitaux de jour spécialisés, l'unité d'hospitalisation temps plein ASTROLABE ainsi que les structures ambulatoires du territoire. Cette organisation permet d'assurer des réponses diversifiées allant de l'accueil et de l'orientation jusqu'aux soins spécialisés pour les situations les plus complexes.

Cependant, la forte augmentation des demandes, la saturation des dispositifs existants, le manque de ressources humaines et les besoins croissants en réponses de crise nécessitent aujourd'hui une structuration renforcée de la filière adolescents. Le CHR souhaite ainsi mieux articuler les différents dispositifs afin de sécuriser les parcours, limiter les ruptures de soins et améliorer la continuité des prises en charge entre l'ambulatoire, les urgences, les équipes mobiles et l'hospitalisation.

Dans cette perspective, le CHR développe, en lien avec le CHU de Rouen, un nouveau dispositif spécialisé de gestion de crise pour les adolescents de 13 à 17 ans. Celui-ci reposera sur une offre de soins modulable comprenant des lits d'hospitalisation complète de courte durée, un hôpital de jour intensif de crise et une équipe mobile intervenant dans les milieux de vie des jeunes en lien avec les partenaires du territoire (ASE, Éducation nationale, familles, etc.). L'objectif est de pouvoir proposer des réponses rapides et adaptées à chaque situation, de favoriser le maintien du jeune dans son environnement lorsque cela est possible et d'offrir des temps de répit pour les familles et les aidants.

La création de cette unité dédiée aux prise en charge de crise et de post-urgence, soutenue par un financement de l'ARS, a pour objectif d'assurer une prise en soins rapide, graduée et sécurisée à la suite d'un passage aux urgences ou lors d'une aggravation aiguë de la situation clinique. Le dispositif permettra de réaliser une évaluation approfondie, de proposer des soins intensifs de courte durée et de construire rapidement une orientation adaptée vers les structures ambulatoires, mobiles ou d'hospitalisation lorsque cela est nécessaire. Le projet prévoit également le regroupement des activités de pédopsychiatrie sur le site du CHR sur un même périmètre géographique et le développement d'une offre capable d'accueillir l'ensemble des profils cliniques.

Conçu comme une interface entre les urgences, l'hospitalisation complète et les dispositifs ambulatoires, ce dispositif vise à prévenir les ruptures de parcours, limiter les hospitalisations prolongées lorsque des alternatives sont possibles et renforcer la continuité des soins. Il s'inscrit dans une logique de réponse réactive et coordonnée, articulée avec les partenaires hospitaliers, médico-sociaux, éducatifs et les autres structures de pédopsychiatrie du territoire.

À travers cette évolution, le CHR ambitionne de renforcer la prévention des ruptures de parcours, d'améliorer la prise en charge des situations de post-urgence et de construire une filière adolescents plus lisible, plus fluide et davantage adaptée aux enjeux actuels de santé mentale des jeunes.

En co-portant un centre ressources TDAH

Dans le cadre de la Stratégie nationale pour les troubles du neurodéveloppement 2023-2027, le ministère du travail, de la santé, des solidarités et des familles a engagé le déploiement d'un dispositif structurant visant à améliorer la prise en charge du trouble déficit de l'attention avec ou sans hyperactivité (TDAH).

Cette stratégie repose sur la création de filières régionales de soins dédiées et la labellisation de Centres Ressources TDAH, appelés à devenir des pivots de coordination et d'expertise.

L'ambition portée par l'instruction ministérielle du 14 mai 2025 est donc double : structurer une offre de soins graduée allant du repérage de premier niveau à l'expertise de second recours et renforcer la coordination régionale afin de rendre l'offre plus lisible, équitable et accessible sur tout le territoire.

Le Centre ressources Autisme Seine Eure (CRANSE) est l'un des co-porteurs du projet, dans le cadre de la Fédération médicale inter hospitalière du neurodéveloppement 276 (FMIH TND 276), du présent projet dont il en assurera le pilotage. Son champ d'action s'étend sur l'ensemble des départements de l'Eure et de la Seine Maritime (ex Haute Normandie) avec des professionnels positionnés sur Rouen, Evreux, Dieppe et le Havre.

Ce projet poursuit un double enjeu : renforcer les compétences des professionnels autour du TDAH intégré dans le champ plus large des TND et développer un réseau territorial capable de répondre à l'augmentation des besoins en diagnostic, accompagnement et orientation. L'objectif est de promouvoir une approche coordonnée et intégrée des parcours afin de réduire les délais d'accès aux évaluations et aux prises en charge adaptées.

Le dispositif repose sur plusieurs axes structurants : l'animation du réseau territorial et la cartographie des ressources existantes, la création d'un guichet unique d'adressage et d'orientation, ainsi que l'organisation de réunions de concertation pluridisciplinaires (RCP) pour soutenir les situations complexes. Il vise également à développer les capacités diagnostiques du territoire, à renforcer les actions d'information et de communication, et à structurer des partenariats avec les acteurs sanitaires, médico-sociaux, éducatifs et associatifs.

Une attention particulière est portée à la formation et à la sensibilisation des professionnels de premier recours, des acteurs impliqués dans le diagnostic et le suivi, ainsi qu'au soutien des proches aidants et des personnes concernées à travers des actions de formation et des programmes d'éducation thérapeutique du patient. Le centre ressource contribue également à la diffusion de documentation spécialisée, à l'accompagnement post-diagnostic, à l'appui aux parcours de vie et au développement de la recherche dans le champ des TND.

L'évaluation du dispositif reposera notamment sur le nombre de dossiers présentés en RCP, les actions d'intervision réalisées, le nombre de formations dispensées aux professionnels, aux aidants et aux personnes concernées, le volume de diagnostics réalisés ou co-réalisés, le développement de l'insertion professionnelle via la sensibilisation des employeurs et collègues, ainsi que le nombre d'acteurs territoriaux labellisés dans le cadre de la filière.

En garantissant la continuité et la sécurité des parcours adolescents vers l'adulte

Le passage de la pédopsychiatrie à la psychiatrie adulte constitue une période de vulnérabilité majeure dans le parcours de soins des jeunes de 16 à 25 ans.

Les recommandations internationales (notamment étude MILESTONE) soulignent que l'absence de transition structurée augmente :

- Le risque de rupture de soins,
- Les passages aux urgences en situation de crise,
- Les hospitalisations non programmées,
- Le décrochage thérapeutique.

Dans un contexte de forte activité (file active importante) et d'évolution des attentes sociétales (place des familles, droits des usagers, responsabilité médicale), la sécurisation de cette période souvent associée à des risques de décrochage du suivi, de recours aux urgences ou de décompensation clinique, constitue un enjeu majeur.

Le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) souhaite sécuriser la transition entre les soins en psychiatrie de l'enfant et de l'adolescent (PEA) et la psychiatrie adulte (PA), afin de garantir la continuité des parcours des jeunes de 16 à 25 ans et de limiter les ruptures de soins.

Le CHR a d'ores et déjà engagé plusieurs travaux visant à mieux structurer les parcours de transition entre la psychiatrie de l'enfant et de l'adolescent et la psychiatrie adulte. Les réflexions conduites associant les équipes de pédopsychiatrie, de psychiatrie adulte et les directions fonctionnelles ont permis d'identifier des axes d'amélioration partagés : anticipation des relais, harmonisation des pratiques, renforcement du tuilage entre équipes et meilleure implication des jeunes et de leurs aidants. Le projet d'établissement vise désormais à consolider et déployer cette dynamique à l'échelle institutionnelle, en structurant progressivement un modèle de transition coordonné et sécurisé pour les jeunes de 16 à 25 ans.

En renforçant la filière des soins psychiatriques non programmés et sécurisant les parcours de crise

Face à l'augmentation continue des besoins en santé mentale, à la complexification des situations cliniques et à la saturation des dispositifs d'urgence observée à l'échelle nationale, la question de la prise en charge des crises psychiques constitue un enjeu majeur pour les années à venir.

Dans ce contexte, la capacité à organiser des réponses rapides, coordonnées et graduées représente un levier essentiel pour améliorer l'accès aux soins, prévenir les ruptures de parcours, limiter les hospitalisations évitables et garantir la continuité des prises en charge.

La fluidification des parcours en amont, pendant et en aval des urgences psychiatriques constitue ainsi une priorité stratégique de *Rouvray 2030*.

Le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) s'appuie aujourd'hui sur une filière territoriale de soins psychiatriques non programmés structurée et en constante évolution, mobilisant plusieurs dispositifs complémentaires intervenant à différents niveaux de la crise psychique : prévention,

régulation, évaluation, intervention mobile, hospitalisation, liaison et suivi post-crise. Cette organisation repose notamment sur l'UNACOR, VigilanS, l'UCS, la CUMP 76, Régul'Psy, SeCUr, le 3114, l'unité mobile de suicidologie ainsi que sur les dispositifs de liaison développés avec le CHU de Rouen, notamment l'unité Lucien Colonna.

Créée en 2006, l'UNACOR (Unité d'Accueil et d'Orientation) constitue le point d'entrée historique de cette filière sur le territoire Rouen-Elbeuf. Ouverte 24h/24 et 7j/7 au sein du CHR, elle accueille sans rendez-vous les patients de plus de 16 ans présentant une urgence psychiatrique, afin de proposer une évaluation rapide et une orientation adaptée vers une prise en charge ambulatoire ou une hospitalisation.

L'unité Lucien Colonna, implantée depuis 1996 au sein du CHU de Rouen dans le cadre d'une convention entre le CHU de Rouen et le CHR, constitue également un maillon essentiel de cette organisation. Elle assure une activité d'hospitalisation psychiatrique en soins libres ainsi qu'une mission de liaison psychiatrique auprès des services du CHU de Rouen et du service d'accueil des urgences.

Afin de renforcer les alternatives à l'hospitalisation et de développer des réponses plus précoces et mobiles à la crise psychique, plusieurs évolutions majeures ont été engagées en 2024-2025. Le dispositif SeCUr (Service de Crise et d'Urgence), créé en 2025, propose ainsi une prise en charge ambulatoire rapide des patients majeurs en situation de crise psychique, notamment lorsqu'ils ne disposent pas ou plus d'un suivi psychiatrique. Cette équipe mobile s'inscrit dans une logique d'intervention précoce et de prévention des hospitalisations.

Cette réorganisation s'est également traduite par :

- La création de SeCUr
- La mise en place de Régul'Psy afin de renforcer la régulation médicale psychiatrique
- L'ouverture de l'UCS, unité de court séjour de 12 lits destinée à répondre aux situations aiguës nécessitant une prise en charge brève et intensive

Le CHR participe par ailleurs pleinement à la politique nationale de prévention du suicide à travers le dispositif 3114, mis en place en 2021. Le centre de réponse de Rouen, implanté au sein du SAMU, répond prioritairement aux appels de Normandie tout en contribuant à la couverture nationale. Les appels sont pris en charge par des infirmiers spécifiquement formés à la crise suicidaire, avec un appui médical organisé à l'échelle nationale.

Enfin, la CUMP 76 constitue un dispositif indispensable de réponse aux situations sanitaires exceptionnelles, catastrophes, accidents collectifs ou attentats. Mobilisant des professionnels volontaires formés à l'urgence médico-psychologique, elle permet d'assurer une prise en charge immédiate et post-immédiate des blessures psychiques des victimes, des proches, des professionnels de santé et des secours, en articulation avec le SAMU et sous coordination de l'ARS.

L'ensemble de ces dispositifs permet aujourd'hui de proposer une réponse territoriale coordonnée et graduée aux situations de crise psychique. Le projet d'établissement 2026-2030 vise désormais à poursuivre cette dynamique afin de renforcer encore la fluidité des

parcours, la réactivité des prises en charge et l'articulation entre les différents acteurs de la filière.

Les priorités identifiées pour les années à venir s'articulent autour de plusieurs axes :

- Améliorer l'expérience patient dès l'accueil à l'UNACOR et dans les premiers temps de prise en charge
- Poursuivre la réorganisation de l'offre de soins en réadaptation psychosociale et harmoniser les pratiques
- Développer une offre dédiée aux familles et aux proches, notamment à travers les dispositifs de psychoéducation
- Favoriser l'implication des aidants dans les parcours de soin et les démarches de rétablissement
- Développer la pair-aidance et l'activité des infirmiers en pratique avancée
- Déployer un dispositif d'ordonnancement des lits avec une vision à terme hémi régionale. Ce dispositif comprend notamment la mise en place de gestionnaires de lits
- Poursuivre l'amélioration de l'offre de prévention, de prise en charge et de postvention dans la crise suicidaire
- engager un travail sur l'effection en mobilisant l'ensemble des acteurs de santé du territoire exerçant en libéral mais aussi en restructurant la réponse des CMP pour assurer un relai rapide
- Développer une réflexion sur la pertinence d'une évaluation conditionnant l'accès aux dispositifs d'urgences hospitalier. L'accueil libre est aujourd'hui détourné pour avoir un accès au spécialiste plus rapide et désorganise le fonctionnement d'un pôle d'urgences
- Engager une réflexion autour de la création d'un SMUP en partenariat avec le SAMU 76, Régul'Psy et les urgences psychiatriques

Ces évolutions traduisent la volonté du CHR de construire une filière des soins psychiatriques non programmés plus lisible, plus réactive et davantage coordonnée, capable de répondre aux enjeux actuels et futurs de la psychiatrie publique et des besoins de la population.

En renforçant la filière psychoses par une offre dédiée aux premiers épisodes

Les troubles psychotiques émergents constituent un enjeu majeur de santé publique en raison de leur impact précoce sur le parcours de vie, l'insertion sociale, les études, l'emploi et la qualité de vie des jeunes concernés. Les données internationales montrent qu'une intervention rapide dès les premiers signes permet de réduire les ruptures de parcours et d'améliorer significativement le pronostic fonctionnel et clinique. Dans ce contexte, le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) souhaite structurer l'entré dans cette filière en créant une offre dédiée aux premiers épisodes psychotiques (PEP) et aux situations d'ultra haut risque de psychose (UHRP), conformément aux recommandations internationales et aux référentiels de la HAS en matière d'intervention précoce.

Cette nouvelle composante de la filière reposera sur une approche graduée, coordonnée et pluridisciplinaire, associant évaluation précoce, soins intensifs adaptés, accompagnement ambulatoire individualisé et travail de réhabilitation psychosociale. Une première étape prévoit la création de quelques lits dédiés afin d'accueillir les jeunes présentant un premier épisode psychotique nécessitant une prise en charge spécialisée. Dans un second temps, le dispositif sera complété par le développement d'une offre ambulatoire structurée associant hôpital de jour intra-hospitalier et suivi en CMP, afin de garantir la continuité des soins et de prévenir les ruptures de parcours.

Le projet s'inscrit dans une dynamique progressive et réaliste, avec une montée en charge adaptée aux ressources médicales disponibles. Il bénéficie d'un fort soutien institutionnel et répond à une attente importante des équipes et du territoire. Sa construction reposera sur une démarche collaborative associant étroitement les futurs professionnels de la filière, afin de co-construire les dimensions cliniques, organisationnelles et thérapeutiques du dispositif. Cette démarche permettra d'intégrer des pratiques innovantes, des outils d'évaluation spécialisés et les expériences développées dans d'autres structures d'intervention précoce, dans l'objectif de proposer une offre de soins moderne, attractive et centrée sur le rétablissement des jeunes patients.

En développant une filière addictologie de référence au service de la prévention et du rétablissement

Face à l'évolution des besoins du territoire et à l'impact majeur des conduites addictives sur la santé mentale, le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) entend renforcer la visibilité et l'expertise de sa filière d'addictologie.

Depuis 2025, le service d'addictologie du CHR a engagé une importante dynamique de restructuration et de redéploiement de son offre de soins. Cette réorganisation fait suite à une période de fortes tensions institutionnelles et organisationnelles en 2024, marquée notamment par des difficultés de fonctionnement de l'unité d'hospitalisation, des changements médicaux et des évolutions immobilières importantes. L'arrivée d'une nouvelle gouvernance médicale a permis d'engager un travail de clarification de l'offre, de renforcement des liens entre les différentes unités et de repositionnement du service dans une logique plus transversale, intégrée et tournée vers les parcours de soins.

Le projet du service Michel Reynaud, pour les 4 années à venir consiste à poursuivre dans cette logique en ayant pour objectif de renforcer le positionnement de l'équipe et son rôle d'impulsion et de promotion des bonnes pratiques sur son champ d'expertise. En effet, les enjeux liés aux addictions dépassent aujourd'hui la seule question des consommations. Ils interrogent les parcours de vie, la santé mentale, les vulnérabilités sociales et les inégalités d'accès aux soins. Dans ce contexte, le CHR souhaite promouvoir une approche globale centrée sur les besoins des personnes, favorisant le repérage précoce, la prévention, la réduction des risques, le rétablissement et l'inclusion sociale. Cette dynamique s'incarne désormais dans le développement d'un service d'addictologie structuré autour de plusieurs objectifs stratégiques :

- Renforcer la continuité des parcours de soins ;
- Développer les alternatives ambulatoires ;
- Améliorer l'accompagnement des personnes concernées et de leurs proches ;
- Promouvoir les innovations thérapeutiques ;
- Renforcer les coopérations territoriales et interhospitalières.

Dans cette perspective, l'équipe prévoit ainsi le renforcement de l'unité d'hospitalisation d'addictologie avec l'augmentation progressive des capacités d'accueil et le développement de nouvelles approches thérapeutiques, notamment les médiations thérapeutiques, les médiations pour l'ELSA au sein des unités d'hospitalisations avec comme objectif le soutien des équipes, sensibilisation et dépistage des situations à risque dans le but de mettre en place des prises en charges individualisées la stimulation transcrânienne ou encore l'utilisation de la réalité virtuelle dans le cadre d'expositions contrôlées aux stimuli addictifs.

Une attention particulière sera également portée à l'accompagnement des proches, notamment à travers le développement du programme BREF addictologie et l'amélioration des espaces d'accueil des familles.

Le développement de l'offre ambulatoire constitue également un axe majeur du projet. L'hôpital de jour d'addictologie renforcera son activité autour de l'éducation thérapeutique du patient, de la prévention des rechutes et du suivi post-hospitalisation, notamment grâce au déploiement du programme PETIPPA et au développement d'ateliers thérapeutiques spécialisés.

L'activité de liaison en addictologie sera également renforcée à travers la structuration de l'ELSA, avec pour objectifs le repérage précoce des conduites addictives, le développement des actions de prévention et de réduction des risques et dommages (RDRD), ainsi que la sensibilisation et la formation des équipes hospitalières.

Le développement des consultations spécialisées permettra enfin de renforcer l'accès aux prises en charge ambulatoires, notamment à travers la création de consultations dédiées à la tabacologie, le repérage précoce des conduites addictives et l'orientation vers les dispositifs adaptés.

Au-delà de la prise en charge des addictions, l'établissement souhaite promouvoir des actions de prévention et de promotion de la santé fondées sur les données probantes et adaptées aux besoins des populations accompagnées. Dans cette perspective, l'engagement dans la démarche de labellisation « Lieu de Santé Sans Tabac » (LSST) constitue un axe structurant. Ce projet vise à créer un environnement favorable à la santé, à prévenir l'entrée dans les consommations, à accompagner les personnes souhaitant réduire ou arrêter leur consommation de tabac et à mobiliser l'ensemble de la communauté hospitalière autour d'une démarche cohérente de prévention. À travers cette dynamique, le CHR affirme sa volonté de devenir un acteur de référence en addictologie et en promotion de la santé à l'échelle de son territoire.

En renforçant les filières spécialisées des troubles de l'humeur et du psycho-traumatisme

Dans un contexte d'augmentation des besoins en santé mentale et de forte tension sur l'offre de soins psychiatriques, les troubles de l'humeur et les psycho-traumatismes constituent aujourd'hui des enjeux majeurs de santé publique.

En Normandie, les indicateurs de santé mentale apparaissent particulièrement préoccupants, avec une prévalence des troubles anxieux et dépressifs supérieure à la moyenne nationale, une augmentation des recours aux soins psychiatriques et un taux de suicide parmi les plus élevés de France hexagonale. Les données régionales mettent également en évidence une progression des passages aux urgences pour troubles psychiques ainsi qu'une demande croissante de prises en charge spécialisées, notamment dans les situations complexes, chroniques ou associées à des traumatismes psychiques.

Face à ces constats, le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) souhaite renforcer et structurer une filière spécialisée dédiée aux troubles de l'humeur et au psycho-traumatisme, afin de proposer des parcours de soins plus lisibles, gradués et coordonnés, associant expertise clinique, interventions précoces, soins spécialisés, réhabilitation psychosociale et accompagnement dans le rétablissement.

Concernant les troubles de l'humeur, le projet d'établissement prévoit l'identification de lits d'hospitalisation temps plein au sein de l'unité Henri Ey, destinés à accueillir les situations complexes nécessitant une prise en charge spécialisée ou des protocoles thérapeutiques spécifiques qui s'intégrent dans des projets de recherche clinique (exemple du protocole Stimagnect qui permet de combiner deux techniques de neurostimulation pour en améliorer l'efficience dans la dépression résistante). Cette organisation vise à améliorer l'accès à des soins de recours pour les patients présentant des troubles résistants, sévères ou nécessitant une expertise particulière.

Le développement de la télémédecine et de la télé-expertise constitue également un axe prioritaire afin de renforcer les liens avec les CPTS, les maisons de santé pluriprofessionnelles, les CMP et les médecins généralistes. Cette organisation doit permettre de faciliter l'accès rapide à un avis spécialisé, de soutenir les professionnels de premier recours et de réduire les délais d'orientation vers les dispositifs adaptés.

La structuration de cette filière repose également sur la création d'une équipe mobile et de liaison spécialisée dans les troubles de l'humeur. Cette équipe aura pour missions :

- Apporter une expertise clinique sur les situations complexes
- Accompagner et former les équipes dans la prise en charge des patients
- Identifier les besoins en soins spécialisés, en ambulatoire comme en hospitalisation
- Dispenser des programmes de psychoéducation dédiés aux troubles de l'humeur

En parallèle, le CHR souhaite renforcer l'offre de soins dédiée aux psycho-traumatismes à travers la création de lits d'HDJ dans le cadre de l'unité CTTrauma. Cette structuration

permettra de prendre en charge des patients souffrant de psycho traumas pour des ateliers de psychoéducation, de stabilisation, et leur permettre d'accéder de façon plus efficiente aux différentes thérapies centrées sur les traumas. L'objectif est de répondre à une demande en forte augmentation et de proposer des parcours plus précoces en lien avec les équipes de pédopsychiatrie et plus spécialisés pour les personnes concernées.

Cette dynamique s'appuiera sur le renforcement des compétences professionnelles (mission de formation des équipes de 2e ligne aux thérapies centrées sur le trauma par l'équipe de CTTrauma), le développement de la télé-expertise et une meilleure articulation avec les dispositifs spécialisés du territoire, notamment l'UMAPP, la CUMP, la Maison des Femmes, afin d'améliorer l'accès à des prises en charge adaptées des psycho-traumatismes.

Le pôle s'engage également fortement dans une approche centrée sur le rétablissement et la co-construction des parcours de soins avec les personnes concernées, à travers le développement de la pair-aidance, des directives anticipées en psychiatrie, de la psychoéducation des patients et des proches, ainsi que l'intégration des usagers dans les démarches de recherche.

Cette orientation s'accompagnera d'une amélioration continue des organisations cliniques et des environnements de soins, reposant sur le développement de la télémédecine, le renforcement des coopérations inter-pôles et avec la médecine de ville, les concertations pluridisciplinaires, les dispositifs d'apaisement dans les unités d'hospitalisation et le soutien à la formation, à l'innovation et à la recherche clinique.

À travers ces filières, le CHR ambitionne de renforcer une offre de soins spécialisée, accessible et coordonnée, capable de répondre aux besoins croissants des personnes vivant avec des troubles de l'humeur ou des psycho-traumatismes, tout en favorisant des parcours de soins plus fluides, personnalisés et orientés vers le rétablissement.

En structurant une filière spécialisée dédiée aux troubles de la personnalité borderline

Les troubles de la personnalité borderline représentent un enjeu majeur de santé mentale en raison de leur fréquence, de leur impact fonctionnel important, du risque suicidaire associé et des ruptures de parcours de soins qu'ils peuvent engendrer.

Les personnes concernées présentent souvent des parcours complexes marqués par des situations de crise répétées, des hospitalisations fréquentes, des difficultés relationnelles et une souffrance psychique durable nécessitant des prises en charge coordonnées, spécialisées et graduées.

Les recommandations actuelles soulignent l'importance de proposer des dispositifs lisibles, accessibles et articulés autour d'approches psychothérapeutiques validées, d'interventions de réhabilitation psychosociale et de programmes favorisant l'autonomie et le rétablissement.

Dans cette perspective, le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) souhaite structurer une véritable filière de soins dédiée au trouble de la personnalité borderline, reposant sur une logique de gradation des prises en charge et d'articulation entre évaluation, soins spécialisés, accompagnement thérapeutique et prévention des ruptures de parcours. Cette prise en soins se fait en complément du suivi habituel de la personne concernée. Cette organisation vise à améliorer l'accessibilité aux soins spécifiques, à renforcer la continuité des prises en charge et à proposer des réponses adaptées aux différents niveaux de besoin des patients.

Cette filière s'appuiera tout d'abord sur l'une unité d'éducation thérapeutique dédiée au trouble borderline qui a pour mission de dispenser et coordonner le programme d'éducation thérapeutique « *Trouve ton équilibre* », destiné aux personnes présentant un trouble de la personnalité borderline sans déficience associée. L'objectif est de permettre aux patients de mieux comprendre leur fonctionnement psychique, de développer des stratégies de régulation émotionnelle, d'améliorer leurs capacités relationnelles et de renforcer leur pouvoir d'agir dans leur parcours de soin et de rétablissement. Cette approche vise également à favoriser l'implication des patients dans leur prise en charge, à prévenir les situations de crise et à soutenir l'autonomie dans le quotidien.

La filière reposera également sur le CATTP/Hôpital de Jour Borderline (UF 5050), conçu comme une structure spécialisée proposant une prise en charge multidimensionnelle et intensive. Cette unité assure des évaluations cliniques globales ainsi qu'une offre de soins fondée sur des approches psychothérapeutiques reconnues dans le traitement du trouble borderline, notamment les thérapies comportementales dialectiques (TCD), les thérapies des schémas, les approches basées sur la pleine conscience (mindfulness) et les interventions de réhabilitation psychosociale. Elle a vocation à s'entendre vers une prise en charge à destination des familles et proches des personnes concernées.

L'ambition de cette filière est de développer une approche coordonnée, individualisée et orientée vers le rétablissement, en favorisant les soins ambulatoires spécialisés, la prévention des hospitalisations répétées et le maintien de l'insertion sociale et relationnelle des patients. Elle contribuera également à renforcer l'expertise institutionnelle du CHR dans la prise en charge des troubles de la personnalité et à améliorer la lisibilité de l'offre de soins sur le territoire.

En structurant une offre spécifique aux troubles du neuro-développement

Face à l'augmentation des besoins de repérage, de diagnostic et de prise en soin des adultes présentant un trouble du neurodéveloppement (TND), en particulier les troubles du spectre de l'autisme (TSA) et le trouble déficit de l'attention avec ou sans hyperactivité (TDAH), le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) souhaite développer une offre spécialisée et graduée répondant aux enjeux croissants de santé mentale.

Les personnes concernées présentent fréquemment des parcours de soins complexes, marqués par des diagnostics tardifs, des situations de rupture, des difficultés d'accès aux soins

adaptés et des hospitalisations parfois inadaptées à leurs besoins spécifiques. Les épisodes de décompensation psychiatrique peuvent également être aggravés par des particularités sensorielles, relationnelles ou communicationnelles insuffisamment prises en compte dans les organisations de soins classiques.

Afin de répondre à ces enjeux, le CHR développera une filière dédiée reposant sur trois axes complémentaires : une équipe mobile diagnostique spécialisée, un dispositif d'hospitalisation adapté aux situations complexes et un centre thérapeutique dédié aux adultes TSA et TDAH sans déficience intellectuelle.

Cette organisation vise à améliorer l'accès à une expertise diagnostique conforme aux recommandations nationales, à sécuriser les hospitalisations lorsque des adaptations spécifiques sont nécessaires et à proposer des accompagnements thérapeutiques individualisés orientés vers le rétablissement et le projet de vie.

Le dispositif d'hospitalisation permettra de proposer des modalités de soins adaptées aux particularités des personnes concernées, notamment à travers l'aménagement de l'environnement, la limitation des stimulations, l'adaptation des interactions et une vigilance particulière concernant les traitements psychotropes et leurs effets indésirables.

En parallèle, une équipe mobile spécialisée interviendra au sein de l'établissement afin de réaliser des évaluations diagnostiques standardisées du TSA et du TDAH et d'accompagner les équipes dans la prise en soin des situations complexes. Cette dynamique contribuera également à renforcer les compétences des professionnels et à diffuser une culture de soins mieux adaptée aux troubles du neurodéveloppement.

Enfin, un centre thérapeutique spécialisé proposera des programmes de remédiation cognitive et un accompagnement individualisé sur une durée pouvant aller jusqu'à deux ans, afin de soutenir l'autonomie, les capacités d'adaptation et la construction d'un projet de vie personnalisé pour les personnes concernées.

En créant une Unité Hospitalière Spécialement Aménagée pour accueillir des détenus sur le site du Rouvray

Les unités hospitalières spécialement aménagées (UHSA) ont été instituées par la loi d'orientation et de programmation pour la justice (LOPJ) du 9 septembre 2002. En 2022, 9 UHSA sont implantées sur le sol national.

