

PROJET STRATÉGIQUE
2026-2029

« Faire progresser la santé
par **LA RECHERCHE**
et **L'INNOVATION** »



Cap vers 2030



SOMMAIRE

PARTIE 1

Édito

04

////// *Le mot de l'Administratrice*

04

////// *Le mot de la Coordinatrice médicale du GIRCI GO*

05

PARTIE 2

HUGO : fédérer les CHU, structurer l'action

06

Établissements membres

08

Membres fondateurs

08

Membres associés

10

HUGO : périmètre et gouvernance

11

HUGO en chiffres et en repères

11

HUGO : 20 ans de collaboration hospitalo-universitaire
au service de l'excellence en santé

11

Une organisation agile au service de l'efficacité du collectif

13

Une animation dédiée par thématique

14

Les activités structurantes HUGO

15

PARTIE 3

Cap vers 2030 : deux ambitions pour HUGO

16

**Coordonner et animer la communauté hospitalo-universitaire
dans le Grand Ouest**

18

Impulser une dynamique d'innovation au service de tous

19

PARTIE 4

Cap vers 2030 : cinq priorités stratégiques

20

Axe 1 : Affirmer le positionnement du Grand Ouest comme pôle d'excellence hospitalo-universitaire innovant, moteur de rayonnement national et européen	22
Axe 2 : Déployer une innovation hospitalière ouverte, collaborative et à impact	30
Feuille de route Ouest Data Hub 2026-2029	32
Axe 3 : Définir une stratégie commune autour des usages de l'IA en santé	35
Feuille de route GOIA 2026-2029	37
Axe 4 : Accompagner les transformations du système de santé par l'innovation organisationnelle	38
Feuille de route GRIPS-GO 2026-2029	40
Feuille de route SimHUGO 2026-2029	42
Feuille de route Management HUGO 2026-2029	44
Axe 5 : Adopter le réflexe HUGO avant toute initiative structurante	48

PARTIE 5

Une équipe de coordination à votre service

50

ÉDITO

6

Après avoir célébré ses 20 ans en 2025, le GCS HUGO affirme plus que jamais sa vocation : fédérer les forces hospitalo-universitaires du Grand Ouest pour préparer l'avenir. Réseau de CHU résolument tourné vers l'innovation, HUGO s'est imposé au fil des années comme un acteur pionnier, capable de faire émerger des synergies nouvelles au service de la recherche, de la formation et du soin.

Avec ce Projet stratégique 2026-2029, HUGO fixe son cap vers 2030 et ambitionne de continuer à bâtir un écosystème hospitalo-universitaire toujours plus intégré, où les compétences, les expertises et les infrastructures se conjuguent pour accélérer les progrès collectifs en santé.

HUGO est ainsi notre laboratoire de coopération à l'échelle interrégionale, où se développent des initiatives structurantes dans des domaines clés tels que la recherche clinique, les données massives en santé, l'intelligence artificielle ou encore l'accompagnement des professionnels dans les transformations du système de santé. Notre trajectoire doit également nous permettre de renforcer notre leadership scientifique, soutenir l'émergence d'innovations utiles aux patients et contribuer activement à l'attractivité et à l'excellence des hôpitaux universitaires du Grand Ouest.

C'est collectivement, avec l'ensemble de nos partenaires académiques, scientifiques, industriels et institutionnels, que nous continuerons à faire d'HUGO un réseau d'avant-garde, au service des patients, des professionnels et des territoires.

////////////////////

*Floriane RIVIERE,
Directrice Générale du CHU de Tours
Administratrice du GCS HUGO*

9





“

La 3^{ème} décennie d’HUGO débute dans une vague de transformation technologique majeure, qui ouvre sur des perspectives, en matière d’automatisation et de robotisation de processus et de tâches, qui étaient encore récemment inconcevables. Tous les domaines de la santé sont concernés, qu’il s’agisse de procédures diagnostiques, thérapeutiques, d’organisation des soins, de parcours patient, de management, d’enseignement ou de recherche.

Notre projet stratégique ambitionne de garder le cap vers les meilleurs soins aux patients, grâce à la fédération interdisciplinaire et interprofessionnelle de nos expertises interrégionales, l’implication des patients partenaires, pour émuler une recherche clinique, interprofessionnelle, responsable et inclusive, conciliant innovation et limitation de notre empreinte environnementale, et qui ose franchir les murs de nos établissements, pour contribuer à l’émergence de jeunes talents et à l’attractivité de nos territoires.

Notre plan de navigation collectif repose sur une vision intégrée de la recherche et des pédagogies innovantes. L’enjeu majeur de l’intégration de l’IA dans nos pratiques est de promouvoir la culture de l’innovation, de former les soignants de demain à un usage numérique éthique, sobre, contrôlé, performant et de renforcer la qualité des interactions avec les patients.

Dans le respect de l’identité et de la diversité de chacun des membres d’HUGO, nos complémentarités synergiques interrégionales nous donnent l’opportunité de répondre à ces nombreux défis.

////////////////////

*Pr Corinne LEJUS-BOURDEAU,
Professeure d’anesthésie-réanimation pédiatrique au CHU de Nantes
Coordinatrice médicale du GIRCI GO*

”

PARTIE 2

HUGO

FÉDÉRER LES CHU,

STRUCTURER L'ACTION



ÉTABLISSEMENTS

MEMBRES



Le Grand Ouest : un territoire d'excellence en santé portée par l'expertise de chacun

Membres fondateurs :

CHU d'Angers

Établissement de recours pour l'hémi-région Est des Pays de la Loire, engagé dans la qualité des soins, la formation et la recherche à l'aune d'un projet de reconstruction immobilière structurant

 **1 048** lits (MCO-PSY)

 **199** places (MCO-PSY)

 **782 M€** dépenses d'exploitation tous budgets confondus au 31/12/2024

 **35,6 M€** budget d'investissement au 31/12/2024

 **1 254** agents physiques PM
6 133 agents physiques PNM

 **100 525** passages aux urgences

 **3 900** naissances sur 2025

 **30** salles de bloc opératoire



CHU de Brest

Établissement de recours pour la Bretagne occidentale, alliant offre de soins complète, recherche et innovation

 **1 311** lits (MCO-PSY) **1 077** lits (MCO) **234** lits (PSY)

 **342** places (MCO-PSY) **172** places (MCO) **170** places (PSY)

 **904 M€** dépenses d'exploitation tous budgets confondus

 **44,3 M€** budget d'investissement sur année 2025

 **2 930** agents physiques PM
7 690 agents physiques PNM

 **78 601** passages aux urgences

 **2 296** naissances sur 2025

 **47** salles de bloc opératoire





CHU de Nantes

Pôle hospitalo-universitaire majeur pour les Pays de la Loire, avec un projet de reconstruction globale au sein du nouvel Hôpital Loire Santé avec une place centrale pour l'innovation en santé

 **1 513** lits (MCO-PSY)

 **239** places (MCO-PSY)

 **1,3 Mrd€** dépenses d'exploitation tous budgets confondus

 **381 M€** budget d'investissement au 31/12/2024

 **3 465** agents physiques PM
10 335 agents physiques PNM

 **119 615** passages aux urgences

 **3 982** naissances sur 2025

 **57** salles de bloc opératoire




CHU d'Orléans


Établissement de recours pour l'Est du Centre-Val de Loire, engagé dans un nouveau chapitre universitaire depuis 2022

 **1 355** lits (MCO-PSY)

 **278** places (MCO-PSY)

 **629 M€** dépenses d'exploitation tous budgets confondus

 **13 M€** budget d'investissement sur année 2025

 **886** agents physiques PM
4 926 agents physiques PNM

 **98 156** passages aux urgences

 **4 345** naissances sur 2025

 **23** salles de bloc opératoire



CHU de Rennes

Établissement de recours pour la Bretagne, reconnu pour son expertise clinique, sa recherche et ses missions universitaires

 **1 297** lits (MCO-PSY)

 **254** places (MCO-PSY)

 **1,1 Mrd€** dépenses d'exploitation tous budgets confondus

 **66,2 M€** budget d'investissement sur année 2025

 **2 929** agents physiques PM
7 777 agents physiques PNM

 **130 771** passages aux urgences

 **3 835** naissances sur 2025

 **53** salles de bloc opératoire



CHU de Tours


Établissement de recours en région Centre-Val de Loire, reconnu pour son expertise médicale et universitaire, engagé dans un projet de réorganisation immobilière majeur pour 2030

 **1 362** lits (MCO-PSY) **1 134** lits (MCO)
228 lits (PSY)

 **335** places (MCO-PSY) **174** places (MCO)
161 places (PSY)

 **1 Mrd€** dépenses d'exploitation tous budgets confondus

 **138 M€** budget d'investissement sur année 2025

 **3 035** agents physiques PM
8 850 agents physiques PNM

 **84 967** passages aux urgences

 **3 566** naissances sur 2025

 **49** salles de bloc opératoire



Institut de Cancérologie de l'Ouest


Centre régional de lutte contre le cancer de référence en Pays de la Loire, bi-site (centre René-Gauducheau à Saint-Herblain et centre Paul-Papin à Angers), 1^{er} au plan national en-dehors de l'Île-de-France

 **122** lits

 **130** places

 **303 M€** dépenses d'exploitation tous budgets confondus

 **8,5 M€** budget d'investissement sur année 2025

 **236** agents physiques PM
1 397 agents physiques PNM

 **8** salles de bloc opératoire

Membres associés :




Centre Hospitalier du Mans


Établissement de référence en Sarthe, dans le top 3 des centres hospitaliers non universitaires ayant la plus forte activité de recherche clinique au plan national

 **866** lits (MCO-PSY)

 **109** places (MCO-PSY)

 **476 M€** dépenses d'exploitation tous budgets confondus

 **20 M€** budget d'investissement sur année 2025

 **685** agents physiques PM
4 219 agents physiques PNM

 **98 946** passages aux urgences

 **3 486** naissances sur 2025

 **24** salles de bloc opératoire



Centre Hospitalier Départemental de Vendée


Établissement de référence constitué en groupe territorial fédérant l'ensemble des hôpitaux publics du département de la Vendée impliqué dans une offre de soins complète, la recherche et la formation

 **760** lits (MCO-PSY)

 **170** places (MCO-PSY)

 **542 M€** dépenses d'exploitation tous budgets confondus au 31/12/2024

 **16,3 M€** budget d'investissement au 31/12/2024

 **620** agents physiques PM
4 468 agents physiques PNM

 **85 345** passages aux urgences

 **2 483** naissances sur 2025

 **20** salles de bloc opératoire

HUGO :

PÉRIMÈTRE ET GOUVERNANCE

HUGO : l'alliance des CHU au service de l'innovation en santé



6 CHU
2 CH
1 CLCC

HUGO en chiffres et en repères



11 690
lits et places



71 000
personnels



7 Md€
de budget consolidé



80 unités de recherche
dont **29** laboratoires INSERM et **4** centres d'investigation clinique (CIC)



344
centres de référence maladies rares (CRMR) labellisés
dont **5** centres coordonnateurs nationaux



1 des 7 sites de recherche intégrée en cancérologie (SIRIC)
2 centres labellisés INCa de phase précoce (CLIP²)



7
tiers-lieux d'expérimentation (TLE) en santé numérique



4 885
publications en 2025



36 500
patients inclus dans des essais cliniques en 2025



14 UFR santé
6 facultés de médecine
4 facultés de pharmacie
4 facultés d'odontologie



703
personnels enseignants et hospitaliers titulaires (HU)



8
fédérations hospitalo-universitaires (FHU) labellisées par l'INSERM

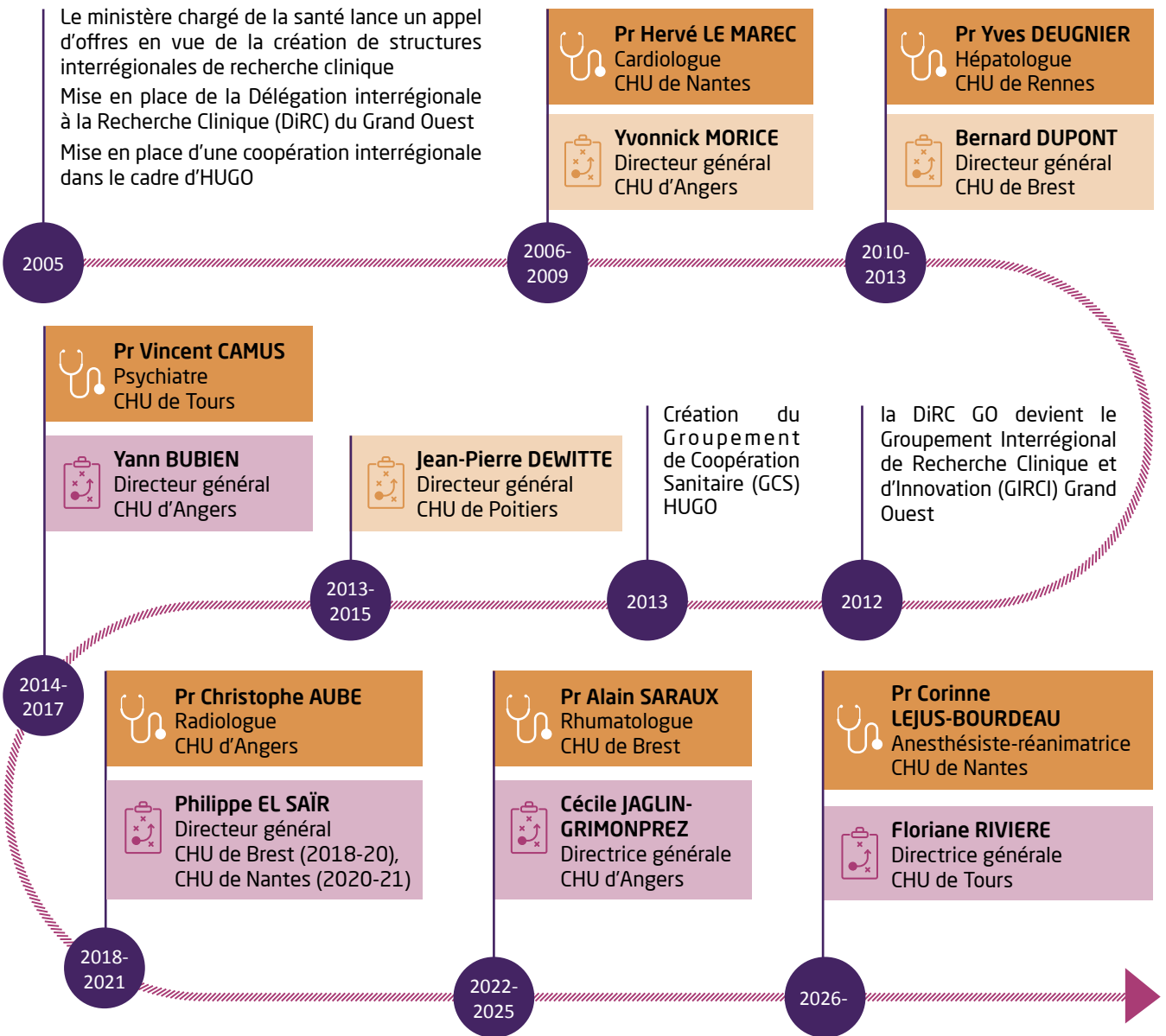


9 052 études cliniques en cours en 2025
1 542 à promotion interne
5 230 à promotion académique ou hospitalière hors HUGO
2 280 à promotion industrielle



26
projets de recherche multicentriques menés par les centres de données cliniques mobilisant les ressources de l'Ouest Data Hub depuis 2019

HUGO : 20 ans de collaboration hospitalo-universitaire au service de l'excellence en santé



-  *Coordonneurs du GIRCI GO*
-  *Administrateurs du GCS HUGO*
-  *Coordonneurs adjoints de la DiRC GO*

Une organisation agile au service de l'efficacité du collectif

Une gouvernance simple

L'organisation du GCS HUGO repose sur une répartition partagée des responsabilités et des instances afin d'assurer une représentation équilibrée de ses établissements membres :



ADMINISTRATEUR

- Propose la ligne stratégique
- Assure le suivi des projets

Il est assisté dans ses missions par le Délégué général du GCS

Élu pour 4 ans par rotation entre les CHU du Grand Ouest



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

- Débat et décide des orientations stratégiques et des projets du GCS

24 membres :

- 3 pour les établissements fondateurs (Directeur général, Président de CME, Doyen des UFR santé)
- 2 pour les établissements associés (Directeur général, Président de CME)

Invités permanents :

Coordonnateur du GIRCI GO, Présidents des DRCI, Vice-présidents recherche, Directeurs recherche-innovation

Réunie 4 à 5 fois par an en présentiel par alternance dans les différents sites du Grand Ouest



BUREAU

- Instruit les projets
- Prépare les travaux de l'AG

9 membres :

- Administrateur
- 3 sièges pour les Directeurs généraux
- 3 sièges pour les Présidents de CME
- 2 sièges pour les Doyens des UFR santé

Invité permanent :

Coordonnateur du GIRCI GO

Réuni 4 à 6 fois par an en visioconférence



Un groupement de coopération sanitaire de 9 établissements membres

HUGO a été créé par convention en 2005 entre ses membres fondateurs (CHU d'Angers, Brest, Nantes, Orléans, Poitiers, Rennes et Tours).