Ces unités exercent une mission de recours auprès des établissements de santé en assurant durant l'hospitalisation à temps complet l'observation clinique et l'élaboration de la conduite à tenir en fonction des diagnostics retenus. Les UHSA n'ont pas vocation à rendre possible l'incarcération de personnes dont l'état de santé est durablement incompatible avec la détention et prennent pas en charge des personnes dont l'hospitalisation relève d'un motif exclusivement somatique. Elles peuvent accueillir des patients en situation urgente si l'état

psychiatrique à moyen et long terme nécessite une admission en UHSA et si les conditions du transfert sont matériellement possibles et compatibles avec l'état clinique.

Cette UHSA doit accueillir les personnes venant en priorité de la Direction Interrégionale des Services Pénitentiaires (DISP) de la Normandie et faisant l'objet d'une prise en charge par l'administration pénitentiaire en milieu fermé. Le public accueilli n'est- constitué que de personnes incarcérées, prévenues ou condamnées. Il peut s'agir d'hommes, de femmes et de mineurs, par exception aux principes pénitentiaires de séparation des détenus majeurs et mineurs, femmes et hommes.

Ces patients atteints de troubles mentaux sont hospitalisés dans le cadre d'une hospitalisation complète libre ou sous contrainte. Les patients peuvent être accueillis avec leur consentement (hospitalisation libre) ou sur décision du représentant de l'État (le préfet), au vu d'un certificat médical circonstancié (article L.3214-3 du Code de la santé publique).

L'UHSA du Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) sera composée de 3 unités :

- Une unité d'évaluation (dite A) de 16 lits + 4 chambres sécurisées d'isolement pour assurer la prise en charge des évaluations aigües dans des délais courts (durée moyenne de séjour inférieure ou égale à 14 jours).
- Une unité d'hospitalisations libres et de mineurs (dite B) de 22 lits + 1 chambre sécurisée d'isolement en tenant compte de la demande de baisse de surfaces pour assurer des soins libres aux patients détenus en y associant la prise en charge des patients mineurs, dans une dynamique éthique et superposable aux soins proposés dans la filière de droit commun (DMS inférieure ou égale à un mois) ;
- Une unité d'hospitalisation au long cours dite de stabilisation (dite C) de 22 lits + 2 chambres sécurisées d'isolement pour assurer la prise en charge des malades chroniques et/ou vulnérables, résistants, ou comorbides (DMS supérieure à un mois, bien souvent plus longue).

Le total des patients pris en charge est de 60 lits et intègre un total de 7 chambres d'isolement. Chaque unité disposera également d'un secteur pour personnes vulnérables.

Les 3 enjeux de ce projet sont :

- L'affirmation de la primauté des soins
- L'aménagement d'un service d'hospitalisation adapté aux contraintes de sécurité et de sureté relatives à des personnes demeurant sous écrou durant leur hospitalisation (restriction de la liberté d'aller et venir et de communiquer)
- L'intégration architecturale de ce service dans un ensemble hospitalier (gestion des flux de patients et de logistique avec les dispositions de sécurité et de sureté nécessaire) situé dans un environnement urbain.

Ainsi, la conception des unités ne différera en rien des fonctions et exigences principales de l'hospitalisation en psychiatrie. Il s'agira avant tout de répondre aux nécessités de soigner, de surveiller, de contenir, et d'observer.

En adaptant l'offre de soins aux besoins des personnes concernées les plus vulnérables

En Normandie, les populations les plus précaires présentent des indicateurs de santé particulièrement défavorables, marqués par des inégalités sociales et territoriales importantes. Les déterminants sociaux de santé — précarité économique, isolement, difficultés d'accès au logement, chômage, ruptures familiales, faible accès aux soins et vieillissement de la population — ont un impact majeur sur la santé mentale et favorisent des situations de vulnérabilité psychique complexes. La région se caractérise également par une prévalence élevée des troubles psychiatriques associés à des problématiques d'addictions, de grande précarité et de comorbidités somatiques, nécessitant des réponses adaptées, coordonnées et de proximité.

Dans ce contexte, le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) développe une stratégie visant à renforcer l'accessibilité et l'adaptation de son offre de soins à destination des publics les plus vulnérables. L'établissement entend notamment consolider les dispositifs d'« aller-vers » et les prises en charge au plus près des lieux de vie afin de prévenir les ruptures de parcours et de favoriser un repérage précoce des situations de fragilité.

Le développement de l'Unité Mobile d'Action Psychiatrie Précarité (UMAPP) constitue un axe majeur de cette politique. Il s'accompagne du renforcement des permanences dans les structures d'accueil et d'hébergement et du développement de la télémédecine. Le CHR poursuit également l'adaptation de son offre aux besoins liés au vieillissement de la population, avec le développement de capacités dédiées aux personnes de plus de 65 ans et le renforcement des coopérations avec le secteur médico-social, et plus largement, avec l'ensemble des acteurs sociaux et médico-sociaux du territoire autour de la dynamique du PTSM.

L'établissement veille également à adapter les modalités d'accès aux soins pour des publics présentant des besoins spécifiques. Cela se traduit par le renforcement des visites à domicile (VAD), le développement et la consolidation des équipes mobiles, ainsi que par une meilleure fluidification des parcours complexes, notamment en articulation avec les établissements et services médico-sociaux (ESMS). Une attention particulière est portée aux personnes en situation de handicap sensoriel, avec l'identification d'une unité dédiée à l'accueil des patients malentendants dans le cadre du dispositif Psy'Surdités.

Enfin, le CHR développe des approches innovantes favorisant l'autonomie et l'évaluation des capacités de vie quotidienne, notamment à travers la création d'un espace de type « studio connecté » au sein de l'établissement, conçu comme un outil d'accompagnement et d'évaluation des situations complexes.

Le suivi de cette stratégie reposera sur plusieurs indicateurs : l'évolution du nombre de lits dédiés aux personnes âgées et à l'hospitalisation temps plein en addictologie, le nombre d'interventions des équipes mobiles, de psychiatrie des addictions notamment, et de l'UMAPP, le volume de visites à domicile réalisées, le taux de réhospitalisation des patients suivis en

ambulatoire, ainsi que le développement des partenariats territoriaux et des dispositifs adaptés aux publics spécifiques.

En préparant le déploiement de l'offre dédiée à la psychiatrie pour personnes âgées

Face au vieillissement marqué de la population normande et à l'augmentation attendue des besoins en santé mentale des personnes âgées dans les prochaines années, le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) prévoit le renforcement progressif de ses capacités d'hospitalisation en psychiatrie du sujet âgé. Cette évolution vise à répondre à l'augmentation des dépressions du sujet âgé des situations de perte d'autonomie psychique et des besoins croissants de prise en charge spécialisée en lien avec les EHPAD, la médecine de ville et les structures médico-sociales.

Dans cette perspective, le CHR prévoit de structurer une filière de psychiatrie de la personne âgée plus lisible et spécialisée, reposant sur le rapatriement de l'activité extra-hospitalière du SPPA sur le site et sur la création progressive d'une capacité de 40 lits d'hospitalisation complète dédiés. Ce projet permettra de recentraliser les parcours de soins sur le site du CHR, notamment à travers le regroupement du centre de soins Monod et de l'EMPPA, afin de renforcer la cohérence des prises en charge et la lisibilité de l'offre pour les partenaires du territoire.

Le projet prévoit notamment la création d'une seconde unité d'hospitalisation temps plein de 20 lits supplémentaires, dans une logique inter-polaire et de développement d'une véritable filière de psychiatrie pour personnes âgées . Cette montée en capacité doit permettre d'adapter les réponses hospitalières aux besoins spécifiques des personnes âgées, tout en améliorant la fluidité des parcours et les coopérations avec les acteurs du territoire. La mise en œuvre de cette évolution reste néanmoins conditionnée au renforcement des ressources médicales spécialisées, notamment par le recrutement de praticiens hospitaliers, indispensable à la sécurisation et au développement de cette offre stratégique pour les années à venir.

Priorité 4 : Garantir la qualité des soins pour tous

L'établissement s'appuie sur une culture qualité déjà fortement structurée, reconnue notamment par la certification de la Haute Autorité de Santé avec la mention « Qualité des soins confirmée ». Cette reconnaissance témoigne de l'engagement des équipes en faveur de la qualité des prises en soins, de la sécurité des parcours et de la place accordée aux patients et à leurs proches dans l'accompagnement thérapeutique.

Cette priorité se décline autour de plusieurs leviers complémentaires : le déploiement du projet qualité–gestion des risques ; le renforcement d'un environnement logistique, hôtelier et technique sécurisé, fluide et adapté aux besoins des patients et des professionnels ; l'automatisation et la sécurisation du circuit du médicament ; le développement des éco-soins dans une logique de santé durable ; ainsi que le renforcement de la qualité et de la sécurité des prises en charge grâce au développement du système d'information et des outils numériques.

Focus sur : les PROM'S

Les PROMs (Patient Reported Outcome Measures) permettent d'évaluer les résultats de soins tels qu'ils sont perçus par les patients eux-mêmes, en répondant à une question essentielle : « Comment vous sentez-vous ? ». Ces outils mesurent l'évolution des symptômes, de la qualité de vie, du niveau d'autonomie ou encore du retentissement fonctionnel des troubles, à partir du vécu et du ressenti de la personne accompagnée. Ils offrent ainsi une vision complémentaire de l'évaluation clinique en intégrant pleinement la perception du patient sur sa maladie et sur les effets des traitements et des soins.

Au Centre Hospitalier du Rouvray, une démarche expérimentale de déploiement des PROMs a été engagée dans plusieurs unités cliniques couvrant différents champs de la psychiatrie : les troubles anxieux, la dépression, la pédopsychiatrie, ainsi que les troubles de la personnalité, et d'une réflexion engagée autour d'outils dédiés aux troubles psychotiques. Chaque thématique repose sur l'utilisation d'outils scientifiquement validés, intégrés aux parcours de soins, dans une logique expérimentale et progressive. Le choix d'outils validés et reconnus à l'international vise également à favoriser, à terme, la comparabilité des données et l'identification de bonnes pratiques. Cette démarche s'accompagne d'une réflexion sur l'intégration des outils numériques de recueil et de restitution au sein du système d'information hospitalier et des parcours de soins.

Cette expérimentation met en évidence plusieurs effets structurants. À l'échelle clinique, les PROMs favorisent une amélioration du dialogue entre les professionnels et les patients, permettent une meilleure compréhension des ressentis exprimés et contribuent à un ajustement plus fin des prises en charge. À l'échelle institutionnelle, ils produisent des indicateurs utiles à l'analyse des pratiques et au pilotage médical, notamment dans le cadre des restitutions en Commission Médicale d'Établissement, s'inscrivant dans les orientations portées par la HAS concernant la prise en compte de l'expérience et des résultats rapportés par les patients. Enfin, à une échelle plus large, les PROMs participent au développement

d'une approche populationnelle des troubles psychiques et soutiennent les politiques de qualité et de sécurité des soins.

Au-delà de leur dimension technique, les PROMs traduisent une évolution profonde des pratiques et de la culture de l'évaluation en santé. Ils déplacent le regard d'une logique centrée sur la satisfaction déclarative vers une prise en compte structurée de l'expérience vécue par les patients, renforçant ainsi leur place dans les parcours de soins. À ce titre, ils constituent un levier concret de démocratie en santé, favorisant une approche plus participative, partenariale et centrée sur le rétablissement.

En déployant le projet qualité gestion des risques

Le bilan du projet qualité gestion des risques 2021-2025 et le rapport de certification de la Haute Autorité de Santé de juin 2022 sont deux outils fiables et structurés qui permettent au Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) d'établir un état des lieux complet et de fixer les enjeux et les objectifs prioritaires de la période 2026-2030.

La gouvernance de l'établissement doit porter et soutenir une approche qualité fondée sur une démarche :

- Descendante (de la gouvernance vers le terrain) : La gouvernance doit poursuivre l'information des équipes des projets qualité institutionnels (par les instances, les newsletters, etc.) pour favoriser l'ancrage de la culture qualité et son appropriation par les professionnels
- Ascendante (du terrain vers la gouvernance) : les équipes doivent s'emparer de leurs plans d'actions issus de démarches d'audits pour mettre en valeur leur investissement dans une démarche qualité

Le CHR est engagé dans le management par la qualité visant à améliorer la « Qualité et la Sécurité des Soins » afin de garantir au mieux la qualité des prises en charges et l'efficience de son organisation au service des usagers.

Cet engagement repose sur :

- L'information, l'écoute des usagers et de leurs aidants, et l'expérience patient
- Le respect de la personne et de ses droits, des règles de déontologie et des principes d'éthique
- Une approche systémique, de proximité et une vision intégrée du niveau de qualité de prise en charge au sein de l'établissement
- Un engagement partagé et une mobilisation collective pour le développement de la culture de l'évaluation en continue, de la sécurité, de la pertinence et du résultat ;
- L'évaluation des pratiques professionnelles ;
- L'application de la règlementation et des recommandations des autorités d'évaluation de contrôle (HAS et CGLPL)

L'enjeu principal du management par la qualité est d'inscrire dans le quotidien des équipes les démarches d'amélioration de la qualité et de la maîtrise des risques, amélioration qui repose sur :

- Une vision collective, pragmatique centrée sur les usagers (patients, familles, proches)
- Une démarche globale, participative et transversale
- Une réflexion sur les pratiques professionnelles en cohérence avec les recommandations de bonnes pratiques et les textes juridiques
- Une démarche associant le patient

Les objectifs stratégiques du CHR en matière de qualité et de gestion des risques s'inscrivent dans une démarche globale d'amélioration continue de la qualité des soins, de sécurisation des prises en charge et de promotion d'une culture institutionnelle centrée sur le patient, le rétablissement et la coordination des parcours.

Le premier axe vise à renforcer l'implication et l'expérience du patient dans la démarche qualité. L'établissement entend promouvoir une approche partenariale du soin, favorisant l'écoute des besoins, l'expression du vécu et la participation des usagers aux démarches d'amélioration des pratiques. Cette dynamique repose notamment sur le développement des outils de recueil de satisfaction, l'implication des représentants des usagers dans les instances et la consolidation des espaces de dialogue tels que la Maison des Usagers.

Le deuxième axe porte sur la pérennisation de la démarche qualité et le développement d'une culture de l'évaluation de la pertinence et des résultats des soins. Il s'agit de renforcer l'analyse des pratiques professionnelles, de soutenir les équipes dans le pilotage de leurs plans d'amélioration, de développer les audits, indicateurs et évaluations, et d'accompagner les professionnels dans les démarches de certification et d'amélioration continue de la qualité et de la sécurité des soins.

Le troisième axe concerne l'accompagnement des pôles et directions dans le management de la qualité. L'objectif est de renforcer l'acculturation des équipes à la qualité et à la gestion des risques, de développer des outils de pilotage adaptés (plans d'actions, tableaux de bord, indicateurs), et d'inscrire pleinement les enjeux qualité dans la gouvernance des pôles et des directions.

Le quatrième axe vise à garantir la maîtrise des risques dans un contexte sanitaire et organisationnel complexe. L'établissement poursuivra le développement d'une culture de sécurité des soins fondée sur la déclaration et l'analyse des événements indésirables, le renforcement des politiques de prévention (identitovigilance, sécurité du médicament, hygiène, urgences vitales, gestion des tensions hospitalières) et l'amélioration continue des dispositifs de sécurisation des parcours et des prises en charge.

Le cinquième axe inscrit la qualité et la sécurité des soins dans les grands enjeux de santé publique et d'éthique. Il s'agit notamment de promouvoir les alternatives à l'isolement et à la contention, de renforcer la prévention du risque suicidaire, des addictions et de la douleur, de développer une politique de bientraitance et de soutenir la réflexion éthique au sein de l'établissement. Cette dynamique s'accompagnera également du développement d'outils numériques de prévention et de sensibilisation.

Enfin, le sixième axe vise à inscrire la politique qualité dans une dynamique territoriale d'ouverture et de coordination. Le CHR entend renforcer les coopérations avec les établissements du GHT Rouen Cœur de Seine, les acteurs sanitaires, médico-sociaux et la médecine de ville, développer les retours d'expérience partagés et favoriser les liens avec les associations intervenant dans l'accompagnement des patients en dehors de l'hôpital. Cette approche territoriale vise à améliorer la continuité, la fluidité et la qualité des parcours de soins au bénéfice des usagers.

En garantissant un environnement logistique et hôtelier sécurisé, lisible et fluide

Dans un contexte d'évolution des prises en charge, marqué notamment par le développement de l'ambulatoire, la diversification des parcours et le renforcement des exigences en matière de qualité et de sécurité, la fonction achats-logistique constitue un levier déterminant de fluidification et de sécurisation des parcours de soins.

Au Centre Hospitalier du Rouvray (CHR), la Direction des Achats et de la Logistique (DAL) intervient au cœur de l'environnement de soins, en garantissant la disponibilité, la fiabilité et la lisibilité des ressources nécessaires à la prise en charge : équipements, dispositifs médicaux, prestations hôtelières, restauration, logistique associée.

Toutefois, des marges de progrès subsistent en matière de traçabilité, de simplification des circuits, de sécurisation des flux et d'adaptation des organisations aux évolutions des parcours, notamment en extra-hospitalier, avec des enjeux identifiés de ruptures ponctuelles, de manque de lisibilité des circuits pour les équipes et d'hétérogénéité des pratiques entre unités.

Dans un contexte d'évolution des parcours de soins et des organisations hospitalières, la DAL s'inscrit dans une dynamique de transformation visant à faire de l'environnement logistique et hôtelier un véritable levier de qualité des soins, de sécurité et de rétablissement. Cette stratégie repose sur le développement d'une logistique de proximité performante, la sécurisation des circuits et des flux, ainsi que la modernisation des fonctions hôtelières et de production culinaire, en s'appuyant sur des outils innovants de pilotage et de digitalisation permettant une meilleure anticipation des besoins et une gestion en temps réel des ressources.

Les objectifs poursuivis sont de garantir la disponibilité et la fiabilité des équipements et approvisionnements nécessaires à la prise en charge des patients, de sécuriser les processus

logistiques et de fluidifier les parcours intra et extra-hospitaliers. L'établissement souhaite également améliorer la qualité perçue par les patients et leurs proches, tout en adaptant les organisations logistiques aux nouvelles modalités de soins, notamment ambulatoires et extra-hospitalières.

Sur le plan opérationnel, la stratégie prévoit le renforcement et l'harmonisation de la logistique de soins sur l'ensemble des sites et parcours, l'optimisation des circuits d'approvisionnement et de distribution, ainsi que la mise en place d'organisations plus efficientes permettant de limiter les ruptures et de simplifier les flux. Une attention particulière sera portée à la sécurisation des circuits sensibles (alimentaire, déchets, documents, équipements critiques) grâce au déploiement d'outils de traçabilité, de géolocalisation et de gestion technique.

La démarche vise également à améliorer la qualité hôtelière et l'environnement de soins, à travers le renforcement de la qualité de la restauration, l'amélioration du confort, de la propreté et de la salubrité des espaces, ainsi que la valorisation des espaces extérieurs comme composante du parcours de rétablissement et du bien-être des patients.

Enfin, l'organisation logistique sera adaptée aux nouvelles formes de prise en charge, en particulier aux parcours ambulatoires, aux activités extra-hospitalières et aux unités spécifiques, afin de garantir des circuits plus fluides, lisibles et cohérents avec les évolutions des besoins de soins et des pratiques professionnelles.

En sécurisant le circuit du médicament

La sécurisation de la prise en charge médicamenteuse concoure à la qualité des soins des patients et à la lutte contre la iatrogénie médicamenteuse. Plusieurs études montrent la part importante des évènements indésirables graves (EIG) liés aux médicaments dans les EIG associés aux soins. Une étude de la DREES portait cette part à 33% de la totalité des EIG associés aux soins et plus de la moitié de ces EIG liés aux médicaments (51,2%) étaient évitables.

L'outil de diagnostic de l'Agence Nationale de la performance sanitaire et médico-sociale sur la prise en charge médicamenteuse Interdiag® a été utilisé en 2025 dans les unités d'hospitalisation du Centre Hospitalier du Rouvray (CHR). Cet audit, qui intègre la prise en charge du patient dans sa globalité, a démontré des axes d'amélioration sur le circuit du médicament avec notamment la poursuite du déploiement de la pharmacie clinique (la conciliation médicamenteuse d'entrée et de sortie, les entretiens pharmaceutiques) et au travers la préparation des doses à administrer (PDA) par la pharmacie et une meilleur gestion des stocks.

Le déploiement de la PDA centralisée à la pharmacie sur l'ensemble des lits d'hospitalisation complète de l'établissement ne peut être atteint qu'avec une automatisation de la préparation des doses. L'automatisation du circuit permettra de réduire les risques iatrogènes sur l'ensemble des lits et de dégager du temps de préparateurs en pharmacie hospitalière vers des tâches à valeur ajoutée en les déployant sur des activités de pharmacie clinique.

Le projet inclut également l'acquisition d'Armoires à Pharmacie Sécurisée (APS). L'intérêt d'une APS dans la gestion des stocks d'une unité a été démontré sur l'UNACOR depuis 2018. L'APS permet de tracer toutes les actions réalisées sur les mouvements de stock d'un médicament. Elle permet à la pharmacie de savoir en temps réel le stock de médicaments disponible dans l'unité de soins (gestion de stock optimisée). Cette armoire permet de décharger les IDE de la gestion de l'approvisionnent en médicament.

L'automatisation du circuit permettra de soulager les soignants notamment IDE, de sécuriser le circuit des médicaments et de répondre aux exigences réglementaires qui nous sont imposées notamment par le déploiement de la pharmacie clinique sur l'ensemble de l'établissement. Ce projet va ainsi concerner la pharmacie, mais aussi l'ensemble des unités de l'établissement avec la modification des processus et moyens de délivrance des médicaments.

En intégrant les enjeux environnementaux dans les soins

Les activités de soins participent aux émissions de gaz à effet de serre et exercent des pressions environnementales ayant des conséquences directes sur la santé des populations, notamment en santé mentale, où les effets des dégradations environnementales et du changement climatique sont particulièrement marqués. Dans ce contexte, le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) inscrit les éco-soins au cœur de sa stratégie de transition écologique, avec l'ambition de concilier qualité des soins, pertinence des prises en soins et réduction de l'impact environnemental de ses activités.

Cette démarche vise à intégrer les enjeux environnementaux dans les parcours de soins et dans l'organisation quotidienne des prises en charge. Elle repose sur plusieurs orientations stratégiques : le développement de l'éco-prescription et la réduction de l'impact environnemental lié aux médicaments, le renforcement des interventions non médicamenteuses telles que l'éducation thérapeutique, les médiations thérapeutiques ou les approches sport-santé, ainsi que l'amélioration globale de l'environnement de soin.

L'établissement entend également agir sur les déterminants environnementaux influençant directement le bien-être et le rétablissement des patients, notamment à travers la réduction de l'usage de produits chimiques dans les activités de nettoyage.

Enfin, le CHR développe un engagement d'alimentation durable articulant enjeux nutritionnels, environnementaux et qualité de vie. Celle-ci se traduit par des actions de réduction du gaspillage alimentaire, le développement d'approvisionnements responsables et l'adaptation de l'offre alimentaire aux besoins de santé des patients tout en intégrant les impératifs de transition écologique.

À travers cette stratégie d'éco-soins, le CHR affirme sa volonté de promouvoir des pratiques de soins plus durables, plus respectueuses de l'environnement et favorables à la santé globale des patients, des professionnels et du territoire.

En renforçant la qualité et la sécurité via le système d'information

Le système d'information constitue un levier majeur de sécurisation des parcours de soins et d'amélioration de la qualité des prises en charge. En établissement psychiatrique, où les parcours sont souvent complexes, pluriprofessionnels et articulés entre l'intra et l'extra-hospitalier, la qualité du partage et de la circulation de l'information représente un enjeu essentiel pour limiter les risques d'erreurs, prévenir les ruptures de parcours et améliorer la coordination entre les acteurs.

Dans cette perspective, le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) fait du système d'information un outil stratégique au service de la qualité et de la sécurité des soins. Les objectifs poursuivis visent à réduire les risques liés aux ruptures d'information, améliorer la qualité, la traçabilité et la disponibilité des données médicales, renforcer la coordination des prises en charge et sécuriser les usages numériques dans un contexte d'évolution des pratiques et des organisations.

Pour répondre à ces enjeux, plusieurs actions structurantes seront déployées par la Direction des Systèmes d'Information. Elles reposent notamment sur la fiabilisation et l'évolution du dossier patient informatisé Cortexte afin d'améliorer la qualité de la documentation clinique, la continuité des informations de soins et l'exploitation des données médicales. Le développement de l'interopérabilité entre les différentes applications métiers permettra de fluidifier les échanges d'informations entre les services, les partenaires du territoire et les professionnels intervenant dans les parcours de soins.

La stratégie numérique du CHR vise également à renforcer la sécurisation des accès, des usages et des données de santé, notamment à travers le développement des politiques d'identitovigilance, la gestion des habilitations, la cybersécurité et la sensibilisation des professionnels aux bonnes pratiques numériques. Elle s'accompagnera du déploiement d'outils favorisant la mobilité et l'accessibilité des informations de soins, en soutien aux prises en charge ambulatoires, extra-hospitalières et aux équipes mobiles.

Par ailleurs, le système d'information contribuera à l'amélioration du pilotage institutionnel et de la qualité des soins grâce au développement d'indicateurs, de tableaux de bord et d'outils d'aide à la décision permettant une meilleure analyse des pratiques, des parcours et des événements indésirables.

L'évaluation de cette politique reposera notamment sur le suivi du taux d'incidents liés au système d'information impactant les prises en charge, le niveau de complétude et de qualité des dossiers patients, le développement de l'interopérabilité entre applications, ainsi que les indicateurs relatifs à la sécurité des accès et à la disponibilité des services numériques.

Pilier 2 - L’équipe engagée

Soutenir la dynamique individuelle et collective des professionnels

La qualité des soins, des accompagnements et des parcours repose avant tout sur l'engagement, les compétences et la coopération des professionnels qui font vivre le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) au quotidien. Dans un contexte marqué par l'évolution des métiers, les tensions sur les ressources humaines, les transformations des organisations et les attentes croissantes en matière de qualité de vie au travail, l'établissement réaffirme sa volonté de placer les professionnels au cœur de son projet.

Le CHR considère que la qualité de l'expérience des personnes concernées est indissociable de la qualité de l'expérience des professionnels. Soutenir les équipes, reconnaître leur engagement, développer les compétences et favoriser les coopérations constituent des conditions essentielles pour répondre aux enjeux actuels et futurs de la psychiatrie et de la santé mentale.

Dans cette perspective, la révision des Lignes directrices de gestion (LDG) prévue pour 2026 constitue une opportunité majeure pour renforcer la cohérence entre la politique des ressources humaines, les orientations du projet d'établissement et les attentes exprimées par les professionnels. Pilotée par la Direction des Ressources Humaines, cette démarche s'appuiera sur une dynamique pluriprofessionnelle associant les acteurs de l'établissement afin de construire des réponses adaptées aux besoins des équipes et aux évolutions des métiers.

La réussite du projet d’établissement reposera sur une démarche de suivi, d’évaluation et d’amélioration continue associant l’ensemble des parties prenantes de l’établissement, notamment les organisations syndicales. Dans cette perspective, le CHR souhaite renforcer les espaces de dialogue social consacrés au suivi des transformations engagées et à leurs impacts sur les conditions de travail des professionnels.

À ce titre, la création d’un Observatoire des Conditions de Travail (OCT) pourra être étudiée et co-construite avec les partenaires sociaux au cours de la mise en œuvre du projet d’établissement. Cette instance de suivi aurait vocation à s’appuyer sur des indicateurs objectivés relatifs à la qualité de vie et aux conditions de travail (absentéisme, turn-over, accidents du travail, signalements, attractivité, maintien dans l’emploi, etc.), afin d’éclairer les décisions de l’établissement et d’accompagner les évolutions organisationnelles. Elle pourrait également contribuer à l’analyse des impacts sociaux des projets de transformation, au suivi des engagements pris en matière de prévention des risques professionnels, de qualité de vie au travail, de politique handicap ou encore de lutte contre les violences et discriminations.

Cette démarche s’inscrit dans la volonté du CHR de faire du dialogue social un levier d’accompagnement des changements, de favoriser la participation des professionnels aux évolutions de l’établissement et de garantir un suivi partagé des objectifs du projet d’établissement sur l’ensemble de sa durée. Les modalités de fonctionnement, les indicateurs de suivi et les conditions de gouvernance de cet observatoire seront définis collectivement

avec les organisations syndicales et les instances représentatives compétentes, dans le respect des cadres réglementaires et des orientations stratégiques de l'établissement.

Ainsi, l'ambition portée par ce Pilier du projet d'établissement se traduira par trois priorités structurantes reposant sur seize leviers d'action. Elles visent à soutenir les professionnels dans l'exercice de leurs missions, à faciliter leur quotidien et à améliorer leurs conditions de travail, ainsi qu'à favoriser leur évolution professionnelle, le développement des compétences et la valorisation des expertises.

Priorité 5 : Soutenir les professionnels

Prendre soin des professionnels constitue un enjeu stratégique majeur pour le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR). Dans un contexte de fortes tensions sur les ressources humaines hospitalières, de transformations des métiers et d'exigences croissantes dans les prises en charge en santé mentale, la qualité de l'accueil, de l'intégration et de l'accompagnement des professionnels représente un axe essentiel de notre politique d'attractivité, de fidélisation et de qualité de vie au travail.