Il est devenu un groupement de coopération sanitaire (GCS) de droit privé à compter de 2013 intégrant l'Institut de Cancérologie de l'Ouest (ICO).

Le CHU de Poitiers est sorti en 2017 en raison de la création de la région Nouvelle-Aquitaine et 2 nouveaux établissements ont rejoint HUGO : le CH du Mans en 2016 et le CHD Vendée en 2017.

Une animation dédiée par thématique

Le GCS HUGO coordonne ses actions selon un fonctionnement par thématique afin d'assurer l'avancement de ses missions dans les domaines du soin, de l'enseignement et de la recherche-innovation.



Soin

La Commission Soins est constituée des pilotes médicaux, des référents médicaux des ARS et directeurs chargés de coordonner les actions sur certaines disciplines hospitalo-universitaires de recours et filières d'intérêt inter-régional. Un Comité stratégique Génomique coordonne les travaux d'HUGO en lien avec la FHU GenOMedS, le réseau GEM-EXCELL et le projet DIAGHO.



Enseignement

Le Groupe de Recherche et d'Innovation en Pédagogie en Santé du Grand Ouest (GRIPS GO) se réunit dans le cadre d'un comité de pilotage (COFIL GRIPSGO) sous l'égide des Facultés de santé du Grand Ouest.

Le réseau SimHUGO se réunit également dans le cadre d'un comité de pilotage (COFIL SimHUGO) rassemblant les coordonnateurs et référents des centres de simulation du Grand Ouest.

Un comité de pilotage (COFIL Management) coordonne l'action d'HUGO en matière de formation des responsables médicaux au management.



Recherche - Innovation

Le Groupement Inter-régional pour la Recherche Clinique et l'Innovation (GIRCI) Grand Ouest porte le volet recherche et innovation d'HUGO.

Un Conseil d'Orientation Scientifique (COS) définit et suit ses actions. Une Commission d'Évaluation Scientifique (CES) est chargée d'évaluer les projets de recherche clinique soumis en réponse aux appels à projets coordonnés par le GIRCI GO.

Les actions autour de la plateforme interrégionale des entrepôts de données de santé hospitaliers du Grand Ouest, Ouest Data Hub, sont pilotées dans le cadre d'un Comité stratégique ODH.

Les activités structurantes HUGO

GIRCI GO

Groupement Interrégional pour la Recherche Clinique et l'Innovation du Grand Ouest

Sa principale mission repose sur la structuration, la coordination et la promotion des activités de recherche au sein des établissements de santé, par la mutualisation de ressources et de compétences.

Cet appui se traduit par le pilotage d'appels à projets interrégionaux et l'attribution de bourses dédiées aux jeunes chercheurs médicaux et paramédicaux.

Le GIRCI GO organise chaque année une journée dédiée aux professionnels de la recherche.

Par ailleurs, il finance 10 réseaux de compétences et accompagne la constitution de réseaux d'investigateurs visant à dynamiser la coopération des spécialistes dans tous leurs domaines d'activité.



Ouest Data Hub

Plateforme de partage de données et de ressources mutualisées techniques et humaines permettant aux établissements disposant d'un entrepôt de données de santé de pouvoir collaborer sur des projets de recherche

Le projet s'appuie sur l'antériorité du réseau interrégional des centres de données cliniques (CDC) dans le Grand Ouest au nombre de 9 en 2026.



LA MÉDECINE DE DEMAIN
S'INVENTE AUJOURD'HUI

DIAGHO

Portail d'interprétation des données génomiques pour le diagnostic innovant des maladies rares

Le projet vise à faciliter l'analyse des données issues du séquençage de dernière génération du génome par l'annotation simplifiée de ses variations pour l'appui au diagnostic des biologistes. Le projet s'inscrit dans le plan d'actions du GCS HUGO autour de la médecine génomique grâce au soutien du Réseau d'excellence de génétique moléculaire (GEM-EXCELL) et de la FHU GenOMeS.



GRIPS-GO

Groupe de Recherche et Innovation en Pédagogie en Santé du Grand Ouest

Il s'agit d'une alliance d'acteurs universitaires, hospitalo-universitaires et hospitaliers qui visent à développer la structuration et promouvoir l'excellence d'une recherche en pédagogie au service des étudiants et des enseignants.

Le réseau s'est notamment structuré autour de deux axes de travail : bien-être et compétences, incertitude et ECOS.



SimHUGO

Réseau des 8 centres de simulation en santé des hôpitaux du Grand Ouest

L'objectif central du réseau SimHUGO est de valoriser les innovations et les travaux de recherche en simulation en santé menés dans le Grand Ouest, tout en transformant les centres de simulation en véritables laboratoires d'innovation, terrains d'expérimentation, de recherche et de collaboration.



PARTIE 3

CAP VERS 2030

DEUX AMBITIONS

POUR HUGO



COORDONNER ET ANIMER

LA COMMUNAUTÉ HOSPITALO-UNIVERSITAIRE DANS LE GRAND OUEST



Coordonner :

Structurer l'action collective pour améliorer la cohérence stratégique

HUGO a pour ambition de dépasser la juxtaposition des établissements pour constituer une véritable communauté hospitalo-universitaire intégrée, capable d'agir, d'innover et de rayonner à l'échelle nationale et européenne. Il ne s'agit pas uniquement de coopérer, mais de faire système.



Animer :

Fédérer les acteurs hospitalo-universitaires autour d'initiatives structurantes

HUGO ne se substitue pas aux initiatives et aux acteurs locaux (principe de subsidiarité), mais constitue le creuset permettant d'éviter la dispersion, de favoriser la complémentarité des expertises au service de projets communs et de passer rapidement l'innovation à l'échelle en matière de soins, d'enseignement et de recherche.

IMPULSER UNE DYNAMIQUE

D'INNOVATION AU SERVICE DE TOUS



Innover :

Introduire, mettre en œuvre et évaluer de nouvelles idées, méthodes ou pratiques visant un processus d'amélioration au bénéfice du plus grand nombre

HUGO a vocation à faire émerger, structurer et accélérer des initiatives innovantes en jouant un rôle d'impulsion stratégique et de mise en dynamique des acteurs.



Impulser :

Initier, orienter et stimuler une dynamique collective

À ce titre, le GCS HUGO accompagne les phases d'initialisation et de consolidation des dispositifs structurants. Il organise, le cas échéant, leur transfert vers un portage adapté (établissement pilote, consortium dédié, structure ad hoc). Il n'a pas pour objet d'assurer la gestion pérenne des dispositifs interrégionaux, une fois leur maturité acquise. Il concourt cependant à définir des modèles de pérennisation de ces dispositifs, sur le plan organisationnel, financier et logistique.

PARTIE 4

CAP VERS 2030

CINQ PRIORITÉS STRATÉGIQUES



AXE 1

AFFIRMER LE POSITIONNEMENT DU GRAND OUEST

COMME PÔLE D'EXCELLENCE HOSPITALO- UNIVERSITAIRE INNOVANT MOTEUR DE RAYONNEMENT NATIONAL ET EUROPÉEN

NOTRE OBJECTIF :

Maintenir HUGO comme un réseau de CHU à l'avant-garde, prolongeant la triple mission hospitalo-universitaire du soin, de l'enseignement et de la recherche par un positionnement stratégique concerté sur les grands enjeux d'avenir pour la santé



FHU

Après deux campagnes en 2014 puis en 2021 ayant permis la labellisation de 8 fédérations hospitalo-universitaires au total, une nouvelle campagne a été initiée en 2026 afin de poursuivre la structuration des travaux interrégionaux en matière de soins, d'enseignement et de recherche pour la période 2027-2031.

Cette troisième vague sera l'occasion de recenser les projets et d'évaluer l'impact des FHU dans l'articulation et la diffusion du progrès scientifique entre la recherche, l'enseignement et le soin.

L'association étroite des universités et de l'INSERM constitue la clef du succès de cette démarche. Elle permettra d'identifier de nouveaux projets valorisant l'excellence des équipes de recherche dans le Grand Ouest.

Le partage des orientations de la stratégie recherche de chaque CHU, en lien avec la démarche du HCERES, et en concertation avec les universités et l'INSERM, permettra de positionner le Grand Ouest dans une stratégie ambitieuse pour la recherche en santé.

8 Fédérations Hospitalo-Universitaires (FHU) labellisées par l'INSERM dans le Grand Ouest

HUGO s'appuie sur un écosystème structuré par 8 FHU constituant des axes d'excellence intégrant soins, enseignement et recherche pour accélérer la recherche translationnelle et l'innovation biomédicale.



Cancer, Microenvironnement et Innovation



Pr Thierry LAMY,
CHU de Rennes
Pr Marie-Dominique GALIBERT,
CHU de Rennes

Appréhender les mécanismes des cellules tumorales pour proposer de nouvelles approches thérapeutiques dans le cancer



EXcellence dans le traitement de l'Autisme et Troubles du neurodéveloppement



Pr Frédérique BONNET-BRILHAULT,
CHU de Tours

Avancer dans l'identification des réseaux neuronaux impliqués dans l'autisme et les troubles du neurodéveloppement



Génétique, Omiques, Médecine et Société



Pr Stéphane BEZIEAU,
CHU de Nantes
Pr Sylvie ODENT,
CHU de Rennes

Optimiser le diagnostic génomique en utilisant les techniques les plus récentes d'analyse de l'ADN et participer au développement de la médecine personnalisée



Grand Ouest Against Leukemia



Pr Mathilde HUNAULT,
CHU d'Angers

Améliorer le traitement des leucémies aiguës de l'adulte et de l'enfant



Grand Ouest NASH Research Network



Pr Jérôme BOURSIER,
CHU d'Angers
Pr Bertrand CARIOU,
CHU de Nantes

Améliorer la prise en charge des patients atteints de stéatohépatite dysmétabolique, une pathologie à l'incidence croissante, souvent associée au diabète de type 2



Développement d'une médecine de PRECI sion en CARdiologie pédiatrique Et congénitale



Pr Alban BARUTEAU,
CHU de Nantes

Améliorer la qualité des soins dispensés tout au long du suivi des patients porteurs d'une cardiopathie congénitale ou d'une cardiomyopathie pédiatrique



SURvival oPTimization in ORgan Transplantation



Pr Ephrem SALAME,
CHU de Tours

Optimiser le parcours du prélèvement à la transplantation d'organes et assurer un suivi personnalisé du patient transplanté

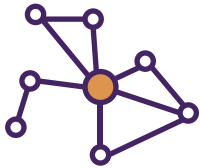


Technologie pour la Santé



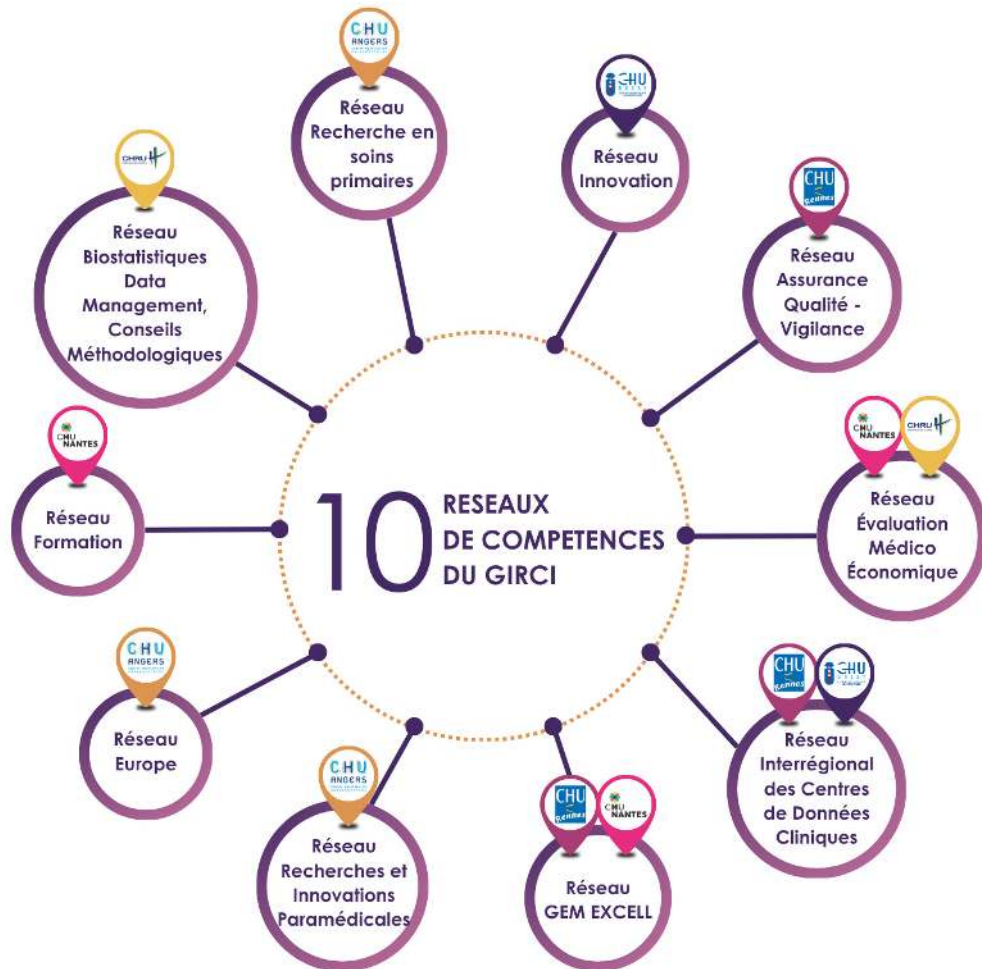
Pr Eric STINDEL,
CHU de Brest

Améliorer le service médical rendu via le transfert accéléré de solutions technologiques innovantes en santé



Réseaux de compétences

Le GIRCI GO s'appuie sur un maillage territorial, dont les réseaux de compétences constituent l'un des piliers. Leur mission ? Soutenir les porteurs dans leurs projets de recherche, en leur offrant un accompagnement adapté, des ressources partagées et une expertise ciblée. Le suivi infra-annuel des feuilles de route des différents réseaux de compétence permet une actualisation régulière des moyens et des orientations donnés aux équipes support de la recherche et de mettre à profit du collectif des outils à hauteur des ambitions et des enjeux pour les chercheurs., tout en favorisant l'émergence de synergies entre les acteurs du terrain.





Les regards des réseaux

Illustration par un réseau de compétences
et par un réseau d'investigateurs



Céline MEROUZE

Animatrice du réseau Formation

Réseau Formation du GIRCI GO

Depuis plus de 10 ans, le réseau consolide la professionnalisation de la recherche clinique hospitalière. Il accompagne les personnels médicaux, paramédicaux et scientifiques dans le développement de leurs compétences. Les formations sont gratuites à l'échelle interrégionale et accessibles via convention au niveau national.

Via sa plateforme LireGO, le réseau propose des parcours réglementaires (BPC, RGPD, ...) et par thématiques (Médico-économie, soins primaires, sensibilisation à la sécurité et à la protection des données sur la plateforme ODH, ...), développés en collaboration avec les réseaux de compétences du GIRCI GO pour répondre aux besoins du terrain. Grâce au soutien financier du GIRCI GO, le réseau dispose d'une équipe dédiée (animation et ingénierie pédagogique) et d'outils auteurs performants. Cette structure permet une gestion autonome et agile, de la création des contenus jusqu'au suivi des apprenants.

26



Pr Dominique SOMME

Coordonnateur du réseau ReVe S-HUGO

Sabrina JANVIER

Chef de projet ReVeS-HUGO

Réseau ReVeS-HUGO

La labellisation du réseau ReVeS-HUGO en 2024 a constitué une étape fondatrice pour structurer une démarche interrégionale sur le vieillissement en santé. Ce soutien institutionnel a permis de fédérer plus de 30 investigateurs aux profils variés (gériatres, oncogériatres, psychogériatres, psychologues et infirmiers en pratique avancée), issus de 18 établissements – dont 7 CHU et 9 Centres Hospitaliers – autour d'une vision commune. Sur le plan de la recherche, la dynamique engagée se traduit par la rédaction de plusieurs projets multicentriques avec dépôt de lettres d'intention au PREPS 2025 (REDIGER, TELEPAIRTISE). Le réseau est également associé au projet lauréat de la communauté mixte de recherche CARE-LTCF, portant sur le travail autour de la fin de vie en EHPAD (AAP CNSA-IRESP). En matière d'enseignement, ReVeS-HUGO a renforcé les liens inter-universitaires, notamment par l'organisation d'une journée interrégionale des internes en gériatrie et la mise en place d'un annuaire commun. Enfin, sur le plan du soin, des actions structurantes ont été initiées – cartographie des IPA en gériatrie et état des lieux de leurs conditions d'exercice – posant les bases d'une coordination territoriale renforcée.

Génomique



Le précédent projet stratégique a permis de construire une stratégie très structurée et cohérente reliant soins, enseignement, recherche et innovation, et assurant la coordination inter-CHU sur la thématique de la médecine génomique.