Cette priorité se décline autour de plusieurs leviers complémentaires : le déploiement d'une politique renforcée de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail pour l'ensemble des professionnels, y compris les personnels médicaux ; le développement des démarches de reconnaissance individuelle et collective ; la prévention et le traitement des violences sexistes et sexuelles au travail ainsi que des situations de tensions interprofessionnelles ; et enfin la promotion de la culture comme vecteur de bien-être, de cohésion et d'ouverture au sein des collectifs professionnels.

Focus sur : la parenthèse

Depuis juillet 2024, le CHR a créé *La parenthèse*, un espace bien-être dédié à l'ensemble des professionnels de l'établissement. Installé dans un lieu mis à disposition par une unité de soins, cet espace a été pensé comme un lieu de détente et de ressourcement offrant aux agents un environnement convivial et apaisant, favorisant la récupération et la prévention de l'épuisement professionnel.

Accessible gratuitement aux professionnels sur leur temps personnel, *La parenthèse* propose chaque semaine des temps dédiés au bien-être à travers différentes approches telles que les massages, la réflexologie ou la sophrologie. Cette démarche s'inscrit pleinement dans la politique de qualité de vie et des conditions de travail du CHR, avec pour objectif de prévenir les risques professionnels, de soutenir le bien-être des équipes et de renforcer l'attention portée à la santé des professionnels.

En complément, l'établissement organise plusieurs fois par an des journées bien-être autorisées sur le temps de travail, permettant aux agents de découvrir différentes pratiques

favorisant la détente, la gestion du stress et le prendre soin de soi : relaxation, activités physiques douces, aromathérapie... Une cadre de santé référente bien-être, accompagnée d'une adjointe administrative, coordonne cette dynamique à l'échelle institutionnelle afin de pérenniser et développer ces actions. À travers cette démarche, le CHR affirme sa volonté de faire du bien-être au travail un levier essentiel d'attractivité, de fidélisation et de soutien aux professionnels.

En structurant des parcours d'intégration des nouveaux arrivants

Les premières étapes du parcours professionnel au sein d'un établissement ont un impact déterminant sur le sentiment d'appartenance, l'engagement et la sécurisation des pratiques.

Une intégration insuffisamment préparée peut générer des difficultés d'adaptation, un sentiment d'isolement ou une perte de repères, particulièrement dans des environnements de soins complexes comme la psychiatrie. À l'inverse, un accueil structuré et anticipé favorise l'appropriation de la culture institutionnelle, le développement des coopérations et la qualité des prises en soin.

Dans cette perspective, le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) souhaite renforcer sa politique d'accueil et d'intégration autour de deux priorités majeures.

Le premier objectif vise à mieux anticiper les conditions matérielles, administratives et organisationnelles avant l'arrivée des professionnels. Cette démarche repose notamment sur l'harmonisation des procédures d'accueil selon les modalités de recrutement ou de mobilité, la formalisation des rôles de chacun dans le processus d'intégration et l'anticipation des démarches administratives et logistiques indispensables à une prise de poste sécurisée et fluide. Un travail spécifique sera également mené autour des fiches de poste afin de mieux valoriser les missions, les spécificités des unités, les organisations de travail ainsi que les atouts de l'établissement et des équipes.

Le second objectif consiste à structurer un véritable parcours d'accueil institutionnel innovant, personnalisé et adapté aux différents profils professionnels. Le CHR souhaite ainsi développer une dynamique d'intégration favorisant la découverte de l'institution, des valeurs du projet d'établissement et des ressources disponibles. Cette démarche inclura notamment la refonte de la journée d'accueil des nouveaux arrivants, la mise en place d'un parcours d'intégration à destination de l'encadrement, ainsi qu'une meilleure communication autour des arrivées au sein des directions et des unités de soins.

Cette démarche reposera sur le déploiement d'un véritable « pack d'accueil » comprenant notamment des livrets d'accueil, des vidéos de présentation, des outils numériques facilitant l'intégration dans l'établissement, ainsi que l'accès aux contacts utiles et procédures essentielles.

Chaque nouvel arrivant bénéficiera également d'un plan personnalisé d'intégration (PPI) définissant les différentes étapes du parcours de prise de poste : formations obligatoires, rencontres clés, accompagnement métier et objectifs de montée en compétences. Le développement du tutorat constituera un axe central de cette politique, avec l'identification de tuteurs référents, des temps d'échanges réguliers et des outils de suivi favorisant l'acquisition progressive des compétences.

Parallèlement, le CHR souhaite renforcer les dynamiques de transmission entre pairs à travers le développement du mentorat, afin d'accompagner les nouveaux professionnels dans la découverte de la culture institutionnelle, des valeurs de l'établissement et des pratiques collaboratives. L'harmonisation des pratiques d'intégration au sein des unités, la formalisation des procédures et la formation aux outils métiers viendront compléter cette dynamique.

À travers cette politique d'intégration, l'établissement entend améliorer l'expérience des nouveaux professionnels, soutenir leur fidélisation et renforcer la cohésion des équipes. L'évaluation du dispositif reposera notamment sur la satisfaction des professionnels accueillis, le maintien dans l'établissement au terme d'une année.

Des focus groups dédiés permettront de recueillir, d'évaluer et d'analyser les retours des professionnels sur leur parcours. Ces travaux alimenteront une démarche d'amélioration continue de la politique RH et contribueront ainsi à renforcer la cohérence des actions engagées.

En déployant une politique de prévention des risques professionnels plus ambitieuse et d'amélioration des conditions de travail

Dans un contexte d'évolution des conditions de travail et de renforcement des enjeux de prévention des risques professionnels, le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) souhaite redynamiser le service de santé au travail afin d'en faire un acteur central de la prévention, de l'accompagnement des équipes et de l'amélioration de la qualité de vie au travail.

Cette dynamique repose d'abord sur le renforcement des compétences et de l'organisation du service de santé au travail. L'objectif est de mieux structurer son fonctionnement, de renforcer la visibilité de ses missions et de développer les actions de sensibilisation auprès des professionnels. Le CHR prévoit également de déployer des outils standardisés de prévention afin d'harmoniser les pratiques d'intervention sur les risques professionnels, notamment les troubles musculo-squelettiques (TMS), les risques psychosociaux et l'analyse des situations de travail, en cohérence avec les plans d'action du document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP).

L'établissement souhaite également développer une politique de prévention plus lisible et structurée à travers un programme pluriannuel d'actions concrètes à destination de l'ensemble des professionnels. Des interventions régulières seront proposées autour de thématiques telles que la prévention des TMS, les gestes et postures, la gestion du stress ou encore les

actions de dépistage. Cette démarche s'accompagnera d'une communication renforcée via l'intranet, l'affichage institutionnel et les relais de proximité assurés par l'encadrement.

Enfin, il est important de renforcer la présence du service de santé au travail sur le terrain, au plus près des équipes, grâce à des temps de sensibilisation dans les services et au développement des formations en prévention des risques liés à l'activité physique (PRAP), gestes et postures. Cette approche vise à diffuser une culture de prévention partagée, à soutenir les professionnels dans leur quotidien et à contribuer durablement à la santé, à la sécurité et au bien-être au travail.

Le CHR souhaite également développer un dispositif internalisé de supervision et d'analyse des pratiques, ouvert aux professionnels sur la base du volontariat. Conçu comme un outil de prévention des risques professionnels et des risques psychosociaux, ce dispositif a vocation à se structurer progressivement afin d'offrir un cadre institutionnel stable de régulation, de prise de recul et de soutien, permettant aux équipes de mieux appréhender les situations sensibles auxquelles elles sont confrontées.

Animées par des professionnels internes spécifiquement formés, les séances permettent d'aborder les situations génératrices de tension, de charge émotionnelle ou de vulnérabilité. Elles favorisent l'expression des difficultés, la compréhension des facteurs de risque et l'élaboration collective de pistes d'amélioration pour sécuriser les pratiques, renforcer la coopération et réduire l'exposition aux risques psychosociaux.

En mobilisant les ressources internes de l'établissement, ce dispositif contribuera à renforcer la cohésion des équipes, à prévenir l'usure professionnelle et à consolider un environnement de travail protecteur. Piloté par la Direction des Ressources Humaines en lien avec les directions fonctionnelles et les pôles, il s'inscrit pleinement dans la politique de prévention du CH du Rouvray et dans la dynamique d'amélioration continue des conditions de travail, avec l'objectif d'évoluer vers un dispositif pérenne, structuré et reconnu au sein de l'établissement.

En améliorant les conditions d'exercice du personnel médical

L'amélioration des conditions d'exercice des personnels médicaux constitue un enjeu majeur pour le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR), tant en matière d'attractivité que de fidélisation des praticiens. L'établissement souhaite ainsi développer une approche globale de la qualité de vie professionnelle, intégrant les dimensions organisationnelles, collectives et individuelles du travail médical. Cette démarche repose d'abord sur la sécurisation des parcours professionnels, en favorisant la stabilisation des praticiens contractuels sur des postes pérennes et en offrant des perspectives d'évolution plus lisibles et attractives.

La prévention de l'épuisement professionnel représente également une priorité forte. Le CHR souhaite repenser l'organisation de la présence médicale au sein des pôles afin de mieux répartir la charge de travail et de garantir des conditions d'exercice soutenables dans la durée. Une réflexion sera menée sur la permanence et la continuité des soins pour rendre

l'organisation des gardes et des astreintes plus lisible, plus équitable et mieux adaptée aux ressources disponibles, notamment grâce à des logiques de mutualisation entre secteurs lorsque cela est pertinent.

Le renforcement des dynamiques collectives constitue un autre axe structurant. L'établissement souhaite développer des organisations médicales plus coopératives à l'échelle des pôles, encourager les temps médicaux partagés et favoriser les solidarités entre équipes et services. Cette dynamique sera soutenue par la création d'espaces d'échange et de réflexion tels que des staffs institutionnels ou des groupes de pairs, afin de rompre l'isolement professionnel, soutenir les pratiques et renforcer la collégialité.

Le CHR entend également mieux accompagner les praticiens confrontés à des situations cliniques complexes, notamment dans les domaines de la violence ou de la suicidologie, grâce à des dispositifs de soutien adaptés et à un accès facilité aux ressources psychologiques. Enfin, l'amélioration des conditions d'exercice passera aussi par le développement d'outils numériques performants et l'accompagnement des professionnels dans l'intégration des nouveaux usages, notamment ceux liés à l'intelligence artificielle, afin de simplifier certaines tâches, soutenir la pratique clinique et améliorer le quotidien des équipes médicales.

En développant des actions favorisant la reconnaissance des professionnels

Dans un contexte où l'attractivité et la fidélisation des professionnels constituent des enjeux majeurs, le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) souhaite renforcer sa politique de reconnaissance afin de mieux valoriser l'engagement quotidien des équipes et d'améliorer l'expérience professionnelle. Cette démarche vise à reconnaître à la fois les contributions individuelles, les dynamiques collectives et les missions qui participent au bon fonctionnement de l'établissement.

Le CHR prévoit ainsi de simplifier et moderniser les dispositifs administratifs liés à la reconnaissance des professionnels, notamment en améliorant la gestion des remboursements de frais et des ordres de mission. La dématérialisation des procédures et l'harmonisation des pratiques doivent permettre de réduire les délais de traitement, et de limiter les disparités et de fluidifier les démarches du quotidien.

Par ailleurs, l'établissement souhaite mieux valoriser les compétences, les parcours et les engagements transversaux portés par les professionnels, qu'il s'agisse des fonctions de référents, de la participation à des projets institutionnels ou des missions de coordination. Une communication régulière permettra de rendre davantage visibles les initiatives menées au sein des équipes et de promouvoir les actions contribuant à la dynamique collective de l'hôpital.

Enfin, le CHR souhaite encourager une culture de reconnaissance durable en soutenant les initiatives individuelles et collectives et en valorisant l'engagement des professionnels dans les projets institutionnels. Cette politique contribue à renforcer le sentiment d'appartenance, la motivation des équipes et la qualité de vie au travail.

En prévenant et traitant les violences sexistes et sexuelles au travail

Dans un contexte de renforcement des politiques publiques de prévention des violences sexistes et sexuelles au travail (VSST) et d'exigence accrue de protection des professionnels, le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) affirme une politique institutionnelle volontariste visant à prévenir, repérer et traiter toute situation de violence, de harcèlement ou de discrimination.

Cette démarche s'inscrit pleinement dans la politique de qualité de vie et des conditions de travail, de prévention des risques psychosociaux et de promotion d'un environnement professionnel respectueux, sécurisant et protecteur pour l'ensemble des agents.

Au CHR, les violences sexistes et sexuelles au travail font ainsi l'objet d'un dispositif spécifique, clairement identifié et distinct des procédures de conciliation. Leur prise en charge repose sur plusieurs principes fondamentaux : écoute et protection des agents concernés, confidentialité des échanges, impartialité du traitement des situations, réactivité institutionnelle et accompagnement adapté tout au long du parcours.

Ce dispositif mobilise de manière coordonnée les différents acteurs compétents de l'établissement, notamment la direction des ressources humaines, la médecine du travail, les référents dédiés, les encadrants et les dispositifs de soutien psychologique.

Le projet d'établissement prévoit de renforcer cette politique autour de plusieurs enjeux prioritaires. Il s'agira notamment d'améliorer la lisibilité du dispositif interne de signalement et d'accompagnement des situations de VSST, dans le cadre du renouvellement du plan d'égalité professionnelle de l'établissement. Cette évolution devra permettre une meilleure identification des interlocuteurs, des procédures et des ressources mobilisables par les professionnels.

L'établissement poursuivra également le développement d'une culture de prévention partagée à travers des actions renforcées de sensibilisation, de formation des professionnels et des encadrants, ainsi qu'une vigilance accrue vis-à-vis des comportements sexistes ordinaires et des situations à risque dans les collectifs de travail.

Au sein du GHT Rouen Cœur de Seine, la conciliation constitue par ailleurs un dispositif structuré visant à restaurer la capacité des professionnels à retravailler ensemble en cas de différend interpersonnel. Elle repose sur une organisation mutualisée, avec des conciliateurs formés intervenant dans un établissement autre que le leur afin de garantir neutralité, impartialité et confiance. La charte du GHT précise que la conciliation traite exclusivement les conflits interpersonnels relevant du fonctionnement professionnel et qu'elle s'appuie sur un processus encadré, confidentiel et limité dans le temps.

Dans ce cadre, le CHR participera activement au déploiement opérationnel du dispositif de conciliation à l'échelle du GHT, avec pour objectif de développer progressivement un réseau de professionnels médicaux et non médicaux formés à la conciliation et à la gestion des

conflits. Cette montée en compétence contribuera à renforcer les capacités de prévention, d'écoute et de régulation des tensions au sein des équipes.

Ainsi, la conciliation au sein du GHT et le traitement des situations de violences sexistes et sexuelles au travail au CHR constituent deux démarches complémentaires mais distinctes : l'une centrée sur la résolution des différends professionnels, l'autre sur la protection des agents, la prévention des violences et la gestion de situations sensibles nécessitant un traitement spécifique, conforme aux obligations réglementaires et aux engagements éthiques de l'établissement.

En contribuant au bien-être des soignants et des équipes administratives et techniques via le projet culturel

Le projet culturel du Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) ne s'adresse pas uniquement aux personnes et proches concernés, il constitue également un levier de qualité de vie au travail, de prévention de l'épuisement professionnel et de renforcement du lien collectif pour l'ensemble des professionnels de l'établissement, qu'ils soient soignants, techniques, administratifs ou logistiques. Dans un contexte hospitalier marqué par des tensions organisationnelles, une forte charge émotionnelle et des contraintes croissantes, la culture peut représenter un espace de respiration, de reconnaissance et de ressourcement.

La littérature montre que les pratiques artistiques et culturelles contribuent à améliorer le bien-être psychique, à réduire le stress et à renforcer les capacités attentionnelles et relationnelles des professionnels. En psychiatrie plus particulièrement, elles participent à soutenir une posture soignante davantage centrée sur l'écoute, la créativité, l'empathie et la relation humaine. Elles favorisent également le décloisonnement des équipes et le développement d'une culture institutionnelle plus ouverte, sensible et collaborative.

Dans cette perspective, le CHR a choisi d'inscrire pleinement la culture dans sa politique de qualité de vie au travail et de prévention des risques psychosociaux. Plusieurs actions seront développées afin de permettre aux professionnels de bénéficier d'espaces favorisant le bien-être, la créativité et l'accès à la culture.

L'établissement prévoit notamment la mise à disposition d'une artothèque institutionnelle ainsi que le déploiement du dispositif « Une œuvre d'art – un bureau, une œuvre d'art – un service », visant à intégrer durablement l'art dans les espaces de travail et les unités de soins. Cette démarche contribue à améliorer l'environnement professionnel, à humaniser les lieux et à créer des espaces plus apaisants et inspirants au quotidien.

Le projet prévoit également la mise en œuvre d'ateliers de méditation de pleine conscience, de yoga et de tai-chi, afin de soutenir la gestion du stress, la récupération psychique et l'équilibre des professionnels. Ces pratiques participent au développement d'une culture du prendre soin des équipes, en cohérence avec les enjeux de santé mentale au travail.

Par ailleurs, le CHR a pour ambition de mieux reconnaître et valoriser les pratiques artistiques et culturelles de ses professionnels à travers un travail d'enquête préalable permettant d'identifier les talents, initiatives et pratiques existantes au sein de l'institution. Cette dynamique vise à renforcer le sentiment d'appartenance, la reconnaissance et les échanges entre métiers et services.

Enfin, l'établissement développera une politique facilitant l'accès des professionnels à l'offre culturelle du territoire, notamment grâce à des partenariats avec les grandes structures culturelles locales telles que l'Opéra de Rouen Normandie ou le Théâtre Rive Gauche, via des dispositifs tarifaires attractifs et des actions de médiation culturelle.

À travers cette ambition, le CHR affirme que la culture constitue un véritable facteur de santé, de cohésion et d'attractivité institutionnelle, au bénéfice des professionnels comme des patients.

En encourageant l'évolution des pratiques professionnelles vers un modèle plus durable

Dans un contexte où les enjeux environnementaux impactent directement la santé publique et les organisations hospitalières, le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) souhaite accompagner l'évolution des pratiques professionnelles vers une approche plus écologique, sobre et durable. Cette transition écologique repose avant tout sur l'adhésion et l'implication des professionnels, ainsi que sur le développement d'une culture commune intégrant les enjeux environnementaux dans les pratiques quotidiennes.

L'établissement entend ainsi renforcer la sensibilisation des équipes aux impacts environnementaux des activités de soins, des usages numériques, des consommations énergétiques et des modes de fonctionnement institutionnels. Cette dynamique passera par le déploiement d'un plan de formation à la transition écologique et par la structuration d'un réseau d'« éco-greeners » chargés de relayer les bonnes pratiques et de soutenir les initiatives locales au sein des services.

Le CHR souhaite également promouvoir des usages plus sobres et responsables, notamment en réduisant les consommations de papier, en développant les pratiques numériques responsables et en optimisant les consommations énergétiques liées aux équipements et aux usages du quotidien. Au-delà de l'impact environnemental, ces évolutions contribuent également à améliorer le cadre de travail et la qualité de vie des professionnels.

Enfin, l'établissement ambitionne de favoriser les mobilités durables domicile-travail en encourageant le recours à des alternatives à l'autosolisme. À travers ces actions, le CHR inscrit la transition écologique dans une logique à la fois environnementale, organisationnelle et humaine, au service de la santé, du bien-être des professionnels et de la responsabilité sociétale de l'établissement.

Priorité 6 : Faciliter le quotidien des professionnels

Dans un contexte d'évolution des organisations de travail et de transformation des métiers de la santé mentale, le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) souhaite renforcer les conditions permettant aux professionnels d'exercer leurs missions dans un environnement plus fluide, plus soutenant et mieux adapté aux réalités du quotidien. Cette ambition vise à améliorer concrètement l'expérience professionnelle des équipes, à favoriser l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle et à renforcer la coopération au sein des collectifs de travail.

Cette priorité se décline autour de plusieurs leviers complémentaires : le développement de services facilitant la vie personnelle et professionnelle ainsi que le soutien à la parentalité ; la mise en place d'organisations de travail adaptées aux besoins des équipes et des activités ; le renforcement des actions favorisant la cohésion d'équipe, la coordination et les pratiques collaboratives ; ainsi que l'amélioration de l'expérience utilisateur du système d'information afin de simplifier les usages numériques et de soutenir les pratiques professionnelles au quotidien.

Focus sur : la politique handicap

Le CHR structure sa politique handicap autour de quatre axes majeurs : la communication et la sensibilisation, l'aménagement des postes de travail, la formation, ainsi que le recrutement, l'apprentissage et les stages. Cette organisation vise à inscrire durablement la prise en compte du handicap dans les pratiques managériales et professionnelles, en cohérence avec l'ambition de piloter, d'institutionnaliser et de partager une politique d'accueil du handicap au travail alignée sur les orientations nationales en matière d'inclusion.

Dans cette dynamique, l'établissement a officialisé en 2025 la fonction de référent handicap, afin d'assurer un accompagnement structuré et continu des agents concernés, depuis l'insertion professionnelle jusqu'au maintien dans l'emploi et à l'évolution de carrière. Les parcours réussis d'agents – notamment celui ayant conduit à la création du dispositif psy surdité – illustrent la capacité de cet accompagnement à produire des transformations concrètes, bénéfiques tant pour les professionnels que pour les personnes accompagnées.

Le CHR développe également des projets et événements dédiés, tels que la participation au DuoDay ou l'organisation de journées thématiques internes mobilisant l'ensemble des acteurs du maintien en emploi. Ces initiatives constituent des leviers essentiels pour informer, sensibiliser, déconstruire les représentations et valoriser les actions menées. Elles contribuent directement à l'objectif stratégique de maintien du taux d'emploi de 6 % depuis 2026, conformément à la politique volontariste menée par le CH du Rouvray en lien avec les actions de communication et de sensibilisation prévues dans la convention.

Enfin, cette politique s'inscrit dans un écosystème institutionnel plus large, soutenu notamment par les partenaires nationaux et régionaux tels que le FIPHFP et l'ARS. L'ensemble de ces actions positionne le CHR comme un établissement engagé dans la construction d'un environnement de travail accessible, solidaire et inclusif, où la prise en compte du handicap

constitue un vecteur de qualité du service rendu et de cohésion professionnelle, ce qui lui permet dorénavant de répondre à ses obligations légales.

Les enjeux futurs de l'établissement portent sur 3 objectifs majeurs :

- Renforcer la prévention et l'anticipation des situations de handicap, en développant des outils de repérage précoce, des démarches proactives d'adaptation des postes et une acculturation des professionnels et de l'encadrement davantage tournée vers la prévention des situations de handicap.

- Structurer une filière handicap interne, en consolidant les compétences des acteurs (référent handicap, encadrants, médecine du travail, RH) et en formalisant des parcours d'accompagnement harmonisés, lisibles et accessibles à tous les professionnels.

- Déployer une politique d'inclusion pleinement intégrée au projet d'établissement et aux priorités RH, en articulant les actions handicap avec les enjeux d'attractivité, de qualité de vie au travail, de maintien en emploi et de développement des compétences, afin de faire de l'inclusion un levier durable de réussite collective et de qualité du service rendu.

En développant des services facilitant la conciliation vie personnelle et professionnelle et le soutien à la parentalité

Face aux évolutions des attentes des professionnels hospitaliers et aux contraintes spécifiques des métiers du soin, le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) souhaite renforcer sa politique de qualité de vie au travail en développant des organisations plus souples, plus humaines et davantage adaptées aux équilibres de vie. Cette démarche vise à mieux concilier vie professionnelle, vie personnelle et parentalité, tout en soutenant l'attractivité, la fidélisation et l'engagement des équipes.

L'un des premiers enjeux consiste à améliorer durablement les conditions d'exercice et les organisations de travail. Pour cela, le CHR prévoit de fluidifier les démarches administratives grâce à la dématérialisation des processus des ressources humaines et au développement d'outils numériques simplifiant le quotidien des professionnels. L'établissement souhaite également renforcer les prestations de soutien à la vie quotidienne et au bien-être, à travers des partenariats à développer avec des crèches proposant des horaires élargis, l'étude d'un dispositif de conciergerie ou encore le développement d'espaces d'écoute, de supervision et d'accompagnement psychologique.

Le projet prévoit également d'expérimenter des organisations de travail plus flexibles afin de mieux répondre aux besoins des professionnels et aux contraintes des services. Cela se traduira notamment par le déploiement encadré du travail en 12 heures sur la base du volontariat dans certains secteurs, ainsi que par l'expérimentation de la semaine de quatre jours pour certaines fonctions administratives. Ces évolutions doivent permettre d'améliorer la stabilité des plannings, de renforcer l'autonomie des équipes et de favoriser un meilleur équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle.

Le CHR engage une structuration renforcée de la Gestion du Temps de Travail (GTT) par la mise en place d'une cellule dédiée au suivi et au pilotage du temps de travail. Cette cellule a pour vocation d'apporter une expertise de proximité, d'harmoniser les pratiques, de sécuriser la planification et de soutenir les encadrants dans l'organisation quotidienne des plannings. Afin d'ancrer cette dynamique au plus près des réalités de terrain, un appel à candidature permettra de désigner des référents GTT dans chaque pôle. Ces référents contribueront à la fiabilité des données, à l'anticipation des besoins, à la prévention des écarts et à la diffusion des bonnes pratiques sur le suivi du temps de travail. Cette organisation constitue une action forte en faveur de la qualité de vie et des conditions de travail, en améliorant la lisibilité des plannings, en réduisant les tensions liées à l'organisation du travail et en soutenant les équipes dans une gestion plus sereine et plus prévisible du temps de travail.

La parentalité constitue également un axe prioritaire du projet des ressources humaines. Le CHR souhaite mieux identifier les besoins des agents confrontés à des horaires atypiques, aux gardes de nuit ou aux contraintes de week-end afin de développer des solutions adaptées. L'établissement prévoit ainsi de renforcer les partenariats avec les structures de garde du territoire, d'étudier de nouvelles solutions d'accueil pour les enfants et de soutenir les professionnels lors de formations, congrès ou situations ponctuelles nécessitant des modes de garde spécifiques.

Enfin, le CHR souhaite améliorer l'accès à l'information et aux aides existantes grâce à une communication plus lisible sur les dispositifs financiers et les solutions disponibles (CAF, CGOS, aides départementales), via l'intranet, des supports pratiques et un accompagnement individualisé. À travers cette politique, l'établissement affirme sa volonté de construire un environnement de travail plus soutenant, plus attractif et mieux adapté aux réalités de vie des professionnels hospitaliers.

En développant des organisations de travail adaptées

Dans un contexte de fortes tensions sur les ressources humaines et de transformation des organisations de soins, l'amélioration des conditions de travail et la réduction des irritants du quotidien constituent des enjeux majeurs pour les établissements de santé. Au Centre Hospitalier du Rouvray (CHR), les équipes font face à des contraintes organisationnelles et logistiques qui peuvent générer des pertes de temps, des ruptures dans les flux et une complexification du travail au quotidien, avec un impact direct sur la qualité de vie au travail et sur le temps disponible pour le soin.

Dans ce cadre, la fonction achats-logistique occupe une place stratégique en intervenant sur les flux, les ressources, les outils et les interfaces entre services. Elle constitue un levier essentiel d'efficience organisationnelle, de sécurisation des activités et d'amélioration des conditions d'exercice des professionnels. La Direction des Achats et de la Logistique (DAL) s'inscrit ainsi dans une dynamique de transformation visant à simplifier les organisations, moderniser les outils et renforcer la reconnaissance des métiers logistiques.

Les objectifs poursuivis sont de réduire les irritants logistiques impactant le quotidien des professionnels, de libérer du temps soignant par le développement de la logistique de

proximité, de simplifier et moderniser les processus achats et logistiques, et d'améliorer la lisibilité et la coordination des organisations. Cette démarche vise également à renforcer l'attractivité et la reconnaissance des métiers logistiques, tout en contribuant directement à l'amélioration de la qualité de vie au travail.

Sur le plan opérationnel, la stratégie repose sur plusieurs axes complémentaires. Le développement de la logistique de proximité et de soins vise à structurer les organisations sur le terrain, clarifier les rôles entre soignants et logisticiens et optimiser les flux en lien avec les unités de soins. La modernisation des outils et des pratiques s'appuie sur le déploiement de solutions numériques mobiles, l'amélioration de la traçabilité des équipements et la simplification des circuits de commande et de distribution.

Par ailleurs, l'amélioration de l'organisation des processus logistiques repose sur leur standardisation, la clarification des responsabilités, la mise en place d'outils de pilotage et de suivi, ainsi que la création d'espaces de dialogue avec les utilisateurs, tels que des clubs utilisateurs permettant de recueillir et intégrer les retours du terrain.

Enfin, la valorisation des métiers logistiques constitue un axe structurant, à travers la professionnalisation des fonctions dans une logique de type *supply chain* adaptée au secteur hospitalier, encore en structuration dans le champ sanitaire, la formalisation des fiches de poste, l'amélioration de la communication interne sur les métiers de la DAL et le déploiement de démarches de qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) au sein de la direction.

Cette transformation vise in fine à faire de la fonction logistique un véritable levier de performance organisationnelle, au service de la qualité des soins et du bien-être des professionnels.