Le Réseau d'excellence génétique et génomique des CHU du Grand Ouest (GEM-EXCELL), la FHU GenOMedS (Génétique Omiques Médecine et Société) et le projet DIAGHO (Portail d'interprétation des données issues du séquençage génomique de nouvelle génération) ont ainsi contribué à positionner HUGO dans le cadre du déploiement du Plan France Médecine Génomique 2025.

Pour les prochaines années, HUGO aura vocation à s'affirmer comme un intégrateur territorial de référence pour la médecine génomique, en structurant une offre coordonnée au service des nouvelles versions du Plan France Médecine Génomique (PFMG) et du Plan National Maladies Rares (PNMR) et en se positionnant comme un partenaire clé de leur mise en œuvre à l'échelle interrégionale.

Solidarité et structuration interrégionale des soins de recours



Le réseau HUGO a la chance de reposer sur des équipes hospitalo-universitaires qui se connaissent et collaborent entre elles au quotidien.

Cette interconnaissance et cette collaboration fortes ont permis de construire par le passé des stratégies concertées :

- pour favoriser une organisation interrégionale des soins de recours pertinente et gage de qualité pour la prise en charge des patients ;
- pour envisager un plan d'actions visant à soutenir les équipes et encourager les carrières hospitalo-universitaires dans des disciplines telles que la génétique, l'anatomopathologie ou encore l'imagerie. Ces actions se sont notamment manifestées dans l'organisation de rencontres annuelles thématiques favorisant des retours d'expérience, des partages de pratiques ou encore l'accompagnement de projets innovants mobilisant une approche par le design hospitalier.

Dans cette perspective, le fonctionnement de la Commission Soins (ex-Commission SIOS) fera l'objet d'une actualisation à partir de 2026 pour en faire une instance agile de discussion et de partage des priorités d'actions interrégionales sur des spécialités à enjeux communs.

Cancérologie



Les 6 CHU d'HUGO sont engagés depuis janvier 2026 dans la démarche européenne de certification des centres d'excellence intégrés en cancérologie (*comprehensive cancer centres*). L'intégration d'HUGO dans le programme européen visant à la constitution d'un Réseau européen de centres intégrés en cancérologie (EUnetCCC) permettra de structurer d'ici à 2027 une organisation interrégionale structurée en cancérologie, fondée sur des standards communs, des parcours patients coordonnés et une gouvernance partagée. Elle visera notamment à renforcer la qualité des soins et l'équité territoriale tout en accélérant la recherche et l'innovation à l'échelle inter-CHU. Elle permettra également de positionner HUGO comme un écosystème de recherche coordonné et un acteur visible dans le paysage national et européen de la cancérologie.



Projets nationaux et européens

Avec la constitution d'une cellule de soutien aux projets européens au sein du GIRCI GO, plusieurs portages de projets à large échelle, et notamment européens, sont envisagés à l'échelle d'HUGO.

A l'instar du projet e-QuoL, ou encore du programme de recherche PanCare4AYA (voir encart), le GCS HUGO a démontré sa capacité à appuyer les porteurs de projets de recherche et d'innovation dans la coordination de nombreux partenaires à l'étranger.

La taille critique d'HUGO, son agilité à coordonner des projets complexes et d'envergure et les infrastructures construites en commun - et notamment la plateforme Ouest Data Hub pour l'accès aux données de santé - permettront de poursuivre cette démarche collaborative et de construire des consortia pertinents pour la recherche et l'innovation à large échelle.

e-QuoL



e-QuoL représente un projet novateur et ambitieux visant à développer un compagnon digital personnalisé selon les besoins des patients afin de promouvoir l'équité en matière de qualité de vie des enfants, adolescents et jeunes adultes en rémission de cancer.

e-QuoL repose sur un consortium coordonné par le GCS HUGO associant le CHU d'Angers et l'Institut de Cancérologie de l'Ouest, en collaboration avec 32 institutions partenaires engagées provenant de 16 États européens différents. La coordination scientifique de ce projet européen est organisée par le Dr Charlotte DEMOOR-GOLDSCHMIDT, radiothérapeute et onco-pédiatre au CHU d'Angers. Le projet est lauréat de l'appel à projets Horizon Europe Mission Cancer 2023 pour un budget global de 5,9 millions d'euros sur 4 ans (2024-2027) articulé autour de 8 lots de travail structurants.

PanCare4AYA



PanCare4AYA est un programme de recherche visant à développer des recommandations cliniques internationales à partir d'une étude multicentrique pan-européenne autour du dépistage et de suivi des séquelles tardives des cancers chez les adolescents et jeunes adultes (AJA). À terme, le projet vise à améliorer la qualité de vie des patients grâce à une prise en charge innovante centrée sur le patient.

PanCare4AYA repose sur un consortium coordonné par le Prinses Maxima Centrum, hôpital pédiatrique implanté à Utrecht aux Pays-Bas, pour lequel le GCS HUGO est considéré comme partenaire en associant avec les CHU d'Angers, Brest, Nantes et Caen (entités affiliées), le Centre Oscar Lambret (CRLCC de Lille), le Centre Léon Bérard (CRLCC de Lyon) et le CHU de Strasbourg. Au total, le projet associe 28 partenaires issus de 14 pays. Le projet est lauréat de l'appel à projets Horizon Europe Mission Cancer 2024 pour un budget global de 5,7 millions d'euros sur 5 ans (2025-2030). En 2027, le congrès annuel de PanCare4AYA aura lieu à Angers.



Ils font HUGO

Jeunes chercheurs, lauréats des AAP du GIRCI Grand Ouest

Le GIRCI Grand Ouest a vocation à soutenir le développement de la recherche clinique et encourager l'émergence de projets innovants. Pour ce faire, il finance trois appels à projets annuels à destination des jeunes chercheurs médicaux et paramédicaux.

Dr Julien OGNARD

MCU-PH de Neuroradiologie diagnostique et interventionnelle au CHU de Brest

Lauréat de l'AAP « Jeune Chercheur Mobilité » (JCM) 2024 pour son projet à la Mayo Clinic (Rochester, Minnesota) au sein du laboratoire de recherche neurovasculaire



Le soutien apporté par la bourse Jeune Chercheur Mobilité du GIRCI Grand Ouest a été déterminant dans la réalisation de ma mobilité à la Mayo Clinic en 2024-2025. Je suis profondément reconnaissant pour cette aide qui m'a permis d'envisager ce déplacement dans des conditions favorables en le rendant possible accompagné de ma famille. Sur le plan scientifique et clinique, elle m'a permis d'aller chercher l'expérience sur l'hypotension intracrânienne spontanée, domaine dans lequel l'équipe intégrée dispose d'une expertise internationale reconnue. Cette immersion m'a permis d'acquérir une expérience directe des stratégies diagnostiques avancées et des techniques interventionnelles les plus spécialisées à ce jour, et encore rares en Europe. À mon retour à Brest, j'ai pu transférer ces compétences à notre équipe et mettre en œuvre localement ces approches, avec déjà la prise en soins de plusieurs patients, la plupart en errance diagnostique et thérapeutique jusqu'alors. Cela a également contribué à structurer une dynamique de réseau et d'expertise autour de cette pathologie au niveau national ; fort du partage en cours de ces connaissances, nous nous tournons désormais vers l'organisation de projets de recherche multicentriques nationaux. Au-delà de l'expérience individuelle, ce soutien que je suis fier d'avoir obtenu a donc eu un effet concret sur l'évolution de notre offre de soins, le rayonnement de notre centre et le développement de projets collaboratifs au bénéfice des patients du territoire.

Dr Camille BECHINA

Cheffe de clinique d'Odontologie au CHU de Nantes

Lauréate de l'AAP « Jeune Chercheur Étude » (JCE) 2025



Être lauréate de l'Appel à Projets Jeunes Chercheurs du GIRCI Grand Ouest a représenté un tournant important dans mon parcours. Cette reconnaissance a permis de financer mon projet PAROCAR, intitulé « Évaluation des effets de la parodontite généralisée stade 3 et 4 sur la rigidité artérielle et le risque cardiovasculaire », et surtout de lui donner une existence concrète. Grâce à ce soutien, j'ai pu obtenir un accord de promotion du CHU de Nantes et les autorisations réglementaires pour pouvoir débiter les inclusions. L'étude a été mise en place au sein du service d'odontologie du CHU de Nantes et j'organise actuellement le recrutement des patients.

Au-delà de l'aide financière, ce prix m'a donné confiance en la pertinence de mon projet. Il m'a permis d'assumer pleinement mon rôle d'investigatrice principale, de fédérer une équipe autour d'une thématique qui me tient à cœur et de m'affirmer comme jeune chercheuse à l'interface entre parodontologie et cardiologie.