En déployant des actions de cohésion d'équipe

Le renforcement de la cohésion d'équipe constitue un enjeu essentiel pour la qualité de vie au travail, la coopération entre professionnels et la qualité des prises en charge au Centre Hospitalier du Rouvray (CHR). Dans un contexte hospitalier marqué par des organisations complexes, des rythmes de travail soutenus et des équipes souvent dispersées entre l'intra et l'extra-hospitalier, les temps de convivialité, de rencontre et d'échanges informels demeurent encore insuffisamment développés. Pourtant, ces espaces jouent un rôle fondamental dans le renforcement du sentiment d'appartenance, la prévention de l'isolement professionnel et la construction d'une culture commune.

Le CHR souhaite ainsi développer une politique favorisant les liens interpersonnels et les dynamiques collectives entre les équipes. Cette démarche reposera notamment sur la création d'un « tour des unités » en intra et en extra-hospitalier, permettant d'aller à la rencontre des professionnels dans leurs lieux d'exercice et de partager des temps de convivialité adaptés aux différentes organisations de travail, y compris pour les équipes de nuit ou les unités aux contraintes spécifiques.

L'établissement souhaite également encourager le développement d'actions collectives au sein des services autour du bien-être, de la lutte contre la sédentarité ou encore d'initiatives locales soutenues par des appels à projets. Ces actions contribueront à renforcer les coopérations de proximité et à améliorer le climat de travail.

Parallèlement, des événements fédérateurs et festifs seront organisés à l'échelle institutionnelle afin de favoriser les échanges entre métiers, services et pôles. Préparés de manière anticipée et coordonnée, ces temps collectifs auront pour objectif de renforcer la culture commune et de valoriser l'engagement des équipes.

Enfin, le CHR souhaite développer des communautés de pratiques permettant aux professionnels d'échanger régulièrement autour des expériences de terrain, des bonnes pratiques, des gestes métiers ou des innovations organisationnelles. Ces rencontres contribueront à soutenir les apprentissages collectifs, la coopération interprofessionnelle et le partage des savoir-faire.

L'évaluation de cette politique reposera notamment sur le nombre d'événements organisés, la participation des professionnels, le développement des communautés métiers ainsi que l'évolution du *Net Promoter Score Employeur*. À travers cette démarche, le CHR affirme sa volonté de faire de la cohésion d'équipe un levier de bien-être, d'engagement et de qualité des soins.

En améliorant la coordination, la transmission et les pratiques collaboratives

Le partage d'expériences et la transmission des savoir-faire constituent des leviers essentiels pour soutenir les dynamiques individuelles et collectives au sein d'un établissement hospitalier. Dans des organisations complexes comme celles de la psychiatrie, les professionnels développent quotidiennement des compétences, des initiatives et des pratiques innovantes qui participent à la qualité des soins, à la cohésion des équipes et à l'amélioration des organisations. Pourtant, ces expériences restent encore insuffisamment visibles, partagées et valorisées à l'échelle institutionnelle.

Le manque d'espaces dédiés à l'échange et à la capitalisation des pratiques peut limiter la diffusion des savoir-faire, fragiliser les collectifs de travail et rendre plus difficile l'intégration des nouveaux professionnels. À l'inverse, la reconnaissance et la transmission des expériences professionnelles favorisent le sentiment d'appartenance, la coopération interdisciplinaire, le développement des compétences et la construction d'une culture commune. Elles contribuent également à renforcer la qualité de vie au travail en valorisant les équipes, en donnant du sens à l'engagement professionnel et en soutenant les capacités d'adaptation face aux évolutions des pratiques et des organisations.

Dans cette perspective, le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) souhaite structurer une véritable politique de partage d'expériences et de valorisation des initiatives internes. L'objectif

est de favoriser la transmission des savoir-faire, de soutenir les apprentissages collectifs et de renforcer les liens entre les professionnels et les équipes.

Plusieurs actions seront développées à cette fin. L'établissement souhaite notamment déployer des dispositifs structurés de transmission tels que le mentorat, le tutorat et les retours d'expérience (RETEX), afin de faciliter l'appropriation des pratiques professionnelles et de la culture institutionnelle, notamment pour les nouveaux arrivants. Le développement de ces espaces d'échanges permettra également de mieux diffuser les pratiques innovantes et les solutions développées sur le terrain.

Le CHR prévoit également l'organisation d'un « forum des réussites » visant à mettre en valeur les projets, initiatives et expériences portés par les équipes à travers des stands, des présentations et des temps d'échanges institutionnels. Cette dynamique contribuera à renforcer la reconnaissance des professionnels et à promouvoir une culture de coopération et d'innovation.

Parallèlement, des outils de capitalisation et de communication seront modernisés afin de rendre les ressources plus accessibles et de fluidifier le partage des connaissances : intranet dédié, fiches pratiques, actualisation des livrets d'accueil et espaces numériques collaboratifs. Ces supports permettront de faciliter l'intégration des nouveaux professionnels et de renforcer la circulation des informations utiles au fonctionnement des équipes.

L'impact de cette politique sera suivi à travers plusieurs indicateurs, notamment la participation aux temps d'échanges, le nombre de retours d'expérience partagés, l'utilisation des outils numériques dédiés, la satisfaction des professionnels et l'évolution du *Net Promoter Score Employeur.* À travers cette démarche, le CHR affirme sa volonté de faire du partage d'expériences un levier de reconnaissance, de cohésion et de bien-être au travail, au service de la qualité des soins et de la dynamique institutionnelle.

En améliorant l'expérience utilisateur du système d'information des professionnels

Dans un contexte où les outils numériques peuvent être perçus comme complexes et chronophages, le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) souhaite faire évoluer la Direction des Systèmes d'Information (DSI) vers une logique davantage centrée sur les usages et les besoins des professionnels. L'objectif est de faire du système d'information un véritable levier d'amélioration de la qualité de vie au travail, de simplification des pratiques et de soutien aux organisations de soins.

Cette transformation vise d'abord à réduire la charge administrative et à fluidifier le quotidien des équipes grâce au déploiement d'outils plus intuitifs et plus performants, tels que la dictée numérique, la reconnaissance vocale, la refonte de l'intranet ou encore l'amélioration des outils collaboratifs. Ces évolutions doivent permettre de libérer du temps utile pour les soins et les missions à forte valeur ajoutée.

La DSI souhaite également renforcer sa proximité avec les utilisateurs en développant une véritable culture de service. Cela passe par une meilleure structuration du support, une amélioration des délais de traitement des incidents, la mise en place d'indicateurs de performance et une communication plus régulière avec les professionnels.

Enfin, dans un contexte de transformation numérique des organisations hospitalières, le CHR se doit aussi d'amplifier l'accompagnement des professionnels afin de développer une véritable culture numérique et cybersécurité, permettant de renforcer l'autonomie des équipes et de sécuriser les usages.

Pour y parvenir, l'établissement a mis en place un programme d'ambassadeurs du numérique destiné à accompagner les professionnels dans les services, tout en développant des actions de sensibilisation à la cybersécurité et des formations aux outils et nouveaux usages numériques. L'objectif est de faciliter l'utilisation des solutions numériques, d'améliorer les pratiques et de soutenir les évolutions organisationnelles portées par le système d'information.

À travers cette démarche, le CHR ambitionne d'améliorer durablement la satisfaction des utilisateurs, de favoriser l'adhésion aux outils numériques et de renforcer l'efficience des organisations au service de la qualité des soins et des conditions de travail.

Priorité 7 : Favoriser l'évolution professionnelle et le développement des expertises

Dans un contexte de transformation des pratiques, d'évolution des métiers et de tensions durables sur les ressources humaines en santé mentale, le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) fait du développement des compétences et des parcours professionnels un enjeu stratégique majeur.

L'établissement souhaite offrir à chaque professionnel des perspectives d'évolution, des possibilités d'enrichissement de ses pratiques et un accompagnement adapté tout au long de son parcours professionnel, afin de soutenir l'attractivité, la fidélisation et la montée en expertise des équipes.

Cette priorité s'appuiera sur plusieurs leviers complémentaires tels que la fluidification de l'accès à la formation et au développement professionnel continu ; une gestion plus dynamique et anticipatrice des compétences ; le développement des immersions, des passerelles et des mobilités internes ou territoriales ; ainsi que le soutien aux projets professionnels individuels, dans une logique de valorisation des parcours, de diversification des expériences et de reconnaissance des expertises.

Focus sur : la formation aux prises en soins des troubles borderline

Dans le cadre du développement de la filière dédiée aux troubles de la personnalité borderline, le CHR renforcera la montée en compétences des professionnels à travers la mise en place d'une formation institutionnelle spécifique intitulée « Le trouble de la personnalité borderline : mieux comprendre pour mieux accompagner au quotidien ». Destinée aux infirmiers, aides-soignants et assistants de service social de l'établissement, cette formation d'une journée, gratuite et intégrée au plan de formation du CHR, proposera deux sessions annuelles à partir de 2027.

Animée par une équipe pluridisciplinaire associant un médecin psychiatre et un soignant impliqué dans les programmes d'éducation thérapeutique, cette formation permettra aux professionnels de mieux comprendre les mécanismes neurobiologiques, psychopathologiques et cliniques du trouble de la personnalité borderline, tout en développant des stratégies concrètes d'accompagnement adaptées aux situations rencontrées dans les services. Cette démarche contribuera à harmoniser les pratiques, renforcer les compétences des équipes et améliorer la qualité des prises en charge des personnes concernées, dans une logique de soins spécialisés, de prévention des ruptures et de soutien aux professionnels confrontés à des situations complexes.

En fluidifiant l’accès à la formation et anticipant les besoins des services

Dans un contexte d’évolution rapide des pratiques professionnelles et des besoins en compétences, le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) souhaite renforcer sa politique de formation afin de mieux répondre aux attentes des professionnels et aux enjeux d’organisation des soins. La formation constitue un levier essentiel d’attractivité, de sécurisation des parcours professionnels et d’amélioration continue des pratiques.

L’établissement ambitionne d’abord de fluidifier et sécuriser les parcours de formation en réduisant les délais entre l’expression des besoins, l’accès à la formation et la mise en application sur le terrain. Cette démarche repose sur une meilleure anticipation des plannings de formation, une simplification des circuits de validation et une plus grande transparence concernant les critères d’acceptation ou de refus des demandes, afin de renforcer l’équité et la lisibilité des parcours d’évolution professionnelle.

Le CHR souhaite également développer une gestion plus dynamique des compétences en identifiant les métiers en tension et en accompagnant les professionnels vers ces filières grâce à des parcours d’orientation et de formation adaptés. L’ouverture de certaines formations à des publics plus larges vise par ailleurs à renforcer la polyvalence, les compétences transversales et la coopération entre métiers. Cette logique concerne notamment les formations liées à la médiation, à la gestion de la violence ou aux pratiques collectives de soins.

Dans cette même perspective, le CHR poursuit le développement de ses expertises cliniques spécialisées afin de mieux répondre à la complexité croissante des situations rencontrées et d’accompagner les équipes dans la prise en soin de publics présentant des besoins spécifiques. Cette dynamique repose notamment sur le renforcement des équipes mobiles et de liaison spécialisées, telles qu’AXONE ou les dispositifs dédiés aux troubles du neurodéveloppement (TND), qui interviennent en appui des unités de soins et des professionnels confrontés à des situations cliniques complexes, atypiques ou particulièrement vulnérables.

Au-delà de leur mission d’évaluation et d’intervention clinique, ces équipes ont également vocation à soutenir la montée en compétences des professionnels de l’établissement à travers des actions de conseil, de sensibilisation, de formation et d’accompagnement des pratiques. Cette logique de diffusion de l’expertise vise à favoriser une meilleure adaptation des prises en charge, à renforcer les coopérations entre équipes et à développer une culture institutionnelle partagée autour des soins spécialisés.

Le développement de filières spécifiques, notamment autour des troubles de la personnalité borderline, participe également à cette dynamique de spécialisation et d’amélioration continue des pratiques. La structuration de dispositifs dédiés, associée au développement de compétences spécifiques dans les approches psychothérapeutiques, la gestion de crise et les soins de réhabilitation psychosociale, permettra de renforcer les capacités d’intervention des équipes et d’améliorer la qualité des parcours proposés aux personnes concernées.

À travers cette politique, le CHR entend soutenir le développement professionnel des agents, favoriser l'adaptation des compétences aux besoins de l'établissement et renforcer la qualité des prises en charge grâce à des équipes mieux formées et davantage accompagnées dans leurs parcours.

En renforçant la gestion des compétences et les parcours d'évolution

Dans un contexte d'évolution des métiers hospitaliers, de transformation des organisations et de tensions sur les ressources humaines, le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) souhaite renforcer la sécurisation des parcours professionnels afin de mieux accompagner les professionnels tout au long de leur carrière.

Cette démarche vise à offrir des perspectives d'évolution lisibles, à prévenir les situations d'usure professionnelle et à favoriser le maintien dans l'emploi. Elle repose sur un accompagnement renforcé des mobilités internes, le développement des immersions professionnelles, l'accès facilité à la formation et la construction de passerelles entre les métiers et les secteurs d'activité.

Le CHR entend également soutenir les reconversions, les secondes parties de carrière et les situations d'inaptitude grâce à des parcours individualisés construits en lien avec les ressources humaines, la médecine du travail et les encadrants. En renforçant la gestion prévisionnelle des compétences, la transmission des savoir-faire, le tutorat et les dispositifs d'accompagnement, l'établissement souhaite sécuriser les transitions professionnelles, développer l'employabilité des agents et construire des parcours plus fluides, attractifs et adaptés aux besoins des professionnels comme à ceux de l'institution.

En développant les immersions et la mobilité

Le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) souhaite développer les immersions professionnelles comme un levier de découverte des métiers, de mobilité interne et d'accompagnement des parcours professionnels. Cette démarche vise à renforcer l'interconnaissance entre les services, à faciliter les transitions professionnelles et à soutenir l'adaptation des professionnels aux évolutions des organisations de soins.

L'établissement prévoit ainsi de structurer un dispositif d'immersions interservices à travers un planning dédié accessible aux professionnels, recensant les unités volontaires et les modalités d'inscription. Afin de sécuriser ces temps d'immersion, le CHR souhaite mieux anticiper leur intégration dans les organisations de travail, notamment par l'ajustement des effectifs et la mobilisation de renforts si nécessaire. Chaque immersion s'appuiera sur des objectifs identifiés et sur une formalisation des retours d'expérience afin de valoriser les compétences acquises et d'alimenter les parcours professionnels.

Le CHR souhaite également utiliser les immersions comme outil d'accompagnement des professionnels en situation d'inaptitude ou de reconversion. Des parcours individualisés permettront d'explorer différents environnements de travail compatibles avec les capacités des agents, en lien étroit avec la médecine du travail et la direction des ressources humaines. Cette démarche doit favoriser la construction de nouveaux projets professionnels, sécuriser les transitions et soutenir le maintien dans l'emploi. A cet égard, une cartographie des postes dits « tremplins » permettront de mieux structurer les parcours d'évolution professionnelle vers d'autres métiers.

Par ailleurs, le CHR prévoit de développer une politique ambitieuse de mobilité professionnelle afin de sécuriser les parcours, fidéliser les équipes et soutenir le développement des compétences tout au long de la carrière. Dans un contexte d'évolution rapide des métiers hospitaliers et de recherche d'attractivité, l'établissement entend ainsi redynamiser la mobilité interne en la positionnant comme un véritable levier d'évolution professionnelle, d'adaptation des organisations et d'amélioration de la qualité de vie au travail. Cette démarche vise à proposer des parcours plus fluides, plus lisibles et mieux adaptés aux aspirations des professionnels comme aux besoins de l'institution, en favorisant l'accès à de nouvelles fonctions, la montée en compétences et la construction de trajectoires professionnelles durables et attractives.

Le premier objectif consiste à clarifier et sécuriser le cadre de la mobilité institutionnelle. Le CHR souhaite ainsi définir des règles partagées, lisibles et équitables concernant les modalités de mobilité interne, les délais de changement de poste et les critères applicables. L'établissement entend également mieux articuler les projets de mobilité avec les parcours de formation afin de permettre aux professionnels d'acquérir les compétences nécessaires aux fonctions visées et de sécuriser leur évolution professionnelle.

Le second objectif vise à développer des parcours professionnels plus fluides et attractifs au sein de l'établissement. Le CHR souhaite favoriser les passerelles entre les métiers et les secteurs d'activité afin de faciliter les transitions professionnelles, répondre aux besoins de recrutement et diversifier les parcours. Cette dynamique s'accompagnera d'un renforcement de l'accompagnement des ressources humaines des projets individuels, notamment pour soutenir les reconversions, les évolutions de carrière et les secondes parties de parcours professionnel.

En soutenant les projets individuels et la diversité des parcours

Dans un contexte où les professionnels développent quotidiennement des initiatives pour améliorer les pratiques de soins, l'organisation du travail et la qualité de vie au sein des équipes, le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) souhaite renforcer une culture institutionnelle de valorisation, de coopération et d'innovation collective. Cette démarche vise à mieux reconnaître les contributions des professionnels et à favoriser le partage des expériences au service de l'amélioration continue.

Le CHR entend ainsi mettre davantage en lumière les initiatives individuelles et collectives portées par les équipes à travers des espaces de valorisation dédiés : forums, portraits de professionnels, retours d'expérience ou capsules vidéo. L'établissement souhaite également encourager l'expression des idées et la créativité des équipes en facilitant la remontée des propositions de terrain et en structurant des circuits de validation et d'accompagnement des projets.

En outre, le développement de communautés de pratiques interservices doit permettre de renforcer les échanges entre professionnels, de favoriser la coopération et de soutenir la résolution collective des problématiques rencontrées au quotidien. Cette dynamique s'appuiera également sur la formalisation et la transmission des savoir-faire, notamment grâce au développement du tutorat et à la reconnaissance du temps consacré à l'accompagnement des nouveaux professionnels.

À travers cette politique, le CHR ambitionne de renforcer l'autonomie professionnelle, le sentiment d'utilité et d'appartenance des équipes, tout en soutenant une dynamique collective d'innovation et de qualité au service des patients et des professionnels.

Pilier 3 - Le Rouvray

Transformer l'établissement pour répondre aux enjeux de la psychiatrie

Face aux profondes mutations qui traversent aujourd'hui la psychiatrie et la santé mentale — évolution des besoins de la population, tensions sur les ressources humaines, transition écologique et numérique, transformation des pratiques de soins et des attentes sociétales — le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) engage une dynamique de transformation ambitieuse au service d'un établissement plus agile, plus attractif et plus durable. Cette évolution vise à adapter durablement l'organisation hospitalière aux enjeux de demain tout en consolidant la qualité des prises en charge, les conditions d'exercice des professionnels et l'ouverture de l'établissement sur son territoire.

Le troisième pilier du projet d'établissement portera ainsi une stratégie de transformation articulée autour de plusieurs priorités structurantes : l'accélération de la transformation immobilière et de la modernisation du patrimoine ; le renforcement de l'attractivité et de la fidélisation des professionnels ; le développement d'un management participatif favorisant l'intelligence collective et le pouvoir d'agir ; le soutien à la recherche, à l'innovation et aux nouvelles pratiques ; ainsi que la poursuite des démarches de sécurisation, d'amélioration continue et de modernisation des organisations hospitalières.

Priorité 8 : Accélérer la transformation immobilière du CHR

Dans un établissement ancien, fortement implanté sur son territoire et porteur d'un patrimoine architectural singulier, la transformation immobilière constitue un levier essentiel pour adapter les conditions d'accueil et de soins aux besoins contemporains en santé mentale. Le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) engage ainsi une dynamique structurante visant à concilier modernisation des espaces, qualité des prises en charge, amélioration des conditions de travail et respect de l'identité patrimoniale du site.

Cette priorité s'articulera autour de 3 axes complémentaires : la transformation des espaces afin de mieux accueillir les patients et soutenir des modalités de soins adaptées, plus ouvertes et plus fonctionnelles ; la mise en œuvre d'une feuille de route immobilière ambitieuse, cohérente et durable, inscrite dans une trajectoire de long terme ; ainsi que la valorisation du patrimoine culturel et architectural de l'établissement, comme élément d'identité, d'ouverture sur la cité et de contribution au changement de regard sur la psychiatrie.

Focus sur : les maisons papier, de la transition écologique et de la recherche

Le CHR dispose d'un patrimoine architectural et paysager exceptionnel, implanté depuis plus de 200 ans sur deux communes, dont les usages évoluent continuellement afin de répondre aux besoins contemporains de l'établissement et aux transformations de la psychiatrie.

Ces dernières années, plusieurs pavillons et maisons individuelles ou collectives, initialement destinés au logement des professionnels, ont ainsi été réhabilités pour accueillir de nouvelles fonctions en cohérence avec les priorités stratégiques du CHR.

Depuis 2023, la *Maison Papier* constitue un lieu culturel ouvert sur la cité, accueillant régulièrement des expositions temporaires et favorisant les échanges entre l'hôpital, les usagers, les artistes et le grand public.

Inaugurée en 2024, la *Maison de la transition écologique* est devenue un espace emblématique de la dynamique environnementale portée par le CHR Y et plus largement du territoire hospitalier local. Elle propose des espaces de rencontre et de travail, une cuisine dédiée aux animations et actions collectives, ainsi qu'un jardin pensé comme un lieu de convivialité et de sensibilisation.

Enfin, la création de la *Maison de la recherche de la santé mentale* répond à la volonté de rassembler les équipes engagées dans la recherche en psychiatrie adulte et de l'adolescent, auparavant dispersées sur le site et dans les unités. Conçue comme un espace collaboratif associant bureaux partagés, lieux d'échanges et espaces de travail collectif, elle vise à favoriser l'intelligence collective et l'innovation au service des soins.

À travers ces réhabilitations, le CHR valorise son patrimoine tout en développant des lieux ouverts, vivants et tournés vers les enjeux actuels de la psychiatrie, contribuant ainsi à l'ouverture de l'établissement sur la cité et à la déstigmatisation des troubles psychiques.

En transformant nos espaces pour mieux accueillir, soigner et coopérer

L'amélioration des espaces d'accueil et de travail constitue un enjeu majeur du projet d'établissement du Centre Hospitalier du Rouvray (CHR). Les enseignements de l'enquête citoyenne conduite durant l'été 2025 par la Métropole Rouen Normandie et l'unité START du CHR ont mis en évidence une attente forte des usagers, des proches et des habitants concernant la qualité des lieux d'accueil en psychiatrie. Les répondants soulignent notamment le besoin d'espaces plus confortables, apaisants, sécurisants, accessibles et adaptés aux réalités des parcours de soins en santé mentale. Cette réflexion dépasse la seule dimension architecturale : elle interroge la manière dont les environnements de soins participent à l'accueil, à la relation thérapeutique, à la réduction de l'anxiété et à la déstigmatisation de la psychiatrie.

Dans ce cadre, le CHR souhaite engager une démarche de rénovation et de modernisation progressive des unités d'hospitalisation et des sites extra-hospitaliers, afin de développer des espaces plus humains, plus fonctionnels et plus innovants. Une attention particulière sera portée à la qualité des espaces d'attente, d'accueil des familles, de consultation, de médiation thérapeutique et de vie collective, en intégrant les enjeux de confort sensoriel, de confidentialité, de modularité et de qualité hôtelière. Les projets d'aménagement devront également mieux prendre en compte les besoins spécifiques de certains publics, notamment

les adolescents, les enfants des personnes concernées, les personnes âgées ou les patients présentant des troubles du neurodéveloppement.

Cette transformation concerne également les professionnels, dont les pratiques évoluent fortement sous l'effet des nouvelles organisations de soins, du travail en réseau et des dynamiques pluridisciplinaires. Le CHR souhaite ainsi développer des environnements de travail favorisant les échanges, la coopération et l'intelligence collective, à travers la création d'espaces de coworking, de salles collaboratives et de lieux dédiés à l'innovation organisationnelle et clinique. Ces nouveaux espaces devront permettre de renforcer le partage de bonnes pratiques, de soutenir les démarches participatives et d'améliorer la qualité de vie au travail, dans une logique cohérente avec les transformations managériales et les ambitions d'innovation du projet d'établissement.

En mettant en œuvre une feuille de route immobilière ambitieuse

Le projet immobilier 2026-2030 du Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) s'inscrit dans une logique de déclinaison opérationnelle du Schéma Directeur Immobilier (SDI) adopté en 2022, sans remise en cause de ses orientations fondamentales.

Il vise à mettre le patrimoine immobilier au service du projet d'établissement en priorisant les investissements, en assumant des arbitrages structurants et en préparant les transformations de long terme dans un contexte de fortes contraintes patrimoniales, techniques et financières.

Cette période 2026-2030 constitue ainsi une phase stratégique de transition, au cours de laquelle l'établissement engage les opérations et les décisions qui conditionneront durablement l'évolution de son offre de soins et de son organisation au-delà de 2030.

Le projet immobilier repose sur plusieurs principes directeurs : décliner et fiabiliser le schéma directeur existant, concentrer les efforts sur des priorités clairement identifiées, garantir une meilleure lisibilité des organisations pour les pôles et les usagers, inscrire les décisions dans une trajectoire soutenable et assurer une gouvernance fondée sur la priorisation et l'arbitrage.

Le Directoire, en lien avec les instances de l'établissement, sera garant de cette gouvernance et de la cohérence d'ensemble des opérations engagées.

Le déploiement du schéma directeur implique une succession complexe d'opérations tiroirs, de relocalisations temporaires et de réorganisations fonctionnelles nécessitant un haut niveau de concertation et de coopération entre les pôles, les directions et les équipes.

La méthode de travail initiée dans le cadre du groupe thématique SDI, associant l'ensemble des quatuors de pôles, a permis de construire des orientations partagées fondées sur des principes d'équité entre les équipes et les pôles, de recherche du meilleur équilibre capacitaire au regard des besoins et des ressources disponibles, ainsi que de simplification opérationnelle afin de limiter les déménagements successifs et les périodes de fonctionnement dégradé.

Les grandes orientations structurantes du projet immobilier étant désormais arrêtées, les opérations déjà engagées pourront se poursuivre et celles à venir pourront être progressivement précisées au fil des mois.

Cette démarche reposera sur la poursuite des groupes de travail transversaux ainsi que sur des concertations spécifiques au sein des pôles lorsque les projets auront atteint un niveau de maturité suffisant.

Cette dynamique permettra d'affiner progressivement l'architecture globale des opérations envisagées, d'adapter les réponses aux contraintes techniques et organisationnelles et de maintenir un haut niveau d'association des professionnels aux évolutions immobilières qui transformeront durablement l'établissement.

En transformant durablement les infrastructures

Face aux enjeux environnementaux, énergétiques et patrimoniaux, le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) souhaite engager une transformation durable de ses infrastructures afin d'améliorer la qualité des lieux de soins et de travail tout en réduisant l'empreinte écologique de l'établissement. Cette stratégie vise à moderniser progressivement le patrimoine hospitalier dans une logique de sobriété, de résilience et de performance, conciliant qualité d'accueil, sécurité des installations, transition écologique et adaptation aux évolutions des pratiques de soins.

Le CHR entend ainsi poursuivre la rénovation de ses bâtiments et équipements en s'appuyant sur les compétences reconnues de ses équipes techniques internes, dont les savoir-faire constituent un levier majeur pour développer une politique proactive de maintenance et de réhabilitation des espaces de soins, d'hébergement et des locaux professionnels. Cette dynamique reposera sur une meilleure planification des investissements, la création d'équipes polyvalentes de rénovation et la valorisation des interventions réalisées en interne.

Parallèlement, l'établissement souhaite accélérer la modernisation de ses infrastructures techniques afin de réduire les consommations énergétiques, améliorer le confort thermique, renforcer la sécurisation des installations et développer des équipements plus durables. Les priorités identifiées concernent notamment les réseaux énergétiques, les voiries, les couvertures, les systèmes de supervision technique et les infrastructures numériques. Le CHR souhaite également renforcer sa trajectoire de transition écologique à travers la réduction des consommations d'eau et d'énergie et le développement des énergies renouvelables.

Cette stratégie globale s'accompagnera du déploiement d'outils de pilotage environnemental et de plans pluriannuels de maintenance et d'investissement, permettant de mieux prioriser les actions et d'assurer une gestion durable du patrimoine. À travers cette démarche, le CHR ambitionne de construire des environnements de soins et de travail plus modernes, plus confortables, plus sûrs et plus respectueux des enjeux environnementaux.

En mettant en place un projet de valorisation du patrimoine hospitalier via le projet culturel

Le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) souhaite renforcer la valorisation de son patrimoine architectural et historique à travers une démarche culturelle ambitieuse articulée autour de l'étude d'inventaire actuellement menée en partenariat avec la Région Normandie. Engagée à la suite du bicentenaire de l'établissement célébré en 2022, cette démarche met en lumière la place majeure du CHR dans l'histoire de la psychiatrie française. Par son ancienneté, son patrimoine bâti, son environnement paysager et le rôle joué par de grandes figures de la psychiatrie, le site du Rouvray constitue un ensemble patrimonial remarquable à l'échelle régionale et nationale.

L'étude d'inventaire conduite sur trois ans vise à documenter, analyser et préserver ce patrimoine dans toutes ses dimensions, qu'il soit architectural, historique ou paysager. Elle permettra de constituer un socle de connaissances scientifiques utile à la fois à la transmission de l'histoire de l'établissement et aux futurs projets d'aménagement du site. Cette opération, unique en Normandie pour un établissement psychiatrique, s'inscrit également dans une dynamique plus large de reconnaissance du patrimoine hospitalier et asilaire.