Stéphanie LOUCHE

Infirmière puéricultrice au CH de Saint-Brieuc

Lauréate de l'AAP « Recherche Paramédicale » (RPM) 2024



Être lauréate de la bourse Recherche Paramédicale du GIRCI GO en 2024 a constitué une étape déterminante dans mon parcours professionnel. Ce soutien m'a permis de découvrir le monde de la recherche paramédicale, un domaine jusqu'alors inconnu pour moi. Il m'a offert l'opportunité de co-construire le projet de recherche « SPAMLO 3.0 : s'amuser à mettre de la lumière dans l'obscurité » avec un patient partenaire, une expérience humaine et professionnelle particulièrement enrichissante. Ce travail collaboratif m'a permis de dépasser mes limites et de développer de nouvelles compétences. Grâce à cela, j'ai pu participer à plusieurs congrès et valoriser ce projet lors de présentations (Congrès GIRCI GO Angers ; GIRCI ile de France ; ACFA au CANADA ; ANFH St brieuc...) notamment au format « 180 secondes ». J'ai également eu l'honneur de participer à une session jeunes chercheuses au ministère de la Santé, organisée par la plateforme nationale de recherche en soins palliatifs. Ce projet innovant sera par ailleurs présenté au congrès EAPC à PRAGUE. L'ensemble de ces expériences a profondément enrichi ma pratique et ma vision du soin, et a renforcé mon envie de poursuivre cette dynamique, avec le souhait d'approfondir mes connaissances, avec pourquoi pas un Master en recherche.

AXE 2

DÉPLOYER UNE INNOVATION HOSPITALIÈRE OUVERTE, COLLABORATIVE ET À IMPACT

NOTRE OBJECTIF :

Faire d'HUGO un écosystème d'innovation hospitalo-universitaire ouvert, connecté aux universités, aux industriels, aux start-ups, aux patients et aux territoires, capable d'accélérer la transformation des pratiques de soins et de recherche



Un écosystème d'innovation inter-CHU

La précédente mandature avait initié la construction d'un partenariat avec l'École du design de Nantes. Ce partenariat a conduit au lancement d'un appel à manifestation d'intérêt (AMI) en 2023 visant à concevoir, expérimenter et évaluer des solutions innovantes pour améliorer le parcours de soins.

Mobilisant les différentes approches du design hospitalier, plusieurs projets innovants ont ainsi pu être déployés à une échelle multicentrique, à la suite d'une démarche de co-construction avec les partenaires (professionnels de santé, usagers, partenaires industriels et/ou intrapreneurs hospitaliers) à l'issue de phases d'expérimentation (proof of concept, POC), à partir d'un prototype le cas échéant, et d'évaluation avant itération rapide (passage à l'échelle) :

- Chambre adaptée au grand âge : projet HospiSenior ;
- Aménagements des lieux de vie des services d'hospitalisation en oncopédiatrie : projets FRESK et CAMINO ;
- Prévention des risques d'interruption de tâches en imagerie : projet SPRITS ;
- Formation intégrant la réalité virtuelle en EHPAD : Projet VIRAGE.

Ces projets ont contribué à acculturer les établissements membres du réseau HUGO à l'innovation et à identifier les ressources à mobiliser afin d'accélérer les process permettant de faire aboutir l'innovation à l'hôpital. La cartographie des ressources existantes (expertises, formations, outils) constitue encore un préalable pour éviter que chaque établissement ne duplique les efforts sans capitaliser sur les expériences des autres et inciter à se spécialiser là où se trouve son expertise.





Implication des patients et des professionnels dans la démarche d'innovation

L'implication active des patients, en tant qu'acteurs et partenaires, constitue un levier essentiel pour une recherche et une innovation pertinente et responsable.

Parmi les outils à destination des professionnels de la recherche, le GIRCI GO a publié en 2025 son guide pratique du partenariat patient dans la recherche en santé qui fait aujourd'hui référence en proposant un cadre clair, des outils concrets et des recommandations pratiques pour intégrer le patient partenaire dans toutes les étapes d'un projet de recherche.

Le Réseau Innovation du GIRCI GO poursuivra ses actions favorisant le partage des bonnes pratiques, les retours d'expérience et la mise en réseau des responsables innovation des établissements d'HUGO. Ce travail pourra aboutir à la mise en place de living labs interrégionaux sur des thématiques structurantes : santé numérique, robotique, IA, dispositifs médicaux, etc. Les Journées Innovation constituent à ce titre des temps forts annuels pour rassembler les innov'acteurs hospitaliers du Grand Ouest autour de dynamiques communes. L'enjeu est aussi de pouvoir continuer à valoriser les réussites et identifier les raisons des échecs pour continuer à inspirer.



Réussir le transfert de l'innovation

Les DRCI du réseau HUGO ambitionnent collectivement d'accélérer l'inclusion des patients dans les essais cliniques de phase précoce et de démontrer leur capacité à promouvoir une recherche multicentrique dynamique.

Les établissements du réseau HUGO ont démontré leur capacité à construire des relations de confiance avec les réseaux locaux de la health tech par des partenariats public-privé responsables avec les pôles de compétitivité et les clusters d'entreprises et en facilitant l'installation d'incubateurs de start-ups au cœur même de l'hôpital.

HUGO gagnera à être un acteur encore plus visible des acteurs de l'innovation en santé et dans l'accompagnement à la recherche de financement.



Positionner HUGO comme démonstrateur national en santé numérique

Les établissements du réseau HUGO ont été successivement lauréats des appels à projets (France 2030) concourant à la mise en place de tiers-lieux d'expérimentation (TLE) en santé permettant à différents acteurs de se réunir pour concevoir, tester et améliorer des innovations notamment numériques en conditions réelles.

Cette maturité permettra à horizon 2027 de définir un modèle permettant d'envisager une pérennisation des dispositifs mis en place, au-delà des investissements réalisés pour leur amorçage, et d'envisager une plateforme interrégionale fédérant les infrastructures locales d'innovation et permettant d'éviter une dépendance prolongée aux financements publics par la mise en commun des expertises et des ressources.

Ouest Data Hub - Le réseau d'entrepôts de données de santé du Grand Ouest

Le Ouest Data Hub (ODH) est le réseau d'entrepôts de données de santé du GCS HUGO. Il coordonne l'exploitation secondaire des données cliniques de six CHU – Angers, Brest, Nantes, Orléans, Rennes, Tours – et de 3 centres hospitaliers – Vendée, Le Mans et Lorient – au service de la recherche, de l'innovation, de l'amélioration, du pilotage et de l'organisation des soins. Avec près de 15 millions de patients couverts, ODH constitue le premier réseau d'entrepôts de données hospitaliers en Europe.

La feuille de route 2026-2029 trace les grandes orientations pour les quatre années à venir : renforcer/optimiser ce qui fonctionne, structurer de nouveaux services et garantir la pérennité du dispositif.



15 millions
de patients couverts



6 CHU + 3 CH
fédérés dans le Grand Ouest



1^{er} en Europe
réseau d'entrepôts hospitaliers

Un contexte en pleine évolution

Le monde de la santé numérique se transforme rapidement. Les données hospitalières sont devenues une ressource clé pour faire avancer la recherche médicale, développer l'intelligence artificielle (IA) en santé et améliorer la prise en charge des patients. En Europe, le futur Espace européen des données de santé (EHDS) ouvrira de nouvelles possibilités d'exploitation et de partage. En France, les stratégies nationales sur l'IA et la donnée accélèrent les attentes envers les réseaux de données comme ODH. Plus que jamais l'attention se porte désormais sur les données plutôt que les algorithmes, leur mise en qualité pour un usage donné, leurs multiples transformations qui contribuent à en développer la valeur d'usage et l'accessibilité.

Pour ODH, cette période 2026-2029 sera décisive : c'est le moment de consolider ses bases, de démontrer sa valeur ajoutée et de se positionner comme un acteur de référence incontournable à l'échelle nationale et européenne.

5 axes stratégiques pour 2026-2029



1 Gouvernance et pilotage

« Aussi centralisé que nécessaire pour être efficace – aussi décentralisé que l'exige la compréhension des données »

- Adapter la gouvernance pour intégrer les nouveaux membres, améliorer les standards qualité communs et un cadre de régulation clair et efficient tout en préservant l'autonomie de chaque établissement.
- Renforcer la visibilité d'ODH aux niveaux national et européen.



2 Usages secondaires, nouvelles expertises et nouveaux services

« Accompagner l'émergence de nouvelles pratiques et nouvelles opportunités pour le soin »

- Structurer une démarche projet selon les standards de la **norme qualité ISO 9001**, du montage à la publication des résultats, et mettre en place un guide de labellisation pour garantir la qualité et la fluidité de chaque collaboration.
- Développer et alimenter des **e-cohortes interrégionales**, véritables bases de données thématiques prêtes à l'emploi pour la recherche et l'innovation.
- **Élargir progressivement le réseau** de manière maîtrisée pour développer des outils de santé des populations dans les territoires.



3 Valorisation et développement des partenariats publics et privés sur les outils et les données

« Au service de tous et respectueux de chacun »

- Rendre visible l'**impact d'ODH** : projets financés, publications scientifiques, services rendus.
- **Structurer des partenariats** avec les organismes de recherche et l'industrie, dans le respect des missions de service public.
- Travailler à la **pérennisation des financements socles**.



4 Infrastructure technique

« Préfiguration du futur des infrastructures informatiques hospitalières en matière d'usage secondaire des données »

- Moderniser les entrepôts de données pour répondre aux besoins de l'IA et du traitement massif de données.
- Renforcer la qualité et la comparabilité des données entre les sites.



5 Compétences et formation

« Contribuer à la formation des futurs soignants par la recherche »

- Stabiliser et renforcer les équipes multidisciplinaires spécialisées dans l'exploitation des données de santé.
- Renforcer les formations et les liens avec le monde universitaire pour former des professionnels hautement qualifiés, et alimenter un vivier de talents pour le réseau.

Un déploiement progressif sur quatre ans

La mise en œuvre de cette stratégie suit un calendrier réaliste, pour avancer à un rythme compatible avec les moyens du réseau.

2026

Cadrage de la gouvernance, référentiel des sites, doctrine partenariale

2027

Interopérabilité des données du réseau, premières e-cohortes, modernisation technique, pérennisation du modèle économique

2028

Extension territoriale sélective, nouveaux usages IA

2029

Évaluation, consolidation du modèle

Les principes qui guident ODH

- Un modèle coordonné/fédéré : chaque CHU conserve la maîtrise des usages des données issues de son établissement. ODH organise le partage, pas la centralisation.
- La mise en conformité aux usages avant la quantité : consolider l'existant avant d'étendre, pour garantir des données fiables et exploitables.
- La souveraineté des données : des partenariats ouverts, mais un contrôle public garanti sur l'accès et l'utilisation des données de santé.
- L'investissement dans l'humain : les compétences et la formation sont au cœur de la réussite du projet.
- La science ouverte : favoriser l'ouverture des algorithmes et des jeux de données anonymes de type bac à sable pour favoriser les pratiques.

ODH dispose déjà de bases solides. La feuille de route 2026-2029 vise à faire de ce réseau un modèle de référence incontournable à l'échelle nationale et européenne, au service de la recherche et de la santé de demain.



Les regards croisés de la Direction scientifique de l'Ouest Data Hub



Pr Marc CUGGIA

CHU de Rennes



Pr Eric STINDEL

CHU de Brest



Pr Pierre-Antoine GOURRAUD

CHU de Nantes



Pr Leslie GUILLON-GRAMMATICO

CHU de Tours



Pr Jérémie RIOU

CHU d'Angers

L'Ouest Data Hub entre aujourd'hui dans une phase décisive de son développement. Dans un contexte de transformation rapide des systèmes de santé, de montée en puissance de l'intelligence artificielle et d'accélération des usages de la donnée en recherche comme en soin, notre ambition est claire : faire du Grand Ouest un espace de référence pour l'exploitation responsable, souveraine et innovante des données de santé. Fort d'un réseau fédérant 6 CHU et 3 centres hospitaliers, couvrant plus de 1,5 millions de patients, ODH dispose déjà d'un socle unique en Europe. Il lui revient désormais de convertir cette masse critique en capacité d'action, d'innovation et d'impact.

La stratégie 2026-2029 porte cette ambition. Elle ne vise pas seulement à consolider un dispositif existant, mais à lui donner une portée nouvelle. Demain, ODH devra être à la fois une infrastructure de confiance, un cadre de coopération interrégionale, un accélérateur de projets multicentriques et un levier pour des usages maîtrisés de l'IA en santé. L'enjeu n'est pas de céder aux effets d'annonce, mais de créer les conditions d'une innovation utile : des données de meilleure qualité, des services plus structurés, des e-cohortes prêtes à l'emploi, des environnements capables d'accompagner les nouveaux besoins de calcul, d'analyse et d'apprentissage algorithmique. Notre cap est simple : renforcer ce qui fait la force du modèle fédéré d'ODH tout en préparant l'avenir. Cela suppose d'investir dans les compétences, dans l'interopérabilité, dans la qualité des données, mais aussi dans une vision commune de ce que doivent être les usages de l'IA à l'hôpital : exigeants sur le plan scientifique, rigoureux sur le plan éthique, utiles pour les équipes, et toujours orientés vers l'amélioration des soins et de la recherche. À travers cette feuille de route, ODH affirme ainsi une conviction forte : l'avenir de la donnée de santé ne se jouera ni dans la dispersion ni dans la dépendance, mais dans la capacité des acteurs publics à construire ensemble des modèles puissants, crédibles et durables.

AXE 3

DÉFINIR UNE STRATÉGIE COMMUNE AUTOUR DES USAGES DE L'IA EN SANTÉ



NOTRE OBJECTIF :

Engager HUGO dans une dynamique collective autour du développement d'une intelligence artificielle en santé coordonnée, éthique et performante au travers d'applications utiles dans les domaines du soin, de l'enseignement et de la recherche

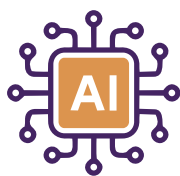


Libérer le potentiel des données de santé

Le patrimoine constitué par l'Ouest Data Hub représente aujourd'hui un actif stratégique majeur pour la recherche, l'innovation et l'amélioration des soins. Cependant, cet avantage pourrait s'éroder face à l'émergence d'acteurs nationaux et privés qui industrialisent déjà des modèles d'IA entraînés sur des bases de données de santé, notamment hospitalières.

Pour répondre à ce défi, l'Ouest Data Hub propose une feuille de route en cohérence avec la structuration de la feuille de route d'HUGO sur l'intelligence artificielle (IA) (cf. page 32).

Pour préserver l'avance acquise par HUGO, il est nécessaire de conserver le modèle visant à améliorer la qualité et harmoniser les données en allant vers les producteurs, de développer des données synthétiques pour accélérer l'innovation liée à l'IA et d'industrialiser l'accès aux données pour soutenir la recherche et l'innovation.



Articuler les organisations autour de l'IA dans HUGO

D'ici à 2027, HUGO sera amené à structurer une feuille de route autour de l'IA en santé (Grand Ouest IA, GOIA). Cette feuille de route contribuera notamment à l'initialisation d'un travail de recensement et de cartographie des initiatives et des expertises existantes dans les établissements (s'apparentant bien souvent à du shadow IT) et à la constitution d'un réseau de compétences pour fédérer les expertises présentes.

Ce travail pourra conduire à la mise en place d'une charte commune relative à la gestion des données et à l'utilisation de l'IA dans les pratiques quotidiennes afin de conserver des principes éthiques et de responsabilité tout en garantissant une démocratisation et une transformation rapide des usages permis par les outils.

La force d'HUGO est de pouvoir envisager la construction d'une feuille de route globale intégrant les cas d'usage de l'IA dans la triple dimension du soin, de l'enseignement et de la recherche en santé.

Ce travail permettra aussi de réaliser un benchmark inter-établissements sur les solutions sur étagère mises en place et d'envisager une rationalisation des coûts d'acquisition des outils, le cas échéant.



Structurer les capacités à l'échelle d'HUGO

L'exploitation du potentiel des données nécessite des capacités techniques et humaines adaptées. Les priorités pour HUGO sont :

- S'appuyer sur les réseaux existants et notamment les tiers-lieux d'expérimentation en santé numériques, les cellules d'innovation et l'Ouest Data Hub pour permettre l'entraînement et la validation de modèles d'IA à partir de jeux de données structurées.
- Créer les conditions de l'intégration de l'IA dans les pratiques de soins, ce qui nécessite un travail fin de préfiguration des systèmes d'information hospitaliers (architecture et ressources).

Dans un contexte d'évolution extrêmement rapide des technologies liées aux données de santé et à l'intelligence artificielle, il est essentiel de renforcer la capacité collective d'HUGO à anticiper, comprendre et intégrer les innovations technologiques. À ce titre, une cellule de veille technologique agile permettra de suivre de manière continue les évolutions majeures (IA générative, architectures data, standards d'interopérabilité, approches MCP, infrastructures de calcul, outils d'exploitation des données).