Le département culture du CHR accompagne cette démarche par plusieurs actions de médiation et de valorisation destinées aux professionnels, aux usagers et au grand public. L'établissement prévoit ainsi de constituer un groupe histoire et un pôle ressources pour les chercheurs, d'organiser des visites patrimoniales lors des Journées européennes du patrimoine et de développer des parcours de visite ainsi que des outils de médiation culturelle permettant de mieux faire connaître l'histoire et les spécificités du site. À travers cette politique, le CHR affirme sa volonté de faire du patrimoine un levier de transmission, d'ouverture culturelle et de valorisation de l'identité de l'établissement.

Priorité 9 : Renforcer l'attractivité de l'établissement

Dans un contexte de fortes tensions sur les recrutements et de concurrence accrue entre établissements de santé, le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) fait de l'attractivité un axe stratégique majeur de son développement. L'enjeu est de consolider une identité forte, lisible et attractive, capable de donner envie de rejoindre et de s'inscrire durablement dans les équipes, tout en valorisant la richesse des métiers de la psychiatrie et la diversité des parcours professionnels proposés par l'établissement.

Cette priorité s'articulera autour de trois leviers complémentaires : le développement d'une marque employeur « Le Rouvray » forte et différenciante, incarnant les valeurs et les engagements de l'établissement ; la mise en œuvre d'une stratégie d'attractivité médicale structurée, visant à renforcer le recrutement et la fidélisation des praticiens ; et enfin la promotion active des métiers du CHR, afin de mieux faire connaître les compétences, les expertises et les opportunités professionnelles offertes par l'établissement auprès des professionnels, des étudiants et des partenaires du territoire.

Focus sur : la Nuit de la Psychiatrie

La Nuit de la Psychiatrie est un événement national destiné à faire découvrir la psychiatrie sous un angle différent, plus accessible, humain et déstigmatisé. Dans une atmosphère chaleureuse, animée par un groupe de musique composé d'internes du CHR, cette soirée rouennaise a réuni près de 90 étudiants et une soixantaine d'internes, de psychiatres de toute la région et sponsors autour de temps d'échanges conviviaux visant à mieux faire connaître les métiers, les pratiques et les réalités de la psychiatrie.

À travers des speed-dating avec des professionnels, des ateliers de déstigmatisation, des séquences de films, des stands d'information autour de la prévention et de la santé mentale, ainsi que des temps culturels et informels, l'événement a favorisé les rencontres, le dialogue et la transmission d'expériences.

Cette initiative illustre la volonté des acteurs de la psychiatrie du territoire de renforcer l'attractivité de la discipline, de lutter contre les représentations négatives liées à la santé mentale et de créer des espaces d'échange ouverts entre professionnels, étudiants et partenaires. Les retours des participants ont notamment souligné la richesse des discussions, la diversité des parcours présentés et l'intérêt de disposer de temps dédiés à une découverte plus concrète et plus moderne de la psychiatrie.

En affirmant une marque forte et différenciante

Le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) souhaite renforcer et structurer sa communication institutionnelle afin de garantir une plus grande cohérence des messages, une meilleure

lisibilité des projets portés par l'établissement et une coordination renforcée des prises de parole. Cette stratégie vise à améliorer la compréhension des missions du CHR, à valoriser ses actions et à renforcer son identité auprès des professionnels, des partenaires, des usagers et du grand public.

Pour cela, l'établissement prévoit de formaliser et diffuser des outils communs de communication, notamment un livre d'identité graphique, une charte graphique partagée et une charte éditoriale définissant les principes de communication et la stratégie de contenus. Cette démarche permettra d'assurer une communication plus homogène, identifiable et cohérente sur l'ensemble des supports institutionnels.

Le CHR souhaite également renforcer les compétences des encadrants et des responsables de projets en matière de communication grâce à des actions de média training, afin d'améliorer la qualité et l'impact des prises de parole institutionnelles. Par ailleurs, l'établissement développera une approche plus structurée de la gestion des risques communicationnels à travers l'élaboration d'une cartographie des risques et de documents de gestion adaptés.

Enfin, la réalisation et la diffusion d'une vidéo institutionnelle contribueront à mieux faire connaître les missions, les expertises et les valeurs du CHR, dans une logique de valorisation de l'établissement et de renforcement de son attractivité.

En déployant une marque employeur

Dans un contexte de tension sur les recrutements et de forte évolution des métiers hospitaliers, le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) souhaite déployer une véritable stratégie de marque employeur afin de renforcer son attractivité, valoriser les expertises présentes au sein de l'établissement et fidéliser durablement les professionnels. Cette démarche vise à mieux faire connaître l'identité du CHR, ses valeurs, ses projets et la richesse des parcours professionnels qu'il propose.

L'établissement entend ainsi structurer une communication des ressources humaines plus lisible et cohérente en définissant une proposition de valeur employeur, des messages clés et des supports harmonisés. Cette stratégie s'appuiera sur le développement d'un nouvel écosystème numérique interne comprenant un intranet modernisé, une application mobile et des newsletters régulières afin de fluidifier la circulation de l'information et d'accompagner les transformations institutionnelles.

Le CHR souhaite également renforcer la valorisation des métiers et des équipes grâce à la production de contenus dédiés : capsules vidéo, podcasts, portraits professionnels ou témoignages mettant en lumière les métiers en tension, les nouveaux métiers et les initiatives portées par les professionnels. Cette dynamique doit favoriser la connaissance mutuelle en interne tout en améliorant la visibilité de l'établissement auprès des partenaires, des étudiants et du grand public.

Enfin, le CHR ambitionne de développer un réseau de professionnels ambassadeurs mobilisés lors de forums, salons et actions de communication, en lien avec la direction des ressources

humaines. La formalisation d'une identité graphique et éditoriale partagée contribuera à renforcer la cohérence, la visibilité et la reconnaissance de la marque employeur du CHR.

En déployant une stratégie d'attractivité médicale

Dans un contexte de pénurie nationale de psychiatres et de forte concurrence entre établissements, le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) fait de l'attractivité médicale un enjeu stratégique majeur. L'établissement souhaite renforcer une marque employeur médicale fondée sur la richesse de ses filières, la diversité des pratiques, la dynamique de ses projets médicaux ainsi que le développement de la recherche, de l'enseignement et de l'innovation.

Le CHR entend valoriser davantage l'engagement des praticiens, y compris dans leurs missions non cliniques (enseignement, recherche, projets institutionnels), afin de diversifier les parcours professionnels et renforcer le sens de l'engagement médical. Une attention particulière sera également portée à la qualité de l'accueil, de l'intégration et de l'accompagnement des praticiens, notamment des jeunes professionnels, pour favoriser leur fidélisation.

L'établissement souhaite par ailleurs renforcer la place des médecins dans la gouvernance et les projets institutionnels, en clarifiant les responsabilités des fonctions d'encadrement médical et en développant des espaces de réflexion collective, de pairs et de formation au management. Cette dynamique vise à soutenir un pilotage médical partagé et une meilleure reconnaissance des équipes.

Enfin, le CHR ambitionne de conforter le rôle des praticiens dans la gradation des soins et les coopérations territoriales, notamment à travers le développement de la téléexpertise, le renforcement des liens avec la médecine de ville et les structures médico-sociales, ainsi que la participation aux dynamiques territoriales de santé. Cette stratégie vise à construire un environnement d'exercice attractif, innovant et durable, au service des patients, des professionnels et du territoire.

En promouvant l'ensemble de nos métiers

Dans un contexte de forte concurrence sur les recrutements et de transformation des attentes des professionnels, le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) souhaite renforcer la promotion de ses métiers afin d'améliorer l'attractivité de l'établissement et de mieux faire connaître les spécificités des professions exercées en psychiatrie et en santé mentale. Cette démarche répond également à la nécessité de lutter contre les représentations stigmatisantes de la psychiatrie et de valoriser le sens, la richesse et l'innovation des métiers du CHR

L'établissement prévoit ainsi de développer une campagne de communication dédiée reposant sur des portraits écrits et vidéos de professionnels, mettant en lumière les métiers en tension, les nouveaux métiers, les parcours atypiques et les expertises spécifiques à la santé mentale. Ces contenus seront diffusés sur les supports institutionnels, les réseaux sociaux et lors

d’interventions dans les écoles, instituts de formation et forums étudiants afin d’améliorer la visibilité et la compréhension des métiers du CHR auprès des publics externes.

Le CHR souhaite également renforcer l’attractivité de ses métiers en valorisant les projets institutionnels, les engagements en matière de qualité de vie au travail, de responsabilité sociétale, de formation et d’évolution professionnelle. La refonte des espaces numériques dédiés au recrutement permettra de mieux présenter les parcours professionnels, les témoignages de terrain et les possibilités de mobilité ou de passerelles internes.

Enfin, l’établissement développera un réseau d’ambassadeurs métiers mobilisés lors des salons, forums, job dating et interventions pédagogiques, ainsi que des dispositifs d’immersion et de découverte professionnelle en partenariat avec les établissements scolaires et les structures de formation. À travers cette stratégie, le CHR ambitionne de renforcer durablement son attractivité, de susciter des vocations et de promouvoir une image moderne, ouverte et innovante de la psychiatrie.

Priorité 10 : Développer le management participatif pour accompagner les transformations

Dans un contexte de transformation profonde du système de santé mentale marqué notamment par les exigences croissantes de qualité et de sécurité des soins, les enjeux d'attractivité des ressources humaines et les attentes renouvelées des patients et de leurs proches, notre établissement s'engage résolument dans une démarche de management participatif.

Ce choix stratégique relève d'une conviction profonde : la qualité des soins en psychiatrie est indissociable de la qualité de vie au travail des équipes soignantes, médico-techniques et administratives. Impliquer les professionnels dans l'amélioration continue de leurs pratiques, valoriser leur intelligence collective, éliminer les sources de gaspillage et de dysfonctionnement qui les éloignent du soin : tel est l'enjeu central de cette démarche.

Le management participatif désigne un style de leadership fondé sur l'association des collaborateurs à l'ensemble des processus décisionnels qui les concernent. Il repose sur une conviction centrale : les personnes directement impliquées dans un travail en ont la meilleure connaissance et possèdent en elles les ressources nécessaires à son amélioration.

Cette démarche a pour but de :

- Favoriser la résolution de problèmes et limiter les irritants
- Développer une culture de la gestion projet
- Fluidifier la circulation des informations en déployant le management visuel et la communication institutionnelle

Focus sur : la salle de pilotage

L'établissement va se doter d'un espace dédié au pilotage et au suivi des projets stratégiques de l'établissement. Située à proximité de l'espace de coworking, cette salle de pilotage aura pour vocation de devenir un lieu de coordination, de visualisation et de dialogue autour des actions structurantes du projet d'établissement.

Conçue comme un outil collectif d'aide à la décision et d'animation des projets, cette salle permettra de rendre visibles les priorités institutionnelles, l'état d'avancement des actions, les indicateurs de suivi et les éventuels points de blocage. Elle offrira une lecture partagée des projets en cours et favorisera une culture commune du pilotage, fondée sur la transparence, la réactivité et la coopération entre directions, pôles et équipes.

L'objectif est de disposer d'un espace vivant, centré sur l'amélioration continue des organisations et des parcours, permettant d'organiser des temps courts et réguliers de suivi opérationnel. Les équipes pourront y partager les avancées, identifier rapidement les difficultés rencontrées, coordonner les actions transversales et ajuster les priorités en temps réel. Cette

dynamique vise à renforcer la lisibilité des projets institutionnels et à soutenir leur mise en œuvre concrète au plus près des réalités du terrain.

Au-delà de sa fonction organisationnelle, cette salle constituera également un levier de mobilisation collective. En favorisant le partage d'informations, la transversalité et la participation des professionnels, elle contribuera à renforcer l'implication des équipes dans les transformations engagées par l'établissement. Adossée à l'espace de coworking, elle participera à la création d'un environnement de travail collaboratif, propice à l'innovation, aux échanges interprofessionnels et à la conduite de projets.

La salle de pilotage permettra enfin de mieux articuler stratégie institutionnelle et actions opérationnelles, en donnant une visibilité concrète aux engagements du projet d'établissement et à leur progression dans le temps.

En facilitant la résolution de problèmes et la gestion des irritants

Déployées progressivement dans l'ensemble des services du Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) depuis 3 ans, les réunions courtes dynamiques (RCD) constituent un outil de management participatif visant à renforcer la communication de proximité, la réactivité des équipes et l'amélioration continue des organisations.

Si ces temps collectifs ont permis de structurer le partage d'informations au quotidien, leur utilisation doit désormais évoluer davantage vers une logique de résolution concrète des irritants rencontrés par les professionnels.

L'enjeu est de faire de ces réunions de véritables espaces d'intelligence collective, centrés sur l'analyse des difficultés du quotidien, l'identification des dysfonctionnements récurrents et la recherche de solutions pragmatiques au plus près du terrain. Cette approche repose sur la conviction que les professionnels sont les mieux placés pour identifier les freins organisationnels et proposer des améliorations adaptées aux réalités des prises en charge en psychiatrie. Elle vise ainsi à renforcer l'autonomisation des équipes, la coopération pluri-professionnelle et la capacité collective à agir rapidement sur les situations génératrices de perte de temps, de complexité ou de tensions dans les parcours de soins et les organisations de travail.

Dans un environnement hospitalier psychiatrique marqué par des enjeux humains, relationnels et organisationnels particulièrement sensibles, ces temps doivent permettre de développer une culture commune de l'amélioration continue fondée sur l'écoute, la responsabilisation et la recherche de solutions concrètes et partagées. Les tableaux de suivi d'indicateurs qualité associés aux réunions courtes dynamiques ont vocation à devenir de véritables supports de pilotage visuel des actions, facilitant le suivi des engagements pris, l'évaluation des solutions mises en œuvre et la valorisation des améliorations obtenues par les équipes elles-mêmes.

Cette démarche contribue également à fluidifier les liens entre les différents niveaux de décision. Lorsque les difficultés identifiées ne peuvent être résolues à l'échelle du service, des circuits de remontée structurés doivent permettre de mobiliser l'encadrement supérieur puis, si nécessaire, le comité de direction, afin d'apporter des réponses transversales et coordonnées. L'objectif est ainsi de développer une organisation plus apprenante, plus réactive et davantage centrée sur la qualité de vie au travail, la qualité des soins et la sécurisation des parcours des patients.

En développant une culture de la gestion de projet à tous les niveaux

La structuration d'une culture de gestion et de méthodologie de projet constitue un enjeu majeur du projet d'établissement 2026-2030 du Centre Hospitalier du Rouvray (CHR).

Dans un contexte de transformation des organisations, de contraintes sur les ressources, d'augmentation et diversification des projets institutionnels, l'établissement souhaite développer une méthodologie commune de pilotage fondée sur la priorisation, la transversalité, l'amélioration continue et l'évaluation des actions engagées. Cette démarche s'inscrit dans l'approche de management participatif portée par le CHR, visant à associer les professionnels aux transformations, à favoriser l'intelligence collective et à améliorer l'efficience des organisations au service des patients et des équipes.

À l'échelle institutionnelle, le comité de direction jouera un rôle central dans le pilotage stratégique grâce à la mise en place d'une salle de pilotage dédiée au suivi des projets prioritaires, de l'avancement des actions, de l'utilisation des ressources et des indicateurs. Cette organisation doit renforcer la capacité de l'établissement à prioriser les projets, objectiver les décisions et soutenir une dynamique d'amélioration continue en lien avec les besoins du terrain. Elle vise également à mieux articuler les projets entre directions, pôles cliniques, pôle des usagers et services supports afin de renforcer la cohérence institutionnelle.

Le CHR souhaite également diffuser une méthodologie projet commune au sein des pôles et des directions afin de sécuriser la conduite des projets et d'harmoniser les pratiques. Cette structuration reposera notamment sur une clarification des rôles entre sponsors, chefs de projet et équipes projet. Les sponsors garantiront le portage stratégique, la mobilisation des partenaires, la communication institutionnelle et les apports extérieurs nécessaires, tandis que les chefs de projet assureront le suivi opérationnel, le respect du calendrier, les reportings, l'animation des groupes de travail et le suivi dans les instances institutionnelles. Les équipes projets seront composées d'experts de terrain pour apporter le contenu des actions.

Cette montée en compétence collective passera par de la formation dédiée à la gestion de projet, la diffusion d'outils de pilotage adaptés et une meilleure information des professionnels sur les méthodes et attendus institutionnels. Les réunions courtes dynamiques déployées dans les services devront également devenir des espaces de suivi des actions et de résolution des difficultés du quotidien afin d'ancrer la culture projet au plus près du terrain.

À travers cette démarche, le CHR ambitionne de construire une organisation plus agile, collaborative et apprenante, capable de conduire ses transformations de manière coordonnée, efficiente et durable.

En déployant de nouvelles approches managériales

Dans la continuité de la dynamique engagée en 2024 et 2025 autour du projet managérial du Centre Hospitalier du Rouvray (CHR), l'établissement souhaite poursuivre et structurer une approche de management participatif visant à renforcer l'implication des professionnels dans les transformations institutionnelles et organisationnelles.

La démarche initiée dans le cadre du projet managérial reposait sur une logique de co-construction : sur la base du volontariat, il a été proposé aux managers du CHR de contribuer eux-mêmes à l'identification des axes de travail qu'ils jugeaient prioritaires, puis de s'organiser de manière autonome pour faire vivre ces réflexions et développer des actions concrètes. Cette dynamique s'est construite sous la supervision d'un groupe de sponsors chargé d'animer et de soutenir les travaux menés au sein de cinq groupes thématiques :

- Le sens au travail
- La santé au travail
- L'espace manager
- Les rôles et périmètres
- « Se parler »

Cette organisation collaborative a permis de favoriser l'expression et les réflexions autour des réalités professionnelles rencontrées au sein du CHR. Elle a notamment conduit au lancement d'une grande enquête sur le sens au travail, dont les résultats ont constitué un socle essentiel de compréhension des attentes et des besoins des professionnels, y compris médicaux, dans le cadre de l'élaboration du projet d'établissement.

Au regard des évolutions majeures qui traversent aujourd'hui le champ de la psychiatrie — transformations des pratiques, attractivité des métiers, qualité de vie au travail, coopération interprofessionnelle, attentes croissantes des usagers et des équipes — le CHR souhaite désormais poursuivre cette dynamique en développant une approche de management participatif plus structurée et plus opérationnelle.

Cette démarche vise à favoriser une culture managériale fondée sur la participation, la responsabilisation, la proximité et l'amélioration continue des organisations de travail. Elle doit permettre de renforcer la capacité collective des équipes à identifier les difficultés du quotidien, à construire des solutions adaptées et à soutenir les transformations nécessaires au fonctionnement des services.

L'ambition, à travers le développement du management visuel notamment, est également de faire évoluer les pratiques managériales afin qu'elles répondent davantage aux besoins exprimés par les professionnels, en favorisant :

- Des espaces réguliers d'échanges et de dialogue dont la structuration de « l'espace manager », identifié comme une attente forte du projet managérial et confirmé par les résultats de l'enquête sur le sens au travail;
- Le développement du management visuel à tous les niveaux d'encadrement, y compris pour les médecins ;
- Une meilleure visibilité des projets et des décisions ;
- Une implication accrue des équipes dans les projets de service ;
- Une reconnaissance des initiatives locales ;
- Une coordination renforcée entre les différents niveaux d'encadrement, y compris médicaux.

Afin d'accompagner le déploiement de cette démarche, plusieurs objectifs opérationnels sont identifiés :

- Créer un Comité de pilotage (COPIL) et un Comité opérationnel (COMOP) dédiés au management participatif ;
- Former la direction, l'encadrement et les équipes aux principes et outils du management participatif ;
- Planifier des temps d'observation et d'échanges de terrain dans les services ;
- Sensibiliser l'encadrement à la gestion de projet ;
- Diffuser des outils méthodologiques standardisés pour accompagner les projets ;
- Déployer dans les services des outils de management participatif et des tableaux de suivi structurés.

Cette gouvernance permettra de suivre les initiatives managériales émergentes, de les partager et de garantir un pilotage partagé, transversal et cohérent des transformations engagées, tout en maintenant une forte proximité avec les réalités de terrain et les attentes des professionnels. Celle-ci pourra également participer à l'élaboration de la charte managériale de l'établissement.

En renforçant la circulation de l'information et l'accompagnement des transformations de l'établissement

Le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) souhaite renforcer sa communication interne afin de mieux accompagner les transformations de l'établissement, fluidifier la circulation de l'information et répondre aux attentes croissantes des professionnels en matière de transparence, de reconnaissance et de valorisation des initiatives. Dans un contexte de profonde évolution des organisations, des pratiques et des parcours professionnels, cette démarche vise à renforcer l'engagement des équipes, le sentiment d'appartenance et la cohésion institutionnelle.

Pour atteindre ces objectifs, le CHR développera un nouvel écosystème numérique interne reposant sur la modernisation des outils de communication institutionnelle, avec notamment le déploiement d'un intranet/extranet et d'une application mobile facilitant l'accès aux informations, aux actualités et aux projets de l'établissement.

L’établissement souhaite également diversifier les formats de communication afin de favoriser une information plus accessible et incarnée. La production de capsules vidéo, de podcasts et de contenus valorisant les métiers, les parcours professionnels, l’offre de soins et les projets portés par les équipes contribuera à mieux faire connaître les dynamiques institutionnelles et à accompagner les évolutions de l’établissement.

Le CHR entend par ailleurs développer des temps fédérateurs favorisant le partage d’expériences, l’interconnaissance et la reconnaissance collective, notamment à travers l’organisation d’un forum des réussites, de rencontres professionnelles et d’événements institutionnels conviviaux dédiés aux professionnels.

Priorité 11 : Soutenir la recherche et les innovations

Depuis quelques années, la recherche est un axe de développement fort du Centre Hospitalier du Rouvray (CHR), en lien avec le CHU de Rouen et l'Université Rouen Normandie Comme le montre l'exemple de la démarche de préfiguration de la recherche régionale en santé mentale et psychiatrie confiée à notre établissement, par l'ARS, le Rouvray est aujourd'hui identifié et reconnu comme un établissement à forte valence universitaire.

Au cours des prochaines années, cette dynamique doit être amplifiée et permettre l'émergence d'innovations au service de la qualité des soins et des organisations.

Pour soutenir la recherche et développer des innovations, quatre leviers peuvent être activés :

- Développer la recherche médicale de manière transversale
- Soutenir la recherche paramédicale et en sciences humaines et sociales
- Renforcer la communication sur la recherche
- Structurer le déploiement de l'intelligence artificielle et l'exploitation des données.

Focus sur : la coordination régionale de la recherche en santé mentale et psychiatrie

Le CHR a été retenu par l'Agence régionale de santé (ARS) pour piloter la préfiguration régionale de la réponse à l'appel à manifestation d'intérêt (AMI) dans le cadre de l'instruction DGOS du 30 mars 2023 relative au soutien à la structuration de l'animation territoriale de la recherche en psychiatrie et santé mentale. Cette reconnaissance confirme la place stratégique du CHR dans le développement de la recherche en santé mentale à l'échelle régionale et son rôle fédérateur auprès des acteurs normands de la psychiatrie et de la santé mentale.

Afin de construire une réponse collective et concertée à cet AMI, le CHR a organisé, en l'espace de dix mois, sept comités de pilotage régionaux réunissant l'ensemble des établissements et partenaires volontaires. Cette dynamique de concertation a permis de fédérer quatorze établissements normands ayant une autorisation en psychiatrie, universitaires et non universitaires, publics et privés, autour d'une ambition commune : développer tous les types de recherche (fondamentale, clinique, de l'enfant et de l'adolescent, adulte comme personne âgée), favoriser l'interconnaissance, mieux coordonner les expertises, mutualiser les ressources et renforcer la visibilité de la recherche à l'échelle de la Normandie.

La réponse déposée en novembre 2025 et retenue par l'ARS en janvier 2026, propose un portage régional de cette coordination par le Groupement de Coopération Territoriale de la Recherche Clinique (GCTRC) porté par le CHU de Rouen, avec la création d'un axe spécifique dédié à la santé mentale et psychiatrie. Cette organisation permettra de mieux articuler les équipes cliniques, les structures de soutien méthodologique, les partenaires universitaires et les acteurs de terrain afin de favoriser l'émergence de projets collaboratifs, le développement

des inclusions dans les études cliniques et la diffusion d'une culture de l'évaluation et de la recherche au plus près des pratiques de soins.

La structuration opérationnelle de cette dynamique régionale reposera notamment sur le recrutement d'un coordinateur dédié ainsi que de deux techniciens d'études cliniques, chargés d'animer le réseau, d'accompagner les équipes et de soutenir le développement des projets de recherche en psychiatrie et santé mentale.

En développant la recherche médicale de manière transversale

La réorganisation du Département Recherche en 2024 s'est inscrite dans une volonté de développer une approche plus transversale, lisible et collaborative de la recherche en santé mentale. Il s'articule désormais autour d'un trio de pilotage associant la directrice de la stratégie et de la recherche, ainsi que deux praticiennes venant de la psychiatrie de l'adulte et de la pédopsychiatrie.

L'équipe est pluridisciplinaire et comprend une ingénieure de recherche, une cheffe de projet, deux attachées de recherche de clinique, une infirmière de recherche dédiée à la pédopsychiatrie et deux infirmières assurant des fonctions de technicienne de recherche.

Le soutien et l'expertise des PUPH de la discipline, le Pr Gérardin et le Pr Guillin, tout comme ceux des chefs de file de la gérontopsychiatrie, de la périnatalité, de la psychiatrie légale, de l'addictologie ou des troubles du neurodéveloppement sont assurés par leurs participations aux comités scientifiques et stratégiques.

La multiplicité des axes développés ou en cours de développement rend compte de cette volonté commune de transversalité. Ces axes sont les suivants :

La génétique des maladies neuropsychiatriques

Historiquement développée par le Dr Campion au sein de l'Unité INSERM 1245 de l'UFR Santé, puis par le Pr Nicolas, en collaboration avec le Pr Guillin et le Dr Rothärmel, la participation aux études de génétique se poursuit, actuellement davantage axées sur les maladies rares à expression psychiatrique, le champ de la déficience intellectuelle ou encore des troubles du neurodéveloppement.

La neuromodulation

Grâce au développement de tout un plateau technique regroupant ECT (électroconvulsivothérapie), rTMS (stimulation magnétique transcrânienne répétitive) neuronaviguée, deep TMS, tDCS (stimulation transcrânienne à courant continu), ainsi que l'accès à la VNS (stimulation du nerf vague), l'eskétamine et la kétamine, la recherche clinique sur l'efficacité de ces différentes techniques dans les maladies psychiatriques s'est développée au cours des années.

Les principales études portent sur l'efficacité de la rTMS et de l'ECT dans les troubles de l'humeur et les psychoses pharmacorésistantes, mais l'utilisation de ces techniques s'est élargie aux populations particulières et le Rouvray se voit porteur ou co-porteur d'études sur la tDCS chez la personne âgée, les adolescents ou encore les personnes avec autisme.

Les champs du handicap, de l'addictologie ou du psychotrauma sont en cours de développement, à travers notamment des études sur la réduction des consommations de toxiques par l'application de tDCS, le traitement par tDCS de la catatonie associée à la trisomie 21 ou encore des psychothérapies assistées par (es)kétamine dans le traitement des psychotraumas.

Certaines études nécessitent des collaborations étroites avec d'autres spécialités du CHU de Rouen telles que l'anesthésie ou encore la neuroimagerie et s'inscrivent dans un réseau national et international d'études sur la neurostimulation (section STEP de l'AFPBN, Association Française de Psychiatre Biologique et Neuropsychopharmacologie, ESBS (The European Society for Brain Stimulation).

Le TDAH, le TSA et adversité précoce

La recherche en pédopsychiatrie au sein du Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) est fortement articulée avec celle du CHU de Rouen. Dans ce cadre, l'axe principal de recherche actuel au sein de la pédopsychiatrie s'articule autour de l'impact de l'adversité précoce sur le développement des enfants et adolescents avec en particulier les projets s'intégrant dans la FHU-PEA, et en particulier, la cohorte EvolASE-PEA (cohorte prospective au sein de la FHU-PEA concernant la santé mentale des enfants placés à l'ASE). D'autres projets de recherche s'intéressent à l'impact de la réhabilitation psychosociale en pédopsychiatrie, ainsi qu'aux profils des jeunes suivis en DITEP.

La recherche autour des Troubles du neurodéveloppement est portée par le CRANSE qui déploie sur le territoire des projets de recherche nationaux comme la cohorte Marianne porté par le CHU de Montpellier. Ces projets s'inscrivent dans le cadre de la FMIH qui fait le lien entre le CHU de Rouen et le CHR.

L'étude des comportements violents

L'étude des comportements violents est un axe de recherche développé à la fois au sein de l'Unité pour Malade Difficile (étude sur la neurostimulation, Star, en lien avec le Pr Karachi de la Pitié Salpêtrière et le Pr Welter au CHU de Rouen) ou encore au sein de la Fédération de Psychiatrie Légale (Dr Pasquier). Cette dernière équipe s'intéresse plus particulièrement à des thématiques originales comme les adolescents auteurs de violence et au profil des mères infanticides.

L'activité physique adaptée

La recherche autour du sport adapté en santé mentale constitue un champ récemment ouvert développé au sein de l'Unité de sport adapté. Plusieurs axes sont actuellement explorés, notamment l'expérimentation d'une restructuration du fonctionnement d'une unité afin

d'intégrer davantage d'activité physique, avec une évaluation de son impact sur la consommation de traitements symptomatiques et la qualité de vie des patients.

D'autres travaux portent sur la mise en place d'une équipe mobile destinée à sensibiliser les personnes suivies en ambulatoire aux bienfaits de l'activité physique et à les orienter vers des structures adaptées.

Enfin, un programme d'activité physique destiné aux adolescents va également expérimenter, avec pour objectifs de favoriser la motivation, l'engagement et la pérennisation de la pratique sportive.

La recherche collaborative

La recherche collaborative, permettant le recueil du savoir expérientiel/des usagers, est un axe privilégié de recherche au CHR ces dernières années, à travers la participation à la première e-cohorte en santé mentale, Compare Depression, dont le but est de créer un accélérateur de données et de productions scientifiques en regroupant toute une communauté de personnes impliquées dans la dépression. A travers cette cohorte, des thèmes plus spécifiques sont en cours de développement comme la sexualité des personnes faisant l'expérience de la dépression.

D'autres outils permettant de développer ce type de recherche sont en développement, portés notamment par Mme Eva Mazur, médiatrice de santé pair et la Maison des usagers.

Les outils d'IA

Devenus des outils incontournables en recherche médicale, le CHR ambitionne lui aussi de pouvoir se doter d'outils d'IA et de logiciels permettant de suivre et prédire les rechutes de patients souffrant de maladies psychiatriques chroniques tels que les troubles de l'humeur ou la schizophrénie.

Ces outils utilisent à la fois de l'auto-évaluation, des données d'actimétrie, sur le sommeil mais aussi l'étude originale des modulations de la voix. Plusieurs études pourraient être implantées en partenariat avec le GHU saint Anne ou l'AP-HP.

Ainsi, la multiplicité de ces thématiques et équipes impliquées dans des travaux de recherche rend bien compte d'une dynamique en pleine essor au sein du CHR où la recherche est désormais considérée comme l'affaire de tous, toujours au service des personnes concernées.

En soutenant la recherche paramédicale et en sciences humaines et sociales

Le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) souhaite renforcer et structurer durablement la recherche paramédicale et les recherches en sciences humaines et sociales comme des axes

stratégiques de développement et d'innovation en santé mentale. Cette dynamique s'inscrit dans une évolution plus large observée dans plusieurs établissements psychiatriques de référence, tels que le Centre Hospitalier Charles Perrens ou le Vinatier, qui ont progressivement développé des approches interdisciplinaires associant soins, sciences humaines, management, pédagogie et recherche paramédicale afin d'améliorer les pratiques professionnelles et les parcours de soins. Ce projet est en alignement avec les cinq composante des sciences infirmières : la pratique clinique, la recherche, la gestion, la formation et l'action politique, décrites par Pepin, Ducharme et Kérouac (2017). Ce mouvement s'inscrit dans un contexte d'évolutions législatives (loi infirmière du 27 juin 2025 ; décret du 24 décembre 2025 sur les activités et les compétences de la profession d'infirmier et arrêté du 20 février 2026 relatif au diplôme d'État infirmier) particulièrement propice aux développements des sciences (IDE, rééducation et de la réadaptation) et de la recherche en soins.

Au CHR, la recherche paramédicale est actuellement en phase de structuration autour d'une volonté forte de démocratiser l'accès à la recherche et de soutenir les professionnels dans la production scientifique.

Au sein de la maison de la recherche, une équipe se construit progressivement depuis début 2025 (Directrice de la recherche, maître de conférences en sciences infirmières) et d'un comité de pilotage pluriprofessionnel créé en 2026. Ce dernier a pour objectif de définir une stratégie dédiée, coordonner les projets et accompagner le développement d'une culture de recherche auprès des infirmiers, aides-soignants, IPA et autres professionnels paramédicaux. Cette démarche repose notamment sur des actions de sensibilisation, de formation et d'accompagnement à l'écriture scientifique, avec l'organisation d'ateliers réguliers, de conférences et de temps d'échanges avec des chercheurs nationaux et internationaux. La professionnalisation des IPA et leur montée en nombre progressivement au sein de l'établissement sont considérés comme un levier de réussite pour développer la recherche paramédicale.

Le CHR porte l'ambition de développer des recherches portant sur les médiations thérapeutiques, les pratiques de réhabilitation psychosociale, les organisations de soins et l'expérience des patients et des professionnels. Dans cette perspective, des travaux méthodologiques visant à construire des outils d'évaluation et des échelles spécifiques seront encouragés.

Plusieurs projets collaboratifs sont déjà engagés avec des partenaires extérieurs et l'établissement ambitionne à moyen terme de déposer un premier Programme Hospitalier de Recherche Infirmière et Paramédicale (PHRIP), tout en structurant un réseau inter-établissements à l'échelle régionale. L'établissement finalise également une réflexion pour créer annuellement les journées normandes de la recherche paramédicale en psychiatrie (un appel à projet a été soumis en avril 2026) pour financer la premier rendez-vous.

Cette dynamique sera renforcée par les liens en cours de développement avec l'Université et par la création de la Maison de la Recherche, qui constitue un espace transversal favorisant l'intelligence collective et les coopérations interdisciplinaires. À terme, le CHR envisage également de développer un champ de recherche autour du management en santé, des organisations hospitalières et de la formation initiale.

Enfin, l'établissement souhaite inscrire pleinement les sciences humaines et sociales dans ses activités de recherche, notamment à travers le partenariat en cours de formalisation avec la Chaire de philosophie portée par Cynthia Fleury. Cette collaboration permettra de soutenir des réflexions éthiques, philosophiques et sociétales autour du soin psychique, des vulnérabilités, de la démocratie en santé, du rétablissement et des transformations des institutions psychiatriques.

En croisant les regards des chercheurs, des soignants, des patients et des acteurs de la société civile, le CHR affirme ainsi son ambition de développer une recherche ouverte, participative et ancrée dans les enjeux contemporains de la psychiatrie publique.

En renforçant la communication sur la recherche

Le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) souhaite renforcer la visibilité et la diffusion de ses activités de recherche en santé mentale à travers un plan de communication structuré et accessible. Cette démarche vise à mieux valoriser les travaux menés par les équipes médicales et paramédicales, à montrer l'impact concret de la recherche sur l'amélioration des soins et à encourager l'implication des professionnels comme des patients dans les projets de recherche.

Le plan de communication prévoit le développement de supports variés et complémentaires : capsules vidéos de présentation des projets et des équipes, témoignages croisés professionnels-patients, focus mensuels sur les recherches en cours, valorisation des publications scientifiques et professionnelles, communications orales, posters et ouvrages. Des temps dédiés, tels que les « Mercredis de la recherche » ou une journée annuelle de la recherche, permettront également de renforcer la culture scientifique institutionnelle et les échanges entre professionnels.

Cette stratégie s'appuiera sur un écosystème de diffusion élargi : site internet, intranet, newsletters, réseaux sociaux et médias spécialisés. Une rubrique dédiée à la recherche sera structurée sur le site du CHR afin de présenter l'organisation de la recherche, les projets en cours, les publications, les actualités scientifiques et les modalités de participation pour les professionnels et les patients. À travers cette dynamique, le CHR affirme son ambition de faire de la recherche un levier d'innovation, d'attractivité et d'amélioration continue des prises en soins en psychiatrie.

En structurant le déploiement de l'Intelligence artificielle et l'exploitation des données

L'intelligence artificielle (IA) constitue aujourd'hui un enjeu stratégique majeur pour les établissements de santé, en ouvrant de nouvelles perspectives en matière d'organisation des soins, de pilotage, de recherche et d'amélioration des parcours patients. En psychiatrie, ces évolutions doivent être abordées avec une vigilance particulière compte tenu de la sensibilité

des données traitées, des enjeux éthiques liés à la relation de soin et de la nécessité de préserver une approche profondément humaine des prises en charge.

Au Centre Hospitalier du Rouvray (CHR), l'objectif n'est pas de substituer l'IA aux professionnels, mais de construire un cadre d'usage sécurisé, éthique et utile, permettant de soutenir les équipes dans leurs missions quotidiennes. L'IA pourra notamment contribuer à réduire certaines tâches administratives répétitives, à faciliter la rédaction et l'analyse documentaire, à améliorer le pilotage des organisations ou encore à renforcer les capacités de recherche et d'innovation en santé mentale.

Les groupes de travail du projet d'établissement ont toutefois mis en évidence plusieurs prérequis structurants. Aujourd'hui, les données de l'établissement restent encore insuffisamment exploitées pour le pilotage, la recherche et les futurs usages liés à l'intelligence artificielle. Dans cette perspective, le CHR souhaite structurer une véritable stratégie institutionnelle de la donnée et de l'IA, reposant notamment sur la création d'un comité de pilotage dédié (COPIL IA), chargé d'encadrer les projets, de définir les priorités institutionnelles, d'intégrer les enjeux éthiques, de cybersécurité et de conformité réglementaire et enfin les enjeux organisationnels.

Selon les orientations prises par l'établissement, il conviendra de réfléchir à l'opportunité de développer un entrepôt de données de santé et sur le renforcement des outils décisionnels afin de mieux valoriser les données produites par l'établissement. La priorité étant toutefois de travailler en amont sur la qualité des données. L'objectif est de soutenir les activités de recherche, d'améliorer les capacités d'analyse et de préparer progressivement les futurs usages de l'IA en psychiatrie. Dans ce cadre, un partenariat est en cours de développement avec la startup Callyope, ouvrant des perspectives de recherche et d'innovation autour des usages numériques, de l'analyse des données et des impacts organisationnels des nouvelles technologies.

Le CHR souhaite par ailleurs accompagner fortement les professionnels dans cette transformation numérique. Le développement de l'IA et des outils numériques nécessite une montée en compétence globale des équipes afin de garantir des usages maîtrisés, sécurisés et adaptés aux réalités du terrain. Des actions de sensibilisation à la cybersécurité, des formations aux nouveaux outils et un programme d'ambassadeurs du numérique seront progressivement déployés afin de renforcer l'autonomie numérique des professionnels et diffuser une culture commune du numérique responsable.

Enfin, cette stratégie devra s'inscrire dans une logique d'expérimentation progressive, d'évaluation et de transparence et de gouvernance partagée. Le suivi du nombre de projets utilisant la donnée, des projets de recherche soutenus, de la participation des professionnels aux formations ou encore des indicateurs de cybersécurité permettra d'objectiver la montée en maturité numérique de l'établissement.

À travers cette démarche, le CHR entend développer une approche collective, responsable et innovante de l'intelligence artificielle, au service de la qualité des soins, des professionnels et de la psychiatrie publique.

Priorité 12 : Garantir la sécurité et l'amélioration continue des organisations

Le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) inscrit l'ensemble de sa démarche de certification, de gestion des risques et de qualité dans une logique d'amélioration continue, au service conjoint des patients, des professionnels et des partenaires du territoire. Dans un contexte d'exigences croissantes, d'évolutions réglementaires et de transformations organisationnelles, cette dynamique vise à consolider des organisations fiables, lisibles et sécurisées, tout en soutenant les mutations en cours au sein de l'établissement.

Cette priorité se déploie à travers plusieurs leviers structurants : la sécurisation et la protection des données, en lien avec les enjeux de cybersécurité et de confidentialité ; la modernisation et la fiabilisation du système d'information, au service des pratiques professionnelles ; l'amélioration du cadre de vie et des conditions d'accueil ; la recherche d'une soutenabilité financière renforcée garantissant la trajectoire de l'établissement ; ainsi que le développement d'une politique active de mécénat, contribuant à soutenir les projets innovants et les évolutions de l'offre de soins.

Focus sur : la certification ISO 9001

Le CHR développe depuis plusieurs années une politique de certification ISO 9001 portée par les fonctions supports de l'établissement. Cette certification, déployée d'abord au sein du service restauration, puis au sein des services achat, logistiques et techniques, traduit la volonté de structurer des organisations fiables, sécurisées et orientées vers l'amélioration continue du service rendu aux unités de soins et aux usagers. Elle repose sur des procédures harmonisées, des évaluations régulières, des indicateurs de performance et une logique de coopération entre les services supports et les unités de soins.

À travers cette politique, le CHR souhaite poursuivre la modernisation de ses organisations et accompagner les professionnels dans une dynamique collective d'amélioration continue. L'établissement entend également étendre ses démarches qualité et certification sur d'autres périmètres, afin de construire un environnement de soins durable, performant et adapté aux enjeux.

En garantissant la protection des données

La politique RGPD du Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) pour la période 2026-2030 s'inscrit comme un axe structurant de la stratégie institutionnelle, visant à garantir la protection des données de santé, renforcer la sécurité des systèmes d'information et développer une culture partagée de la conformité au sein de l'établissement. Elle repose sur une approche globale

intégrant à la fois les obligations réglementaires, les enjeux éthiques et les évolutions numériques propres aux activités psychiatriques et médico-sociales.

La démarche s'organise autour de plusieurs priorités complémentaires. Le CHR vise d'abord à consolider un registre des traitements fiable, actualisé et exhaustif, afin de structurer la connaissance des usages des données. Il s'agit également d'intégrer systématiquement les exigences RGPD dans les projets institutionnels, en accompagnant les équipes dans l'analyse des risques et la réalisation des études d'impact lorsque nécessaire.

L'établissement renforce par ailleurs la sécurisation des relations contractuelles et des échanges de données avec ses partenaires, tout en développant une véritable culture interne de la protection des données, notamment par la formation des professionnels et l'intégration de ces enjeux dès l'accueil des nouveaux arrivants. Une attention particulière est portée aux usages innovants, comme l'intelligence artificielle ou la recherche, afin d'en garantir un cadre éthique et sécurisé.

Enfin, la politique RGPD du CHR s'attache à renforcer la maîtrise des risques et la réactivité en cas d'incident, en structurant les dispositifs de prévention, de détection et de gestion des violations de données. Cette dynamique vise à faire de la protection des données un levier de confiance, de qualité et de modernisation des pratiques professionnelles.

En rationalisant, modernisant et urbanisant le système d'information

Le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) engage une modernisation progressive de ses infrastructures et de son système d'information afin de sécuriser les usages numériques sur l'ensemble de ses sites et d'améliorer l'expérience des professionnels au quotidien.

Aujourd'hui, la multiplicité des applications, l'existence d'outils vieillissants et une dette technique importante génèrent des ressaisies, des tâches manuelles et un recours encore fréquent au papier, limitant l'efficience des organisations et la fluidité des parcours utilisateurs.

L'établissement souhaite ainsi simplifier et rendre plus lisible l'environnement numérique des professionnels, tout en renforçant la performance, la disponibilité et la sécurité du système d'information. Cette transformation passe par le remplacement progressif des applications obsolètes, le développement de l'interopérabilité entre les logiciels, l'automatisation des échanges de données et la dématérialisation des processus encore papier ou semi-numériques. Une démarche d'urbanisation du système d'information permettra également de structurer une trajectoire cohérente et durable à l'échelle de l'établissement.

Parallèlement, le CHR mènera un important programme de modernisation technique portant sur les infrastructures réseau, le stockage, la virtualisation et les outils de supervision, afin de garantir un fonctionnement fiable sur le site principal comme sur les sites annexes.

Le renforcement de la cybersécurité constituera également un axe majeur, avec le déploiement de solutions de protection avancées, la segmentation des réseaux et le développement des dispositifs de continuité et de reprise d'activité.

Cette évolution doit permettre à l'établissement de disposer d'un socle numérique robuste, sécurisé et capable d'accompagner les futurs usages, notamment liés à l'intelligence artificielle et aux innovations numériques en santé.

En renforçant la qualité des organisations logistiques et techniques pour améliorer le cadre de vie du CHR

Dans un contexte de transformation des établissements de santé, marqué par l'accélération des usages numériques, les enjeux de performance et la nécessité de renforcer l'attractivité hospitalière, les fonctions achats et logistiques occupent une place stratégique dans la modernisation des organisations et de l'image des établissements.

Au Centre Hospitalier du Rouvray (CHR), établissement à organisation pavillonnaire, la Direction des Achats et de la Logistique (DAL) intervient au cœur des infrastructures, des flux et des services supports participant au fonctionnement global de l'établissement. Les spécificités architecturales du site et la dispersion géographique des activités nécessitent une approche logistique intégrée, pensée à l'échelle de l'ensemble du patrimoine hospitalier et articulée aux projets immobiliers et organisationnels.

Dans ce contexte, la DAL s'inscrit dans une dynamique de transformation visant à faire de la logistique un levier visible de modernisation et d'attractivité du CHR. Cette stratégie repose sur le développement d'une logistique plus intelligente, davantage pilotée par la donnée et appuyée sur des outils innovants de traçabilité et de gestion des flux (SEMAPHORE, GMAO, RFID, traçabilité alimentaire, gestion des stocks).

Les objectifs poursuivis sont de moderniser les organisations logistiques, de renforcer la performance et la lisibilité des flux, d'intégrer pleinement la logistique dans les projets structurants de l'établissement et de contribuer à une image d'établissement moderne, innovant et adapté aux enjeux hospitaliers contemporains.

Sur le plan opérationnel, la stratégie prévoit notamment le développement d'outils de pilotage en temps réel, l'intégration des enjeux logistiques dans les projets immobiliers, l'optimisation des surfaces de stockage et des circuits logistiques, ainsi que le déploiement de solutions innovantes facilitant la gestion des ressources et des équipements critiques.

La DAL accompagnera également la modernisation des prestations hôtelières et de restauration à travers l'évolution des outils de production, le développement de services innovants (gestion numérique des repas, solutions anti-gaspillage, vente à emporter) et l'amélioration de la qualité perçue des prestations.

Enfin, la stratégie contribuera à renforcer l'identité et l'attractivité du cadre hospitalier par la valorisation des espaces extérieurs, la création d'îlots de fraîcheur, le développement d'aménagements paysagers structurants et l'intégration de solutions favorisant l'adaptation climatique et la qualité environnementale du site hospitalier.

En maintenant une soutenabilité financière propice aux investissements

Le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) achève l'année 2025 avec un excédent budgétaire prévisionnel de 7.8 M€. Ces bons résultats financiers proviennent d'une part, de la valorisation d'une offre de soins diversifiée et dynamique et d'autre part, de l'application de la réforme de financement de la psychiatrie mise en place par le législateur en 2022. Dans le cadre du projet d'établissement 2026-20230, plusieurs axes financiers et médico-économiques pourraient se consolider.

Tout d'abord, le CHR s'est engagé dans un plan pluriannuel d'investissement ambitieux couvrant les opérations immobilières, les équipements biomédicaux, les équipements courants ainsi que les systèmes d'information. Ce plan représente un niveau d'investissement moyen de 16,3 M€ par an sur la période 2024–2030, intégrant la réalisation d'une Unité d'Hospitalisation Spécialement Aménagée, dont le financement est assuré par la tutelle. Hors cet effet UHSA, le décaissement annuel moyen s'établit à 7,8 M€. Dans un objectif de soutenabilité financière, l'établissement entend limiter le recours à l'endettement et préserver ses équilibres financiers. Cette trajectoire implique le maintien d'une capacité d'autofinancement suffisante, adossée à une marge brute cible supérieure à 6 %. L'atteinte de cet objectif repose sur la consolidation et le développement de l'activité de soin de l'établissement, garantissant la sécurisation des recettes. Elle suppose également la poursuite d'une trajectoire de maîtrise des charges, dans un contexte durable de tensions inflationnistes. L'établissement devra ainsi renforcer ses leviers d'efficience et d'optimisation de gestion. L'articulation entre ambition d'investissement et soutenabilité financière constitue un déterminant majeur de la stratégie pluriannuelle de l'établissement.

Par ailleurs, le CHR présente un niveau d'endettement limité, estimé à environ 10 % à fin 2025, lui conférant une capacité d'endettement mobilisable pour le financement de ses investissements futurs. Toutefois, dans un contexte macroéconomique et géopolitique incertain, caractérisé par une volatilité potentielle des taux d'intérêt, les conditions de recours à l'emprunt pourraient devenir plus contraignantes et plus coûteuses. Dans ce cadre, il apparaît pertinent de poursuivre la stratégie de désendettement engagée par l'établissement, à hauteur d'environ 4 M€ par an, tout en assurant la mise en œuvre du plan pluriannuel d'investissement. Cette trajectoire suppose le maintien d'une capacité d'autofinancement suffisante, reposant sur la maîtrise des dépenses et la sécurisation des recettes d'activité. À la fin de l'année 2026, l'encours de dette résiduel de l'établissement devrait s'établir à environ 17 M€, ce qui correspond à une temporalité de de cinq années avant un désendettement total. Cette stratégie devrait assurer à l'établissement une capacité de financement suffisante pour investir sereinement dans ses futurs projets structurants.

Ensuite, la consolidation du dialogue de gestion entre les pôles de soins du CHR et le contrôle de gestion constitue un levier essentiel d'optimisation du pilotage médico-économique de l'établissement. Elle s'inscrit dans le cadre de l'organisation polaire récemment structurée autour de sept pôles, en articulation avec les directions fonctionnelles. Des échanges réguliers, notamment mensuels, entre les exécutifs de pôle et les contrôleurs de gestion permettent un suivi partagé de l'activité, couvrant les différentes modalités de prise en charge des patients (hospitalisation complète, partielle et ambulatoire). Ce dialogue porte également sur l'analyse de l'allocation des ressources humaines, médicales, soignantes et administratives mobilisées au sein des parcours patients. Il intègre le suivi des recettes issues de l'activité, dans le cadre du modèle de financement de la psychiatrie, ainsi que leur contribution à la soutenabilité des projets de soins et d'innovation. Les enveloppes déléguées aux pôles, contractualisées, font l'objet d'un suivi spécifique, notamment concernant les remplacements, les petits équipements et les actions de formation. Ce dispositif permet la co-construction d'objectifs annuels réalistes et partagés entre la direction et les pôles, en fonction des ressources allouées. Des outils de pilotage dédiés sont développés et partagés de manière régulière afin de renforcer la lisibilité de la gestion. Les indicateurs d'activité et les écarts aux cibles font l'objet d'analyses conjointes et sont présentés en instances polaires. Ce dispositif contribue ainsi à une culture de gestion partagée et à un pilotage médico-économique renforcé.

Il est à noter également que la consolidation des marges financières de l'établissement repose notamment sur une stratégie d'amélioration continue de l'exhaustivité et de la qualité du codage dans le RIM-P. Le CHR transmet mensuellement à la tutelle les données d'activité issues du codage réalisé par les services de soins, lesquelles conditionnent en partie le financement de l'activité. L'amélioration du codage constitue ainsi un enjeu à la fois médico-économique et organisationnel, en lien avec la valorisation de l'activité et la qualité de la prise en charge des patients. Elle contribue également à la fiabilité des informations médicales partagées entre professionnels, facilitant la continuité et la pertinence des parcours de soins. Afin de renforcer cette dynamique, des interactions plus régulières et de proximité seront mises en place entre le Département d'Information Médicale, le contrôle de gestion, les exécutifs de pôle et les équipes soignantes. Ces temps d'échanges, organisés sur site, feront l'objet d'un agenda partagé et pourront être adaptés aux besoins des professionnels. Des outils de suivi de la qualité du codage seront co-construits avec les pôles et diffusés de manière mensuelle. Les résultats, ainsi que les écarts aux cibles définies, seront présentés en instances polaires. Cette démarche conjointe vise à renforcer l'exhaustivité du codage et à améliorer la qualité des données produites. Elle permet également de répondre aux exigences réglementaires et de tutelle en matière de fiabilité de l'information médicale.

Enfin, dans un contexte de ressources contraintes, l'établissement affirme sa volonté de maîtriser sa masse salariale de manière responsable et équilibrée. Cette ambition ne relève pas d'une logique de réduction des effectifs, mais d'une recherche constante d'efficience et de pertinence dans l'allocation des ressources humaines. Il s'agit d'adapter les moyens aux besoins réels, en valorisant les compétences, en renforçant l'organisation collective et en anticipant les évolutions d'activité. La qualité du service rendu et les conditions de travail des professionnels demeurent au cœur de cette démarche.

En mettant en œuvre une politique active de mécénat et de conventions de développement culturel

Dans un contexte hospitalier marqué par des contraintes budgétaires durables, le développement d'une politique culturelle ambitieuse au sein du Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) suppose de s'appuyer sur des modèles de financement hybrides et autonomes. La culture à l'hôpital ne peut reposer exclusivement sur les ressources internes : elle doit être pensée comme une dynamique partenariale et autofinancée, mobilisant activement les acteurs du territoire, les financements publics et le mécénat privé afin d'en garantir la pérennité et l'ampleur.

Dans cette perspective, le CHR engage une stratégie structurée de mécénat et de recherche de financements externes, visant à sécuriser et amplifier ses actions culturelles. La création d'un fonds de dotation constitue un levier central, permettant de fédérer des entreprises régionales et nationales autour du projet culturel de l'établissement et d'inscrire durablement leur contribution dans une logique d'intérêt général. Cette dynamique s'appuie également sur des partenariats en cours de construction avec des acteurs privés tels que la Matmut, la Caisse d'Épargne, le groupe Candor, le groupe St James, S Industrie, Tikamoon, le Crédit Agricole ou encore le réseau Medef, avec un objectif de montée en puissance progressive jusqu'à environ 100 K€ annuels.

En complément, le CHR mobilisera les financements publics auprès de la Région, du Département, de la Métropole, de l'ARS et de la DRAC, afin de consolider l'ancrage territorial et institutionnel de sa politique culturelle. Enfin, des conventions de développement culturel sont développées avec les collectivités locales (Sotteville-lès-Rouen, Saint-Étienne-du-Rouvray) et les grandes structures culturelles du territoire (Opéra, Conservatoire régional, Rive Gauche, réseau des musées de la métropole, FRAC), afin de structurer des coopérations durables et d'inscrire l'hôpital dans un écosystème culturel vivant et partagé.

Pilier 4 - Le Territoire, les partenaires & l'environnement

Renforcer l'ancrage territorial et partenarial dans une dynamique alliant santé, social, culture & environnement

Dans un contexte où les enjeux de santé mentale dépassent largement le seul champ sanitaire, le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) affirme, à travers ce quatrième pilier, sa volonté de renforcer son ancrage territorial et partenarial.

L'établissement s'inscrit pleinement dans une dynamique d'ouverture et d'interdépendance avec les acteurs du territoire, en articulant les dimensions de santé, de social, de culture et d'environnement.

Cette approche vise à favoriser des réponses plus globales, plus cohérentes et plus accessibles aux besoins des populations, en s'appuyant sur la richesse des coopérations locales et institutionnelles.

Ce pilier se structure autour de trois priorités complémentaires : la fluidification des parcours de soins en lien avec l'ensemble des partenaires du territoire ; l'amplification et la structuration des coopérations au sein du Groupement Hospitalier de Territoire (GHT) Rouen Cœur de Seine et avec les établissements de santé partenaires ; et enfin le maintien et le renforcement de la dynamique environnementale du CHR, inscrite dans une trajectoire durable et responsable au service du territoire.

Priorité 13 : Fluidifier les parcours de soins en lien avec les partenaires

Dans un contexte de complexification des parcours de soins en santé mentale et de diversification des besoins des personnes accompagnées, le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) affirme sa volonté de renforcer la fluidité des parcours en lien étroit avec l'ensemble de ses partenaires.

L'enjeu est de réduire les ruptures de prise en charge, de faciliter l'accès aux soins et de garantir une continuité effective entre les différents acteurs du territoire, dans une logique de parcours gradué, lisible et coordonné.

Cette priorité s'articule autour de plusieurs leviers complémentaires : le travail sur les freins internes afin de sécuriser et fluidifier les organisations ; la structuration et la coordination des actions à l'échelle du territoire ; le renforcement des dispositifs d'accompagnement au logement pour les patients ; le développement d'une politique handicap plus inclusive et adaptée ; l'amélioration de la lisibilité de l'offre de soins et de sa gradation ; la consolidation

d’une dynamique partenariale structurée ; le renforcement des liens ville-hôpital ; ainsi que le déploiement d’outils partagés d’information pour soutenir la coordination et la continuité des parcours.

Focus sur : la direction des parcours et des partenariats

Créée en 2025, la Direction des parcours et des partenariats (DPP) constitue une direction stratégique et transversale dont la mission est de renforcer les coopérations entre le CHR et l'ensemble des acteurs du territoire. Véritable interface entre l'établissement, les partenaires sanitaires, médico-sociaux, sociaux, éducatifs et les représentants des personnes concernées, elle œuvre à la construction de réponses coordonnées permettant de fluidifier les parcours de vie, de santé et d'accompagnement.

Dans un contexte où les besoins des personnes nécessitent des interventions de plus en plus concertées, la DPP a pour vocation de favoriser l'articulation des dispositifs, de soutenir les dynamiques partenariales et de contribuer à la recherche de solutions adaptées aux situations complexes. Son action vise à renforcer la continuité des parcours, à prévenir les ruptures de prise en charge et à faciliter l'accès aux ressources du territoire au bénéfice des personnes concernées et de leurs proches.

Pour répondre à ces enjeux, la direction déploie trois missions complémentaires :

Accompagner les partenaires et les équipes dans le développement de projets innovants et de dispositifs facilitant les parcours, en favorisant les coopérations intersectorielles et la construction de réponses adaptées aux besoins des populations (télé-expertise, parcours des mineurs, accompagnement des établissements et services médico-sociaux, accès au logement, dispositifs d'appui aux parcours complexes, etc.) ;

Organiser et animer des espaces de concertation pluridisciplinaires autour des situations complexes, associant les professionnels concernés, les partenaires du territoire, les personnes accompagnées et leurs proches lorsque cela est pertinent, afin de construire des réponses coordonnées et partagées ;

Développer et structurer les partenariats territoriaux en participant aux instances, réseaux et groupes de travail dédiés à la santé mentale, au handicap, à l'inclusion et à la coordination des parcours. À travers cette mission d'animation territoriale, la DPP favorise l'interconnaissance entre acteurs, soutient les professionnels de première ligne et contribue à l'émergence d'une culture commune au service des personnes concernées.

En développant les leviers internes pour renforcer les liens avec les établissements sociaux et médico-sociaux

Le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) identifie plusieurs freins internes limitant aujourd'hui la fluidité des parcours entre l'hôpital, le médico-social et les structures de vie. Malgré la présence de nombreux dispositifs et ressources au sein de l'établissement, les parcours restent parfois insuffisamment coordonnés, entraînant des hospitalisations prolongées malgré une stabilité clinique, des difficultés d'orientation vers les établissements sociaux et médico-sociaux (ESMS), ainsi que des allers-retours répétés entre structures sanitaires et médico-sociales. Ces situations génèrent des ruptures de parcours, des pertes de chance pour les personnes concernées et une mobilisation importante des équipes.

Pour répondre à ces enjeux, le CHR souhaite renforcer les leviers internes de coordination et structurer davantage les pratiques autour du rétablissement, de l'autodétermination et de la continuité des soins. L'établissement prévoit notamment de développer des formations internes à la réhabilitation psychosociale, aux directives anticipées en psychiatrie et aux pratiques favorisant l'autodétermination, y compris auprès du corps médical, des internes et des étudiants en soins infirmiers.

Le CHR souhaite également initier plus précocement les soins de réhabilitation et d'éducation thérapeutique dès le début de l'hospitalisation, grâce à des bilans pluriprofessionnels précoces, au développement de la psychoéducation et à la création d'outils d'information destinés aux patients. Le renforcement du case management, des fonctions de coordination de parcours et des équipes extra-hospitalières constitue également un axe fort du projet.

Par ailleurs, l'établissement entend développer des outils partagés d'évaluation et de coordination, notamment à travers le déploiement des synthèses parcours patient (SPP), conçu pour améliorer les transmissions d'informations vers les ESMS et faciliter les sorties coordonnées. Les infirmiers en pratique avancée (IPA) auront un rôle central dans cette organisation, en assurant des missions de liaison, de coordination des sorties, de soutien aux partenaires et de présence dans les structures médico-sociales.

Enfin, le CHR prévoit de mieux structurer et rendre lisible l'ensemble de ses ressources internes, avec la création d'un répertoire des dispositifs et équipes spécialisées, le développement d'espaces d'évaluation comme un appartement thérapeutique, ainsi qu'une meilleure articulation entre les acteurs intra et extra-hospitaliers. L'ensemble de ces actions vise à réduire les ruptures de parcours, limiter les hospitalisations prolongées, améliorer les sorties vers le milieu de vie et renforcer la satisfaction des usagers, des professionnels et des partenaires du territoire.

En structurant les actions du CHR sur le territoire

Le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) souhaite renforcer sa coopération avec les acteurs du territoire afin de fluidifier les parcours de soins, prévenir les ruptures de prise en charge et

améliorer l'accompagnement des personnes en santé mentale dans leur milieu de vie. Cette stratégie repose sur une logique de coordination renforcée, d'« aller-vers » et de soutien aux partenaires sanitaires, médico-sociaux et sociaux.

L'établissement prévoit de consolider et développer ses équipes mobiles en structurant davantage leurs missions, en renforçant leur visibilité et en étoffant leur composition pluridisciplinaire (IPA, ergothérapeutes, assistants de service social, éducateurs spécialisés…). Des temps d'analyse de pratiques, des journées territoriales et des espaces d'échanges interprofessionnels seront également déployés pour favoriser la coopération entre équipes et harmoniser les pratiques.

Le CHR souhaite également renforcer l'appui aux professionnels du territoire grâce au développement de la télé-expertise, permettant aux psychiatres et équipes spécialisées d'apporter des conseils aux professionnels de ville et aux établissements médico-sociaux. Cette démarche s'accompagnera d'investissements numériques, de conventions partenariales et d'outils garantissant un cadre sécurisé et éthique pour le partage des données et le consentement des patients.

Les infirmiers en pratique avancée (IPA) occuperont une place centrale dans cette dynamique territoriale. Leur déploiement dans les pôles et au sein des établissement sanitaires et médico-sociaux (ESMS) permettra de renforcer la coordination des parcours, d'accompagner les sorties d'hospitalisation, de soutenir les équipes partenaires et d'assurer des permanences de proximité. Les IPA seront identifiés comme des interlocuteurs ressources pour les partenaires du territoire.

Le CHR prévoit également de renforcer les actions de sensibilisation et de formation autour des soins orientés rétablissement, de l'autodétermination et de la réhabilitation psychosociale, en associant familles, associations, bailleurs sociaux, mandataires judiciaires et partenaires institutionnels. Enfin, une attention particulière sera portée à la structuration des partenariats et à l'amélioration de la communication territoriale, afin de développer des coopérations équilibrées, visibles et durables au service des parcours des personnes concernées.

En renforçant les coopérations territoriales au service du logement accompagné

Face à l'augmentation de la précarité résidentielle, aux difficultés d'accès et de maintien dans le logement des personnes vivant avec des troubles psychiques, et aux impacts majeurs de ces situations sur les parcours de soins, le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) souhaite renforcer et clarifier son offre d'accompagnement vers le logement dans une logique de réhabilitation psychosociale et d'inclusion dans la cité.

Les expériences développées dans plusieurs établissements de référence en psychiatrie, tels que le Centre Hospitalier Charles Perrens, le Centre Hospitalier du Vinatier ou encore les dispositifs territoriaux de type « logement d'abord », montrent aujourd'hui que l'accès à un

logement stable constitue un levier majeur de rétablissement, d'autonomie et de prévention des ruptures de parcours.

Dans cette perspective, le CHR entend faire évoluer son organisation afin de passer d'une logique fragmentée, reposant sur une multiplicité d'acteurs et de dispositifs peu lisibles, à une stratégie territoriale coordonnée et structurée autour d'une véritable filière logement en santé mentale.

Aujourd'hui, les compétences liées au logement sont réparties entre plusieurs unités, équipes mobiles et partenaires, générant parfois un déficit de coordination et de visibilité pour les professionnels comme pour les partenaires extérieurs. Cette organisation peut entraîner des ruptures dans les parcours, des délais d'accès au logement, voire des situations de vacance ou de perte de solutions adaptées.

La fermeture nécessaire du dispositif du « Relais », pour des raisons de sécurité, renforce également la nécessité de repenser l'offre existante. Dans le même temps, plusieurs dynamiques favorables émergent : implication d'équipes du CHR engagées dans les approches de réhabilitation psychosociale, restructuration des partenariats associatifs avec l'intégration de « La Clé » au sein de « Vivre et Devenir », développement de dispositifs innovants sur le territoire, notamment l'EM2R au Havre, ou encore montée en puissance des attentes autour du logement inclusif et du logement accompagné.

Le projet d'établissement prévoit ainsi la structuration d'un « dispositif logement » plus lisible, coordonné et articulé avec les partenaires du territoire. Cette démarche vise à mutualiser les compétences existantes au sein d'une dynamique transversale dédiée, permettant d'accompagner les personnes concernées dans toutes les dimensions de leur projet résidentiel : accès au logement, maintien dans l'habitat, accompagnement à l'autonomie, médiation avec les bailleurs, soutien médico-social et coordination des parcours. L'objectif est également de renforcer les coopérations avec les acteurs du logement, du médico-social et de l'insertion — associations, Centres d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS), dispositifs d'habitat inclusif, bailleurs sociaux, collectivités et structures d'accompagnement — afin de construire des réponses plus fluides et adaptées à la diversité des situations.

Cette stratégie s'inscrit pleinement dans les orientations nationales de santé mentale et de réhabilitation psychosociale, qui reconnaissent le logement comme un déterminant essentiel de santé. Elle doit permettre au CHR de développer une offre plus cohérente, davantage tournée vers le rétablissement et l'autonomie, tout en réduisant progressivement la gestion directe d'hébergements institutionnels au profit de solutions de droit commun accompagnées et sécurisées.

En mettant en place une politique handicap du parcours patient

Le développement d'une politique structurée en faveur de l'accueil et de la prise en charge des personnes en situation de handicap constitue un enjeu majeur d'accessibilité, de qualité

et d'équité des soins en établissement de santé. Cette démarche s'inscrit dans la continuité des politiques nationales engagées depuis plusieurs années pour améliorer l'accès aux soins des personnes en situation de handicap et favoriser l'adaptation des organisations hospitalières à leurs besoins spécifiques.

Dans cette perspective, le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) souhaite renforcer sa politique handicap à travers la mise en place d'un comité de pilotage (COPIL) dédié et la structuration d'une fonction de référent handicap parcours patient. Cette organisation vise à coordonner la dynamique institutionnelle autour du handicap, à améliorer l'accompagnement des patients concernés et à favoriser l'adaptation des parcours de soins, des pratiques professionnelles et des environnements de prise en charge.

Le référent handicap institutionnel déjà identifié au sein de l'établissement assure le lien avec les instances régionales et territoriales, participe aux travaux du GHT Rouen Cœur de Seine et contribue à la visibilité de la politique handicap du CHR. La création du COPIL handicap permettra de structurer cette démarche et d'en assurer le pilotage opérationnel et stratégique.

À court terme, les travaux porteront notamment sur la définition des missions des référents handicap parcours patient, les modalités de leur nomination, l'identification du temps dédié nécessaire à l'exercice de ces missions ainsi que la structuration du fonctionnement du COPIL. Cette dynamique s'accompagnera de l'élaboration d'outils de gouvernance et d'un plan d'action institutionnel.

À moyen terme, l'objectif sera de construire une politique handicap intégrée au parcours patient, en développant des actions concrètes d'amélioration de l'accessibilité et de l'accompagnement : adaptation des organisations et des locaux, développement d'outils spécifiques, amélioration de l'habituation aux soins, réflexion sur les équipements adaptés et structuration d'un réseau de relais ou de co-référents au sein des pôles et services.

À travers cette démarche, le CHR affirme sa volonté de promouvoir une psychiatrie plus inclusive, garantissant une meilleure prise en compte des besoins des personnes en situation de handicap tout au long de leur parcours de soins.

En améliorant la lisibilité et l'accessibilité de l'offre de soins pour les partenaires et le grand public

Le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) souhaite renforcer la lisibilité et l'accessibilité de son offre de soins auprès de ses partenaires, des personnes concernées, de leurs proches et du grand public, à travers une stratégie de communication restructurée et plus accessible.

Cette démarche vise à mieux faire connaître les missions de l'établissement, l'offre de soins axé rétablissement, les métiers et les projets portés par les équipes, tout en contribuant à lutter contre les représentations négatives encore associées à la psychiatrie et à la santé mentale.

Afin de soutenir cette ambition, le CHR engagera la refonte de son site internet afin de proposer un outil plus accessible, plus lisible, performant et éco-conçu. Cette évolution doit permettre d'améliorer l'accès à l'information pour ses différentes parties prenantes, de faciliter l'orientation dans les parcours de soins et de mieux valoriser les expertises et les activités de l'établissement.

Une attention particulière sera portée à la clarté, à l'accessibilité et à la qualité des contenus diffusés. Cette démarche reposera également sur l'actualisation des kits d'accueil dans une logique d'accessibilité, notamment par l'utilisation de la méthode facile à lire et à comprendre (FALC), ainsi que sur le développement de dispositifs numériques de diffusion permettant de relayer des messages de prévention, des campagnes de santé publique et l'agenda institutionnel dans les espaces d'accueil et de circulation des unités.

En collaboration avec les professionnels de l'établissement volontaires, le CHR développera ses formats de communication afin de rendre l'information plus accessible et incarnée par les acteurs de terrain. Le déploiement d'un podcast institutionnel et la conception d'une vidéo institutionnelle permettront de valoriser les métiers, les parcours, les expertises, la culture de l'établissement et les projets portés par les équipes.

L'établissement poursuivra la structuration de ses relations avec les médias et renforcera sa présence sur les réseaux sociaux afin de valoriser les projets institutionnels, les innovations, les actions menées sur le territoire et le quotidien des professionnels.

Enfin, l'établissement entend soutenir cette dynamique par le développement d'un programme d'ambassadeurs permettant d'impliquer davantage les professionnels dans la promotion des métiers, des projets, de l'offre de soins et de la culture d'établissement.

En structurant la territorialisation et la gradation des soins

Le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) inscrit son projet d'établissement dans une logique de territorialisation et de gradation des soins, afin de concilier proximité, équité d'accès et développement d'une offre spécialisée en santé mentale. Fort d'un maillage territorial important avec 51 sites et plus de 110 structures répartis sur le territoire, le CHR réaffirme son attachement au modèle de la sectorisation psychiatrique, qui garantit à chaque citoyen un accès de proximité aux soins psychiques. Cette organisation historique demeure un socle essentiel de la psychiatrie publique et constitue un levier majeur de prévention des ruptures de parcours et de maintien du lien avec les patients, les familles et les partenaires locaux.

Dans le même temps, l'établissement poursuit le développement de filières spécialisées et de recours afin de répondre à l'évolution des besoins de la population, à la complexification des prises en charge et aux tensions liées à la démographie médicale. Cette stratégie vise à structurer une offre plus lisible, plus graduée et plus équitable à l'échelle du territoire. Elle repose notamment sur le renforcement de centres de santé mentale « pivots » sur les grands bassins de vie du territoire : la Métropole Rouen Normandie, le territoire d'Elbeuf, le Pays de Caux autour d'Yvetot et le Pays de Bray autour de Neufchâtel-en-Bray. Ces sites ont vocation

à concentrer une offre ambulatoire renforcée, des dispositifs spécialisés, des compétences de recours et des soins innovants, tout en maintenant un ancrage de proximité.

Cette organisation permettra notamment de mieux déployer les dispositifs de réhabilitation psychosociale autour des Centres de réhabilitation psychosociales (CREPS), d'améliorer l'accès aux soins spécialisés sur l'ensemble du territoire, de mutualiser certaines expertises rares et de sécuriser les organisations face aux difficultés croissantes de recrutement médical. Elle favorisera également une meilleure cohérence des parcours entre soins ambulatoires, dispositifs mobiles, hospitalisation et accompagnement médico-social.

Parallèlement, le CHR souhaite faire évoluer la gradation des soins en psychiatrie afin de recentrer progressivement l'hôpital spécialisé sur les situations complexes, les prises en charge de recours et la gestion des situations de crise, tout en renforçant les coopérations avec les acteurs de première ligne.

Cette évolution implique d'accompagner davantage la médecine de ville, les professionnels libéraux, les Communautés professionnelles de territoire de santé (CPTS), les structures médico-sociales et les partenaires du territoire afin de soutenir leur montée en compétence en santé mentale. Le développement des équipes mobiles, de médico-bus pour développer les visites à domicile, des actions d'appui, de téléexpertise et des dispositifs d'orientation constitue un levier central de cette stratégie.

Dans ce contexte, le rôle des praticiens hospitaliers doit être pleinement conforté à l'échelle du territoire. Leur positionnement doit intégrer une fonction d'expertise médicale de deuxième ligne au service des parcours de santé mentale. Cette évolution vise à permettre aux praticiens du CHR d'intervenir davantage en appui des professionnels de première ligne, notamment des médecins généralistes, des structures médico-sociales, des EHPAD, des établissements sociaux ou encore des partenaires de l'enfance et du handicap. Les praticiens hospitaliers ont vocation à jouer un rôle central dans la diffusion des bonnes pratiques, le soutien clinique aux partenaires, l'évaluation des situations complexes et la sécurisation des parcours de soins. Cette dynamique participe également à renforcer les coopérations ville-hôpital et à clarifier ce qui relève de la première ligne, de la deuxième ligne spécialisée et des soins de recours.

En pédopsychiatrie, la mise en place des équipes mobiles d'évaluation et d'orientation (EMEO) illustre cette volonté de fluidifier les parcours, d'apporter une réponse graduée et de mieux articuler première et deuxième lignes de soins. Cette dynamique doit permettre de garantir une réponse plus réactive, coordonnée et adaptée aux besoins de la population tout en préservant les principes fondateurs de la psychiatrie de secteur.

Le CHR souhaite ainsi promouvoir une psychiatrie plus ouverte sur son territoire, fondée sur des logiques de coopération, de subsidiarité et de complémentarité entre les acteurs, tout en valorisant l'expertise médicale hospitalière dans les situations complexes et les prises en charge spécialisées.

En structurant une dynamique partenariale

En santé mentale, la qualité des parcours repose largement sur la capacité des acteurs sanitaires, sociaux, médico-sociaux et de ville à travailler ensemble de manière coordonnée et lisible. Sur le territoire du Centre Hospitalier du Rouvray (CHR), une dynamique partenariale existe déjà à travers l'implication du CHR dans les Contrats locaux de santé (CLS) et Contrats locaux de santé mentale (CLSM), les Communautés professionnelles territoriales de santé (CPTS), le dispositif d'appui à la coordination (DAC) Yvetot Rouen Elbeuf, Neufchâtel en Bray, la Communauté 360 et le Projet territorial de santé mentale. Toutefois, ces coopérations restent encore inégalement structurées et souvent dépendantes des relations interpersonnelles plutôt que d'organisations formalisées et pérennes. Les professionnels soulignent notamment un manque de connaissance mutuelle des dispositifs, des missions et des ressources disponibles sur les territoires, limitant parfois la fluidité des parcours et l'efficacité du « travailler ensemble ».

Pour répondre à ces enjeux, le CHR souhaite renforcer les coopérations ville-hôpital et développer une véritable culture partenariale territoriale. L'objectif est de passer d'initiatives ponctuelles d'interconnaissance à une organisation coordonnée, outillée et durable des liens entre les acteurs. Cette stratégie repose sur une meilleure lisibilité des dispositifs de coordination, une structuration des partenariats et le développement de temps dédiés aux échanges entre professionnels et institutions.

Les actions envisagées portent notamment sur l'organisation de journées d'interconnaissance et de portes ouvertes, le développement d'immersions croisées de type « vis ma vie », l'identification de référents territoriaux et l'animation régulière de rencontres entre les acteurs des territoires : DAC, CPTS, CLSM, réseau précarité, associations d'usagers, groupes d'entraides mutuelle (GEM) ou encore le *Clubhouse*. Le CHR prévoit également de formaliser des chartes et conventions de partenariat, de partager une cartographie des ressources territoriales et de développer des outils de communication et de sensibilisation, notamment via des capsules vidéo.

À travers cette démarche, le CHR souhaite renforcer la coordination des parcours, favoriser une meilleure connaissance réciproque des acteurs et inscrire durablement l'établissement dans les dynamiques partenariales territoriales au bénéfice des personnes concernées, de leurs proches et des professionnels.

En renforçant le lien ville/hôpital pour faciliter l'accès aux soins

Les liens entre la psychiatrie hospitalière et les acteurs de ville constituent aujourd'hui un enjeu majeur pour garantir des parcours de soins plus fluides, plus accessibles et mieux coordonnés pour les personnes vivant avec des troubles psychiques. Les difficultés d'accès aux soins somatiques, les ruptures de suivi, les problématiques de logement ou encore la persistance de représentations négatives autour de la psychiatrie fragilisent encore fortement les parcours

des patients. Dans ce contexte, le renforcement des coopérations ville-hôpital apparaît indispensable afin de mieux articuler les interventions des professionnels sanitaires, sociaux et médico-sociaux, de prévenir les ruptures de soins et d'améliorer la continuité des accompagnements à tous les âges de la vie.

Les travaux menés dans le cadre du projet d'établissement du Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) ont mis en évidence plusieurs freins persistants : des délais d'accès parfois importants en CMP, un manque d'harmonisation des pratiques entre structures ambulatoires, des difficultés d'orientation entre soins de première et de deuxième ligne, ainsi qu'un déficit de solutions d'aval pour les situations complexes. Les difficultés d'accès ou de maintien dans le logement constituent également un facteur majeur de vulnérabilité et de rupture des parcours.

Le CHR dispose toutefois de nombreux leviers déjà engagés sur le territoire : développement des équipes mobiles et des dispositifs d'aller-vers, mise en place de *Régul Psy* dans le cadre du Service d'accès aux soins (SAS), développement des dispositifs de logement inclusif, déploiement des infirmiers en pratique avancée (IPA), développement des Directives Anticipées en Psychiatrie ou encore montée en charge de la téléconsultation, notamment en psychiatrie de la personne âgée.

Dans cette dynamique, l'établissement souhaite renforcer les coopérations ville-hôpital afin de construire des parcours davantage coordonnés et sécurisés. Plusieurs actions sont envisagées : développement de la téléconsultation et des consultations avancées dans les maisons de santé, soutien aux professionnels de première ligne par des actions de formation et d'appui clinique, clarification des rôles entre première et deuxième ligne psychiatrique, développement de la psychoéducation, des médiations en santé et des dispositifs favorisant l'habituation aux soins pour les publics les plus éloignés du système de santé.

Une attention particulière sera également portée à la préparation des sorties d'hospitalisation et à la coordination avec les partenaires de ville afin de limiter les ruptures de parcours. Enfin, le CHR souhaite renforcer les coopérations autour de l'accès aux soins somatiques, notamment à travers des partenariats avec les Permanences d'Accès aux Soins de Santé (PASS), les CPTS et les professionnels de médecine générale du territoire.

En mettant en place des outils de partage d'informations

Le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) identifie plusieurs freins dans le partage d'informations entre les professionnels de ville, l'hôpital et les partenaires du territoire. Les difficultés de communication, l'absence parfois de comptes rendus d'hospitalisation ou d'ordonnances de sortie pour les professionnels libéraux, une sous-utilisation du dossier médical partagé (DMP) ainsi que l'hétérogénéité des usages numériques peuvent entraîner des ruptures dans la continuité des soins et complexifier le suivi des patients, notamment dans les parcours associant soins psychiatriques et somatiques.

Pour améliorer la coordination et fluidifier les parcours, le CHR souhaite renforcer l'ouverture et l'interopérabilité de son système d'information, en développant des interfaces avec les partenaires du territoire, en s'alignant sur les référentiels nationaux et en participant aux projets

numériques du GHT Rouen Cœur de Seine. L'objectif est de favoriser des outils communs, des pratiques harmonisées et un partage d'informations sécurisé et fiable entre les différents acteurs du parcours de soins.

L'intégration des documents de santé dans le Dossier Médical Partagé (DMP), désormais composante de *Mon espace santé*, constitue un levier majeur pour renforcer la continuité des parcours et la coopération entre les acteurs de santé. Cette dynamique s'inscrit dans une démarche plus globale visant à améliorer l'interopérabilité des systèmes d'information, à sécuriser les échanges de données et à harmoniser les pratiques documentaires au sein de l'établissement. Elle implique la production et la diffusion systématiques de documents de qualité (comptes rendus, prescriptions, courriers et documents de sortie), selon des procédures partagées permettant une alimentation fiable des outils numériques nationaux. Le développement de ces usages repose à la fois sur l'accompagnement des professionnels, l'évolution des organisations et la sensibilisation des usagers, afin de favoriser un accès simplifié et sécurisé aux informations de santé tout au long du parcours de soins.

L'établissement prévoit ainsi d'homogénéiser les pratiques internes autour des outils numériques, notamment via un usage renforcé du Dossier Médical Partagé, le développement des messageries sécurisées et l'intégration de solutions d'intelligence artificielle pour faciliter la rédaction des comptes rendus et synthèses médicales. La transmission systématique des informations essentielles, comme les comptes rendus d'hospitalisation et les ordonnances de sortie, constitue un axe prioritaire.

Le CHR souhaite aussi développer la télé-expertise afin de faciliter l'accès à un avis spécialisé, soutenir les professionnels de ville et réduire les délais d'accès aux soins et aux consultations en CMP. Enfin, une attention particulière sera portée à l'accès des personnes concernées à leurs propres données de santé, en développant des outils numériques favorisant leur information et leur participation au parcours de soins.

Ces actions visent à améliorer la continuité des prises en charge, réduire les ruptures de parcours et renforcer la coopération entre l'hôpital, la médecine de ville et les structures partenaires du territoire.

Priorité 14. Améliorer et amplifier les partenariats au sein du GHT et avec les établissements de santé du territoire

Le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) inscrit pleinement son action dans la dynamique territoriale portée par le Groupement Hospitalier de Territoire (GHT) Rouen Cœur de Seine, dont il constitue l'établissement de référence en psychiatrie et santé mentale.

Cette inscription territoriale traduit une volonté forte de coopération, de complémentarité et de coordination des parcours de santé à l'échelle du territoire, en lien étroit avec le CHU de Rouen, établissement support du GHT, ainsi qu'avec l'ensemble des établissements partenaires, les acteurs médico-sociaux, les professionnels libéraux et les collectivités territoriales.

Dans un contexte de transformation profonde du système de santé, le GHT constitue un levier majeur de :

- Mutualisation des compétences et des ressources
- Sécurisation et de continuité des prises en charge
- Amélioration de l'efficience organisationnelle
- Structuration des coopérations territoriales

Cette priorité du projet stratégique 2026-2030 s'inscrit dans une volonté de renforcer les coopérations au sein du GHT et avec l'ensemble des établissements de santé du territoire, afin de garantir des parcours de soins plus cohérents, plus fluides et mieux coordonnés pour les patients. Elle vise à améliorer constamment les processus au sein du GHT et consolider une dynamique collective au service de la qualité et de la continuité des prises en charge, en s'appuyant sur des partenariats structurés et durables.

Elle se décline autour de plusieurs leviers majeurs : l'amélioration et la fluidification du parcours des enfants et adolescents entre le CHU de Rouen et le CHR; le renforcement de la filière addictologie à l'échelle territoriale ; la mise en place d'une direction des systèmes d'information de territoire, au service de l'interopérabilité et du partage des outils numériques ; ainsi que la transformation de la fonction achats, dans une logique de mutualisation, de performance et de cohérence territoriale.

Focus sur : le Campus Santé et l'Institut Normand de Médecine de Précision

Le CHR s'inscrit pleinement dans les dynamiques universitaires, scientifiques et d'innovation portées à l'échelle du territoire normand. À ce titre, l'établissement est membre du Campus Santé Rouen Normandie depuis 2023, aux côtés des principaux acteurs hospitaliers, universitaires, de recherche et d'innovation en santé du territoire.

Le Campus Santé Rouen Normandie a pour ambition de renforcer les coopérations entre les établissements de santé, l'Université de Rouen Normandie, les organismes de recherche, les

entreprises et les collectivités afin de développer un écosystème d'excellence autour des enjeux de santé, de formation, de recherche et d'innovation. Cette dynamique vise notamment à favoriser les projets interdisciplinaires, l'attractivité du territoire, le développement des compétences et l'émergence de nouvelles approches médicales et scientifiques.

Dans ce cadre, le CHR participe pleinement aux travaux de l'Institut Normand de Médecine de Précision (INMP), qui constitue l'un des projets structurants du Campus Santé. L'INMP a vocation à développer des approches innovantes fondées sur l'exploitation des données de santé, la recherche translationnelle, l'intelligence artificielle et les nouvelles technologies afin de promouvoir une médecine plus personnalisée et prédictive.

L'implication du CHR au sein de cette dynamique témoigne de la volonté de l'établissement de renforcer la place de la psychiatrie et de la santé mentale dans les projets de recherche et d'innovation régionaux. Elle permet également de développer des coopérations avec les acteurs académiques et scientifiques du territoire, notamment autour des enjeux liés aux neurosciences, aux données de santé, aux usages numériques et aux parcours de soins personnalisés.

À travers cette participation, le CHR affirme son ambition de contribuer pleinement aux transformations de la médecine et de la psychiatrie de demain, en articulant innovation, recherche, éthique et amélioration des prises en soins au service des patients et du territoire normand.

En fluidifiant le parcours des enfants et adolescents entre le CHU de Rouen et le CHR

La coopération entre le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) et le CHU de Rouen vise à structurer une réponse territoriale coordonnée de soins en psychiatrie de l'enfant et de l'adolescent pour les enfants et adolescents en situation de crise psychique, en articulant les dispositifs d'urgence, de post urgence, d'évaluation, d'hospitalisation. Cette organisation repose sur une logique de gradation des soins et de complémentarité entre les établissements afin de sécuriser les parcours des mineurs présentant des problématiques de santé mentale et ainsi d'éviter les ruptures de prise en charge.

Le CHR porte le développement d'un dispositif complet de prise en charge en psychiatrie de l'enfant et de l'adolescent, comprenant des structures existantes et d'autres en développement, par tranche d'âge : une hospitalisation de courte durée, une hospitalisation de recours régional, un hôpital de jour intensif et une équipe mobile intervenant dans les milieux de vie. L'objectif est d'assurer une prise en charge rapide après les urgences, de limiter les hospitalisations prolongées en pédiatrie au CHU de Rouen et de renforcer les alternatives ambulatoires. Le projet prévoit également le regroupement des activités de pédopsychiatrie sur un même périmètre géographique et le développement d'une offre de soins capable d'accueillir l'ensemble des profils cliniques.

Le CHU de Rouen complète cette organisation à travers des lits identifiés en pédiatrie au sein de l'unité Médecine 3 pour la prise en charge des problématiques de santé mentale. Ces lits identifiés, co-portés par la pédiatrie et la psychiatrie de l'enfant et de l'adolescent permettra un renforcement des liens entre les urgences pédiatriques, la pédiatrie et la pédopsychiatrie.

Les deux établissements travaillent à formaliser des parcours communs entre les urgences pédiatriques, l'UNACOR, les unités de pédopsychiatrie et les services de pédiatrie afin d'améliorer la fluidité des admissions, les modalités d'orientation et la coordination médicale, en lien avec la FHUPEA CHU- CHR.

Cette coopération repose également sur un travail partagé avec le SAMU et les urgences pédiatriques autour des critères d'adressage, des modalités de transfert entre le CHU de Rouen et le CHR et de la gestion des situations complexes. Des réflexions sont engagées pour harmoniser les pratiques, développer des outils de coordination et renforcer la présence de l'expertise pédopsychiatrique dans les parcours d'urgence. Dans cette perspective, le Pôle de psychiatrie de l'Enfant et l'Adolescent (PPEA) a instauré depuis janvier 2026 une permanence pédopsychiatrique de journée, assurée du lundi au vendredi au sein des urgences pédiatriques.

Il est à noter en outre que le CHR est pleinement impliqué dans le projet de clinique porté par la Fondation santé des étudiants de France (FSEF) à Rouen, futur établissement dédié aux adolescents et jeunes adultes présentant des troubles psychiques associés à des difficultés scolaires ou d'insertion. Dans le cadre des nouvelles autorisations en psychiatrie et de l'organisation territoriale des parcours de soins, le CHR, en tant qu'établissement de secteur, développera des coopérations structurées avec la FSEF afin de garantir la fluidité des parcours, l'articulation des prises en charge spécialisées et l'organisation des réponses en situation d'urgence.

L'ensemble de ces travaux traduit une volonté commune de continuer à construire une filière territoriale plus lisible, réactive et adaptée aux besoins croissants des enfants et adolescents en souffrance psychique, en lien avec l'ensemble des partenaires, avec le Havre, Dieppe et Evreux, dans une dynamique partagée, ancienne et fructueuse.

En renforçant et structurant la filière addictologie du territoire

Les conduites addictives représentent un enjeu majeur de santé publique en raison de leur fréquence, de leurs conséquences somatiques, psychiques et sociales, ainsi que des nombreuses comorbidités psychiatriques qui leur sont associées. L'évolution des profils de patients, la diversification des consommations, l'augmentation des situations complexes et les besoins croissants en accompagnement ambulatoire conduisent aujourd'hui à repenser les organisations de soins en addictologie dans une logique de parcours gradués, coordonnés et articulés avec les différents acteurs du territoire.

Face à l'évolution des besoins en addictologie sur un territoire vaste et contrasté, le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) entend ainsi renforcer son rôle d'acteur de référence dans la prise en charge des conduites addictives et des situations de double diagnostic.

En s'appuyant sur une approche intégrée associant psychiatrie, addictologie et accompagnement médico-social, l'établissement poursuivra le développement de parcours coordonnés, accessibles et adaptés aux besoins des personnes, au plus près de leur lieu de vie.

Cette dynamique s'inscrit pleinement dans une logique de coopération territoriale renforcée avec le CHU de Rouen et les établissements du GHT Rouen Cœur de Seine.

Depuis plusieurs années, le CHR et le CHU de Rouen développent conjointement une filière territoriale d'addictologie visant à mieux articuler les prises en charge psychiatriques, addictologiques et somatiques. Cette coopération repose sur une complémentarité forte des expertises.

Le CHU de Rouen apporte notamment son expertise régionale dans les situations complexes associées à des comorbidités somatiques importantes et développe une activité ambulatoire spécialisée ainsi qu'une activité de liaison au sein des services médecine, chirurgie obstétrique.

Le CHR intervient quant à lui plus spécifiquement dans la prise en charge des patients présentant des troubles psychiatriques associés, des décompensations psychiques ou des situations nécessitant des soins sous contrainte. Ainsi, en parallèle du développement de son activité au sein du CHR le service d'addictologie Michel Reynaud poursuivra le développement de son équipe mobile d'addictologie afin de renforcer l'accès aux soins sur l'ensemble du territoire, soutenir les patients après hospitalisation et développer les coopérations avec les structures médico-sociales et les partenaires de proximité.

Au final, l'objectif partagé par les équipes d'addictologie du CHR et du CHU de Rouen est de construire une filière territoriale lisible, coordonnée et graduée permettant d'améliorer la continuité des soins, la fluidité des parcours et la qualité des prises en charge en addictologie à l'échelle du territoire. Cette dynamique pourrait également conduire, à terme, au développement d'un projet de soins médicaux et de réadaptation (SMR) addictologie dans le cadre du GHT afin de compléter l'offre régionale de soins et de réadaptation.

En créant une direction des systèmes d'information de territoire

Le développement d'une direction des systèmes d'information (DSI) de territoire constitue un levier stratégique majeur pour accompagner la transformation numérique du GHT Rouen Cœur de Seine, renforcer la cohérence des systèmes d'information et sécuriser durablement les organisations.

Dans un contexte de dépendance croissante des établissements de santé au numérique, le système d'information ne peut plus être pensé uniquement à l'échelle de chaque établissement. La continuité des parcours patients, la coordination entre acteurs, la cybersécurité, l'interopérabilité et la résilience des infrastructures nécessitent désormais une approche territoriale, progressive et mutualisée.

Cette ambition s'inscrit pleinement dans les orientations nationales relatives aux GHT, qui visent à renforcer la convergence des systèmes d'information, la cohérence des outils métiers, le partage sécurisé des données de santé et la mutualisation des expertises. Elle répond également aux enjeux de transformation numérique portés par le projet médico-soignant partagé du GHT et par les programmes nationaux en matière de numérique en santé, de cybersécurité et d'interopérabilité.

La structuration d'une DSI de territoire ne signifie pas la disparition des besoins propres à chaque établissement, ni une centralisation brutale des organisations. Elle doit au contraire permettre de construire une trajectoire commune, respectueuse des spécificités locales, tout en renforçant la capacité collective du GHT à conduire des projets numériques complexes.

Cette dynamique pourra s'appuyer sur plusieurs objectifs structurants :

- Renforcer la résilience du système d'information territorial, notamment par des infrastructures mieux redondées et une meilleure continuité d'activité ;
- Mutualiser progressivement certaines expertises rares ou critiques, en particulier sur la cybersécurité, les infrastructures, l'interopérabilité, les bases de données, les architectures techniques et la gestion de projets complexes ;
- Améliorer la cohérence des choix applicatifs, notamment dans la perspective de convergence des outils métiers et du DPI ;
- Sécuriser les échanges de données de santé entre établissements, avec les partenaires de ville, les structures médico-sociales et les services numériques nationaux ;
- Harmoniser les pratiques en matière de cybersécurité, de gestion des accès, de sauvegardes, de plan de reprise et de continuité d'activité (PRA/PCA) et de supervision ;
- Renforcer la qualité de service rendue aux professionnels, en s'appuyant sur des outils, méthodes et indicateurs partagés ;
- Accompagner les transformations des parcours patients par des services numériques interopérables, fiables et accessibles.

Des échanges sont actuellement engagés avec le CHU de Rouen autour d'un renforcement de la coopération entre les directions des systèmes d'information. L'objectif serait notamment de pouvoir porter certaines infrastructures stratégiques à deux, afin de renforcer la redondance, la sécurité et la continuité de service, tout en mutualisant progressivement certaines compétences techniques entre établissements.

Cette approche permettrait au GHT de disposer d'une organisation numérique plus robuste, plus efficiente et plus lisible, capable de répondre aux exigences croissantes en matière de sécurité, de disponibilité et de convergence.

Le projet de DSI de territoire du GHT vise ainsi à construire un système d'information plus cohérent, sécurisé et collaboratif à l'échelle des établissements partenaires. Cette démarche repose sur le renforcement d'une gouvernance numérique partagée, associant les directions, les communautés médicales et les directions métiers afin de définir une stratégie commune et coordonnée.

L'objectif est de développer progressivement des infrastructures mutualisées et plus résilientes, tout en harmonisant les pratiques de cybersécurité, les outils numériques et les applications structurantes du GHT. Cette convergence doit permettre de renforcer l'interopérabilité des systèmes, de fluidifier les échanges d'informations entre établissements et partenaires du territoire, et de mieux sécuriser les parcours patients.

La DSI de territoire doit également favoriser la mutualisation des compétences et de l'expertise numérique, notamment pour accompagner les projets complexes et faire face aux tensions sur certains métiers spécialisés. Enfin, cette organisation vise à améliorer la qualité de service proposée aux professionnels grâce à des méthodes, des indicateurs et des modalités d'accompagnement partagés.

À terme, cette dynamique permettra de dépasser une logique d'outils juxtaposés pour construire un véritable système d'information territorial, au service des coopérations, de la continuité des soins et des transformations numériques du GHT.

En transformant la fonction achat du GHT en levier stratégique

La fonction achat mutualisée du GHT Rouen Cœur de Seine, structurée depuis 2018 autour de l'établissement support, constitue aujourd'hui un levier essentiel de performance, de sécurisation des approvisionnements et de soutien à la qualité des prises en charge.

Dans un contexte marqué par des exigences accrues en matière de commande publique, de performance économique et de transition écologique, la fonction achat a connu une montée en maturité significative. Elle a su s'adapter à un environnement contraint, marqué notamment par des tensions d'approvisionnement et une instabilité des marchés, en renforçant la sécurisation des achats, en développant le recours aux centrales d'achat et en structurant une approche coordonnée à l'échelle territoriale.

Cette dynamique s'appuie sur une organisation mutualisée structurée, associant une direction des achats de GHT, des expertises juridiques et de pilotage, ainsi que des relais (référents achats) dans chaque établissement. Elle a permis de professionnaliser les pratiques, d'harmoniser progressivement les référentiels et de développer des outils de pilotage, contribuant à la performance globale du GHT.

Toutefois, des marges de progression subsistent, notamment en matière d'harmonisation des pratiques, de pilotage consolidé et de sécurisation juridique, en lien notamment avec l'absence historique de système d'information achat commun.

Dans ce contexte, les orientations visent à franchir une nouvelle étape, en positionnant la fonction achat comme un levier stratégique pleinement intégré aux enjeux de performance, de qualité et de responsabilité.

La stratégie achat du GHT s'articule autour de trois orientations complémentaires et de six objectifs :

- Moderniser et sécuriser les processus,
- Renforcer la convergence et le pilotage territorial,
- Déployer une politique d'achats responsables et durables.

1. Structurer et sécuriser la fonction achat par un système d'information commun

Le déploiement du système d'information achat Sémaphore constitue un levier majeur de transformation.

Il permet de digitaliser l'ensemble du processus achat, de fiabiliser les données, de renforcer la traçabilité et de sécuriser juridiquement les procédures. Interconnecté avec les outils financiers, il offre une vision consolidée des marchés et des consommations, tout en simplifiant les pratiques.

2. Renforcer la convergence et la performance collective

La fonction achat poursuit la convergence des pratiques à travers l'harmonisation des référentiels, le développement du plan d'action achat de territoire (PAAT) et la massification des achats. Le comité achat se réunit 4 à 6 fois l'année, et est chargé d'instruire et valider les modalités d'organisation de la fonction achat mutualisée et les stratégies achat des filières.

Cette dynamique permet d'améliorer la qualité des procédures, de renforcer la capacité de négociation, d'optimiser les coûts, de sécuriser les approvisionnements, en dépassant une logique d'établissements pour construire une véritable fonction achat territoriale.

3. Déployer une politique d'achats responsables ambitieuse

Le GHT s'inscrit dans une démarche structurée d'achats responsables, portée notamment par le schéma de promotion des achats socialement et écologiquement responsables (SPASER).

Cette politique définit 4 objectifs phares en visant à intégrer des enjeux sociaux et environnementaux pour réduire notamment l'empreinte carbone, à établir des relations équilibrées et respectueuses avec les fournisseurs, et à poursuivre la structuration de la politique achats responsables.

4. Structurer une relation fournisseurs durable et territoriale

Le GHT développe une relation fournisseurs fondée sur la transparence, l'équité et la confiance, intégrant :

- une démarche d'écoute fournisseurs (dont la participation à des temps de rencontres organisés par la chambre du commerce et de l'industrie de la métropole de Rouen),
- des actions en faveur de l'accès des très petites entreprises (TPE) / petites et moyennes entreprises (PME) dont la désignation d'un correspondant qui coordonne la démarche d'accès à la commande publique du GHT,
- une stratégie d'ancrage territorial des achats.

5. Garantir l'éthique et la sécurisation des pratiques

La fonction achat s'appuie sur un cadre déontologique structuré (signature de la charte de déontologie, prévention des conflits d'intérêts, actions de sensibilisation et de formation) et sur la mise en place d'un médiateur « relations fournisseurs ».

6. S'inscrire dans une démarche de labellisation RFAR

L'ensemble de ces actions s'inscrit dans une démarche de labellisation RFAR (relations fournisseurs et achats responsables), portée par le Médiateur des entreprises et le Conseil National des Achats et décernée par les pouvoirs publics pour une durée de 3 ans, visant à reconnaître la maturité des pratiques en matière d'achats responsables et de relations fournisseurs durables et équilibrées.

Le GHT Rouen Cœur de Seine deviendrait ainsi le 2ème établissement de santé labellisé.

Priorité 15 : Renforcer l'engagement sociétal et environnemental de l'établissement sur le territoire

Les établissements de santé occupent une place particulière dans les enjeux environnementaux contemporains, en étant à la fois des acteurs essentiels du soin et des contributeurs significatifs aux émissions de gaz à effet de serre.

Dans un contexte de transition écologique désormais incontournable, le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) affirme sa volonté de s'inscrire pleinement dans une trajectoire de transformation sociétale et environnementale ambitieuse et responsable, en cohérence avec les engagements nationaux et les objectifs de réduction des émissions, tout en intégrant les enjeux liés à la préservation des ressources et de la biodiversité.

Cette ambition s'inscrit plus largement dans une démarche de Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO), qui vise à intégrer les enjeux environnementaux, sociaux, sociétaux et économiques dans l'ensemble des activités de l'établissement. Sans être engagé à ce stade dans une démarche de labellisation, le CHR a déjà développé de nombreuses actions relevant de la RSO à travers la promotion de la qualité de vie au travail, la lutte contre les discriminations, l'éthique des pratiques professionnelles, les achats responsables, la maîtrise des ressources publiques, l'ancrage territorial et la transition écologique. Le présent projet d'établissement constitue ainsi une étape supplémentaire dans la structuration de cette démarche globale, au service des patients, des professionnels et du territoire.

Cette priorité s'articule autour de trois axes complémentaires : le développement d'un numérique responsable, visant à limiter l'impact environnemental des usages et infrastructures numériques ; l'inscription dans une trajectoire territoriale durable, en lien avec les partenaires du territoire et les dynamiques de coopération ; et la consolidation du positionnement du CHR comme acteur structurant du territoire, contribuant activement aux politiques locales de transition écologique et à la diffusion de pratiques plus soutenables dans le champ de la santé mentale.

Focus sur : l'engagement du CHR pour la transition écologique en Normandie

Le CHR participe activement aux travaux régionaux de la FHF Normandie consacrés à la santé durable. Le rapport annuel 2024 de la FHF Normandie souligne ainsi que le groupe régional « transition écologique » est coanimé par un représentant du CHR et constitue un espace d'échanges de pratiques, de formations et de structuration des politiques environnementales hospitalières à l'échelle normande. Les travaux portent notamment sur les éco-soins, les mobilités durables, la gestion des déchets, la sobriété énergétique ou encore les achats responsables.

L'établissement a également contribué aux réflexions régionales ayant conduit à la signature de la Charte normande de la transition écologique en santé 2024-2028 portée par la FHF Normandie. Cette charte engage les établissements publics de santé et médico-sociaux dans

une démarche collective structurée autour d'objectifs environnementaux communs et d'un plan d'actions régionalisé.

Le CHR est par ailleurs régulièrement identifié comme établissement ressource et innovant en matière de transition écologique. La démarche développée localement — fondée sur la gouvernance transversale, la mobilisation des professionnels, les réseaux d'ambassadeurs — est mise en avant dans plusieurs publications régionales et nationales.

Enfin, cette dynamique régionale se traduit concrètement par l'organisation d'événements, de séminaires et de journées de travail accueillis par le CHR, contribuant au rayonnement du territoire normand sur les enjeux de santé environnementale et de transformation écologique des établissements de santé.

En développant un numérique responsable et durable

Dans un établissement public de santé, le numérique constitue aujourd'hui un levier indispensable de coordination, de qualité et de continuité des soins. Toutefois, son développement s'accompagne d'un impact environnemental croissant lié à la consommation énergétique des infrastructures, au renouvellement des équipements, au stockage massif des données et aux usages numériques quotidiens. Dans ce contexte, le numérique responsable devient un enjeu stratégique pour les hôpitaux, afin de concilier innovation, performance des systèmes d'information et sobriété environnementale.

Au Centre Hospitalier du Rouvray (CHR), comme dans l'ensemble des établissements du GHT Rouen Cœur de Seine, cette démarche vise à réduire l'empreinte environnementale du système d'information tout en développant une culture numérique plus responsable auprès des professionnels. Les actions engagées portent notamment sur l'optimisation des infrastructures techniques afin de limiter les consommations énergétiques, le développement d'équipements reconditionnés et l'intégration systématique de critères environnementaux dans les projets numériques et les choix technologiques. L'établissement prévoit également de renforcer la sensibilisation des équipes aux usages responsables du numérique : limitation des impressions, gestion raisonnée des équipements, sobriété des usages numériques et bonnes pratiques de stockage des données.

Par ailleurs, le CHR a signé la charte numérique responsable, il s'agit de la charte portée par l'Institut du Numérique Responsable (INR) qui vise à formaliser les engagements des organisations en matière de réduction de l'empreinte environnementale du numérique, d'allongement de la durée de vie des équipements, de sobriété des usages et d'intégration des enjeux sociaux et éthiques du numérique. Cette contractualisation traduit notre volonté d'inscrire les projets numériques dans une démarche plus responsable et durable.

Enfin, cette politique s'appuiera sur des indicateurs de suivi tels que le taux d'équipements reconditionnés utilisés au sein de l'établissement et le nombre d'actions de sensibilisation réalisées. À travers cette démarche, le CHR souhaite inscrire le numérique dans une logique

de responsabilité environnementale, tout en maintenant un haut niveau de qualité, de sécurité et de performance au service des professionnels et des patients.

En inscrivant l'établissement dans une trajectoire territoriale durable

Face aux enjeux environnementaux et climatiques, le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) renforce sa politique de transition écologique en mobilisant la fonction achats-logistique comme levier stratégique de transformation. Cette démarche vise à réduire l'empreinte environnementale de l'établissement tout en développant des coopérations territoriales et des pratiques plus durables.

Les actions engagées portent notamment sur le déploiement d'achats responsables intégrant des critères environnementaux, le développement des circuits courts et la réduction des emballages. L'établissement souhaite également optimiser les flux logistiques, limiter les consommations et les déchets, renforcer le tri et favoriser la valorisation des ressources.

Le CHR souhaite s'inscrire par ailleurs dans une logique d'économie circulaire à travers le développement de filières de réemploi, la réutilisation des équipements et mobiliers et la lutte contre le gaspillage, notamment alimentaire.

La stratégie environnementale intègre également les enjeux de biodiversité et d'adaptation au changement climatique, avec la création d'espaces végétalisés, d'îlots de fraîcheur et d'aménagements favorables au bien-être des patients, des professionnels et des visiteurs. Enfin, l'établissement entend renforcer les partenariats avec les acteurs du territoire afin de mutualiser certaines organisations, développer des coopérations inter-établissements et participer activement aux dynamiques locales de santé environnementale et de développement durable.

En confirmant le positionnement du CHR en tant qu'acteur structurant de la transition écologique territoriale

Le Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) inscrit sa démarche de transition écologique dans une dynamique territoriale de santé environnementale, en cohérence avec les objectifs climatiques régionaux et nationaux. Au-delà de son fonctionnement interne, l'établissement entend jouer un rôle actif dans les transformations écologiques du territoire, en intégrant les enjeux environnementaux aux pratiques de soins, aux organisations et aux partenariats locaux.

La stratégie environnementale du CHR s'appuie sur plusieurs thématiques structurantes : soins écoresponsables, bâtiments durables, restauration responsable, numérique responsable et mobilités durables. Ces groupes de travail permettent de mobiliser les

professionnels autour de pratiques plus vertueuses, de décloisonner les approches et de garantir une cohérence globale des actions menées.

L'établissement adopte une approche fondée sur le cycle de vie des activités et des produits, afin de limiter les impacts environnementaux à chaque étape : fabrication, usage, réemploi ou gestion des déchets. Cette démarche s'inscrit également dans une logique de priorité environnementale visant à éviter les impacts, ou à les réduire ou à les compenser.

Les actions portées par le CHR visent notamment à réduire l'empreinte carbone de l'établissement, développer les circuits courts et les filières durables, renforcer les coopérations avec les collectivités et acteurs locaux, favoriser les mobilités alternatives à l'autosolisme et intégrer pleinement les enjeux environnementaux dans la prévention et la santé mentale.

À travers cette politique, le CHR souhaite renforcer son rôle d'acteur territorial engagé, capable de concilier qualité des soins, responsabilité environnementale, innovation et sensibilisation des professionnels, des patients et des proches aux enjeux de santé durable.

Conclusion

Ce projet d'établissement porte une ambition collective forte : contribuer à une société plus inclusive, plus solidaire et plus durable en prenant soin de la santé mentale de chacun.

Il traduit l'engagement du Centre Hospitalier du Rouvray (CHR) à répondre aux besoins de la population tout en accompagnant les profondes transformations qui traversent aujourd'hui la psychiatrie, le système de santé et notre société.

Son élaboration a reposé sur une démarche ouverte et participative, associant professionnels, personnes concernées, proches, représentants associatifs, partenaires et institutions du territoire. Cette méthode de travail reflète une conviction qui irrigue l'ensemble du projet : les personnes concernées par les troubles psychiques ne sont pas uniquement bénéficiaires des soins et des accompagnements, elles sont des acteurs à part entière des réflexions, des décisions et des évolutions qui façonnent les réponses de demain. Les savoirs issus de l'expérience vécue enrichissent notre compréhension des besoins, questionnent nos pratiques et contribuent à construire des parcours plus justes, plus adaptés et plus respectueux des aspirations de chacun.

À travers les orientations présentées dans ce document, le CHR réaffirme sa volonté de promouvoir une psychiatrie ouverte sur la cité, attentive aux parcours de vie, engagée dans le rétablissement, l'autonomie et l'inclusion des personnes.

Cette ambition repose sur le développement des coopérations territoriales, l'innovation organisationnelle et numérique, le renforcement des dispositifs d'aller-vers et la construction de réponses coordonnées au plus près des besoins des populations.

La prévention constitue l'un des fils conducteurs de ce projet. Alors que la santé mentale est reconnue comme Grande Cause Nationale, il apparaît plus que jamais nécessaire d'agir précocement, de lutter contre les facteurs de vulnérabilité, de promouvoir la santé mentale positive et de faciliter l'accès aux soins. Prévenir, c'est permettre à chacun d'agir sur sa santé, repérer plus tôt les difficultés, réduire les ruptures de parcours, lutter contre les stigmatisations et développer des environnements favorables au bien-être et à l'inclusion. Cette culture de prévention irrigue l'ensemble de nos actions, qu'il s'agisse de promotion de la santé, d'addictologie, d'accompagnement des publics vulnérables ou de coopération avec les acteurs du territoire.

Ce projet s'inscrit également dans une démarche de responsabilité sociétale ambitieuse. Fidèle à sa promesse de « prendre soin de la santé de chacun pour une société plus inclusive et durable », le CHR entend concilier qualité des soins, qualité de vie au travail, respect de l'environnement, performance collective et impact social positif.

Cette approche implique de penser chaque décision à l'aune de ses conséquences pour les personnes, les professionnels, les partenaires, le territoire et les générations futures. Les défis à relever demeurent nombreux. Ils nécessiteront de poursuivre la transformation de nos

organisations, de renforcer l'attractivité de nos métiers, de développer les coopérations et de faire vivre au quotidien les valeurs qui fondent notre action. Mais ils représentent également une formidable opportunité de construire collectivement une psychiatrie plus accessible, plus participative, plus préventive et plus durable.

Ce projet d'établissement n'est pas un point d'arrivée. Il constitue une dynamique collective, une feuille de route et un engagement partagé. Sa réussite reposera sur notre capacité à écouter, à innover, à coopérer et à reconnaître la richesse de toutes les formes d'expertise.

Ensemble, avec les personnes concernées, leurs proches, les professionnels et l'ensemble de nos partenaires, poursuivons la construction d'une psychiatrie qui prend soin, prévient, reconnaît pleinement la capacité d'agir de chaque personne, accompagne, inclut et agit durablement pour la santé mentale de tous.

Glossaire

APA : Activité Physique Adaptée.

APS : Armoire à Pharmacie Sécurisée.

ARS : Agence Régionale de Santé.

ASE : Aide Sociale à l'Enfance.

CARE : Comité consultatif d'Aide à la Réflexion Éthique.

CATTP : Centre d'Accueil Thérapeutique à Temps Partiel.

CHR : Centre Hospitalier du Rouvray.

CHU : Centre Hospitalier Universitaire.

CLS / CLSM : Contrat Local de Santé / Contrat Local de Santé Mentale.

CME : Commission Médicale d'Établissement.

CMP : Centre Médico-Psychologique.

CRA / CRANSE : Centre Ressources Autisme / Centre Ressources Autisme Normandie Seine Eure.

CREPS : Centre de Réhabilitation Psycho-Sociale.

CUMP : Cellule d'Urgence Médico-Psychologique.

DAC : Dispositif d'Appui à la Coordination.

DAL : Direction des Achats et de la Logistique.

DBS : Stimulation Cérébrale Profonde (*Deep Brain Stimulation*).

DMP : Dossier Médical Partagé.

DSI : Direction des Systèmes d'Information.

DUERP : Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels.

ECT : Électroconvulsivothérapie.

EHPAD : Établissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes.

ELIPPA : Équipe de Liaison Intra hospitalière de Psychiatrie pour Personnes Âgées.

ELSA : Équipe de Liaison et de Soins en Addictologie.

EMAA : Équipe Mobile d'Appui aux Adolescents.

EMEO : Équipe Mobile d'Évaluation et d'Orientation.

EMH : Équipe Mobile Handicap.

EML : Équipe Mobile Logement.

EMOT : Équipe Mobile d'Orientation Transitionnelle.

EMPPA : Équipe Mobile de Psychiatrie pour Personnes Âgées.

ESMS : Établissements Sociaux et Médico-Sociaux.

ETP : Éducation Thérapeutique du Patient.

ETPR : Équivalents Temps Plein Rémunérés.

FALC : Facile à Lire et à Comprendre.

FHF : Fédération Hospitalière de France.

FIPHFP : Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées dans la Fonction Publique.

FMIH : Fédération Médicale Inter-Hospitalière.

FSEF : Fédération Santé des Étudiants de France.

GCTRC : Groupement de Coopération Territoriale de Recherche Clinique.

GED : Gestion Électronique des Documents.

GHT : Groupement Hospitalier de Territoire.

GTT : Gestion du Temps de Travail.

HAS : Haute Autorité de Santé.

IA : Intelligence Artificielle.

IDEFHI : Institut Départemental de l'Enfance, de la Famille et du Handicap pour l'Insertion.

IFSI : Institut de Formation en Soins Infirmiers.

INSERM : Institut National de la Santé et de la Recherche Médicale.

IPA : Infirmier en Pratique Avancée.

LSST : Lieu de Santé Sans Tabac.

MDA : Maison Des Adolescents.

PA / PEA : Psychiatrie Adulte / Psychiatrie de l'Enfant et de l'Adolescent.

PAAT : Plan d'Action Achat de Territoire.

PDA : Préparation des Doses à Administrer.

PEP : Premier Épisode Psychotique.

PHRIP : Programme Hospitalier de Recherche Infirmière et Paramédicale.

PMSP : Projet Médico-Soignant et Psychologique.

PRAP : Prévention des Risques liés à l'Activité Physique.

PROM'S : *Patient Reported Outcome Measures* (Mesures des résultats rapportés par les patients).

PRS : Projet Régional de Santé.

PSSM : Premiers Secours en Santé Mentale.

PTSM : Projet Territorial de Santé Mentale.

QVCT : Qualité de Vie et des Conditions de Travail.

RCD : Réunion Courte Dynamique.

RCP : Réunion de Concertation Pluridisciplinaire.

RDRD : Réduction Des Risques et des Dommages.

RFAR : Relations Fournisseurs et Achats Responsables.

RGPD : Règlement Général sur la Protection des Données.

RIM-P : Recueil d'Information Médicalisé en Psychiatrie.

RPS : Réhabilitation Psycho-Sociale OU Risques Psycho-Sociaux.

SAS : Service d'Accès aux Soins.

SDI : Schéma Directeur Immobilier.

SI : Système d'Information.

SPASER : Schéma de Promotion des Achats Socialement et Écologiquement Responsables.

TDAH : Trouble Déficit de l'Attention avec ou sans Hyperactivité.

tDCS : Stimulation transcrânienne à courant continu (*transcranial Direct Current Stimulation*).

TMS / rTMS : Stimulation Magnétique Transcrânienne (répétitive).

TND : Troubles du Neuro-Développement.

TSA : Troubles du Spectre de l'Autisme.

UCS : Unité de Court Séjour.

UHRP : Ultra Haut Risque de Psychose.

UHSA : Unité Hospitalière Spécialement Aménagée.

UMAPP : Unité Mobile d'Action Psychiatrie Précarité.

UMD : Unité pour Malades Difficiles.

UNACOR : Unité d'Accueil et d'Orientation.

UNAFAM : Union Nationale de Familles et Amis de Personnes Malades et/ou handicapées psychiques.

VNS : Stimulation du Nerf Vague (*Vagus Nerve Stimulation*).

VSST : Violences Sexistes et Sexuelles au Travail

Centre Hospitalier du Rouvray
4 rue Paul Eluard
76300 Sotteville-lès-Rouen

www.ch-lerouvray.fr