Accompagner le développement des e-cohortes pour entraîner des modèles d'IA académiques

HUGO soutiendra le développement d'e-cohortes interrégionales à partir des données issues des entrepôts de données de santé hospitaliers, en lien avec les données de suivi et registres. Cette dynamique visera à constituer des corpus multicentriques réutilisables pour la recherche académique et l'entraînement de modèles d'IA. Un appel à projets thématique pourra être envisagé à partir de 2027.

HUGO engagera également une réflexion interrégionale sur l'intégration de l'IA dans les usages de l'imagerie médicale. Cette démarche portera notamment sur la structuration, l'annotation et la valorisation des données d'imagerie pour la recherche et l'innovation. Elle s'inscrira dans la continuité des journées scientifiques organisées en 2025 et 2026.

Feuille de route

2026 - 2029

Grand Ouest Intelligence Artificielle (GOIA)

4 axes stratégiques pour 2026-2029



1 2026 - Structurer et mutualiser

Objectif : mettre en œuvre les bases organisationnelles, techniques et humaines pour préparer HUGO à l'ère de l'IA

- Mise en place d'une gouvernance IA pour coordonner les efforts et maximiser l'impact.
- Lancement d'un appel à projets interrégional visant à soutenir les initiatives de structuration d'e-cohortes permettant d'expérimenter des modèles d'IA.
- Lancement d'un programme visant à permettre la création de LLM HUGO entraînés sur chaque entrepôt de données de santé (EDS).



2 2027 - Simplifier l'accès

Objectif : faciliter l'accès aux données et accélérer les premiers usages à grande échelle

- Déploiement d'outils simplifiés d'accès aux données (API, interfaces analytiques).
- Expérimentation d'architecture d'accès standardisées (approches MCP) pour l'exploitation des données par des outils analytiques et modules IA.
- Expérimentation de la 1^{ère} plateforme de calcul mutualisée pour l'IA.



3 2028 - Passage à l'échelle

Objectif : généraliser les usages dans les projets de recherche et d'innovation

- Mise en production de la plateforme de calcul IA à l'ensemble des établissements.
- Déploiement d'outils d'analyse avancée accessibles aux équipes hospitalières.
- Généralisation des projets multicentriques IA au sein d'HUGO.
- Industrialisation des pipelines de données et processus MLOps.



4 2029 - Industrialiser les usages de l'IA dans HUGO

Objectif : intégrer pleinement l'IA dans les usages hospitaliers

- Intégration des outils d'analyse et d'IA dans les workflows hospitaliers.
- Développement de partenariats académiques et industriels structurés.

AXE 4

ACCOMPAGNER LES TRANSFORMATIONS DU SYSTÈME DE SANTÉ

PAR L'INNOVATION ORGANISATIONNELLE



NOTRE OBJECTIF :

Positionner HUGO comme un levier d'accompagnement des transformations du système de santé, en expérimentant des modèles organisationnels innovants, plus agiles, coordonnés et centrés sur les parcours, au bénéfice des patients et des professionnels



Recherches et Innovations Paramédicales

Le réseau de recherches et innovations paramédicales a pour ambition de placer les professionnels paramédicaux du GIRCI-GO au cœur de la recherche. Son objectif principal est de promouvoir leur implication et de valoriser leurs travaux, à travers quatre axes stratégiques : la promotion de la recherche paramédicale au sein des réseaux existants, la formation à la recherche et à la publication scientifique, le renforcement des collaborations inter-établissements, et l'émergence de projets de qualité.

Le réseau déploie des actions concrètes, comme les « Jeudis de la recherche paramédicale » (webinaires dédiés à la présentation de projets et à l'analyse critique d'articles), la création de la communauté digitale e-C@res – première plateforme dédiée aux paramédicaux chercheurs – ou encore la mise en relation de chercheurs pour des projets multicentriques via des campagnes ciblées.

En accompagnant les professionnels dans leur montée en compétences et en facilitant leur intégration aux réseaux de recherche, ce réseau contribue activement à structurer et dynamiser la recherche paramédicale dans le Grand Ouest.



Recherche en Soins Primaires

La recherche en soins primaires connaît un nouvel élan avec la création en 2026 d'une Fédération nationale, associant les 7 GIRCI. Né en 2019 sous le nom de « Cellule d'appui à la Recherche en soins primaires », le réseau inter-régional se réorganise en 2026 pour promouvoir une recherche plus proche de ses acteurs et de leurs territoires, en collaboration avec les DRCI des établissements HUGO et avec les Départements Universitaires de médecine Générale (DUMG) et leurs partenaires extrahospitaliers.

Le réseau travaille à structurer la recherche en soins primaires, à augmenter son activité et à fédérer les acteurs de l'inter-région avec les réseaux nationaux, dans une logique de complémentarité et de subsidiarité.



Innovation éthique et responsable

Plusieurs facteurs conduisent à réinterroger notre conception de la recherche et de l'innovation en santé :

- Le secteur de la santé représente 8% des émissions de gaz à effet de serre, principalement en lien avec la production et la consommation des produits de santé.
- Les activités de recherche sont particulièrement énergivores (matériels à usage unique, data centers, IRM, scanners, etc).
- Santé humaine, animale et environnementale sont interconnectées, concept de « One Health ».

La recherche en santé contribue par ailleurs à produire des connaissances utiles pour anticiper et prévenir les crises sanitaires liées à l'environnement et étudier l'impact du changement climatique sur la santé (maladies respiratoires, vectorielles, stress thermique). Dès lors, HUGO pourra contribuer à diffuser une culture commune de responsabilité environnementale en formant et sensibilisant les chercheurs à l'éco-conception des projets pour permettre une innovation plus durable.



Les regards de

Pr Cédric ANNWEILER

*PU-PH de Gériatrie au CHU d'Angers
Doyen de la Faculté de santé d'Angers*

GRIPS GO constitue un levier majeur pour structurer une véritable communauté interrégionale de recherche et d'innovation en pédagogie en santé. À l'heure de transformations profondes des formations, cet espace permet de dépasser les initiatives locales pour produire des connaissances robustes, mutualiser les expertises et accélérer la diffusion des pratiques pédagogiques fondées sur les preuves.

Plusieurs priorités me paraissent structurantes : l'évaluation des compétences en situation complexe, le développement de la simulation et du numérique, incluant l'intelligence artificielle, la formation interprofessionnelle, ainsi que l'intégration des enjeux territoriaux et de responsabilité populationnelle dans les cursus. La pédagogie de l'incertitude constitue également un champ particulièrement prometteur.

La plus-value de l'échelle interrégionale est décisive. Elle offre une masse critique indispensable pour conduire des projets multicentriques, renforcer la visibilité scientifique, favoriser l'émergence d'équipes académiques en pédagogie et soutenir l'obtention de financements compétitifs. Elle permet également d'harmoniser nos standards de formation tout en respectant les spécificités des territoires, dans une logique de complémentarité plutôt que de concurrence. À terme, GRIPS GO pourrait devenir un référent national en matière de pédagogie en santé, capable d'éclairer les politiques de formation et d'accompagner les évolutions attendues de l'universitarisation des professions de santé. Cette ambition suppose de consolider les liens entre formation initiale et continue, recherche pédagogique et transformation des organisations de soins.

Pr Pierre POTTIER

*PU-PH de Médecine interne au CHU de Nantes
Coordonnateur du GRIPS-GO*

Né il y a 3 ans, le GRIPS-GO s'est structuré autour de deux axes majeurs : l'évaluation du raisonnement clinique en contexte d'incertitude et le bien-être des étudiants dans les formations fondées sur l'approche par compétences. Ces enjeux sont cruciaux, car la gestion de l'incertitude influence directement la qualité des décisions médicales et la santé mentale des futurs professionnels.

Nos travaux, comme l'étude multicentrique EPITUDE (2025), ont permis de mesurer l'incertitude ressentie par les étudiants au moment de la prise de décision lors d'une station d'ECOS, avec des résultats en cours de publication dans des revues internationales de référence en éducation médicale. Grâce au soutien du GCS HUGO et à une mission au Centre de recherche en pédagogie de la santé (CRPS) de Montréal, nous avons lancé l'étude internationale TIMER, qui vise à décrire et analyser l'évolution de la tolérance à l'incertitude chez les étudiants en médecine.

À plus long terme, ces initiatives s'inscrivent dans la perspective ambitieuse de créer un programme doctoral en pédagogie des sciences de la santé, rattaché à une école doctorale des universités du Grand Ouest, pour répondre aux besoins croissants de recherche et de formation dans ce domaine.

Feuille de route

2026 - 2029

Groupe de Recherche et Innovation en Pédagogie en Santé du Grand Ouest

Fondé en 2022, le GRIPS GO (Groupe de Recherche et Innovation en Pédagogie en Santé du Grand Ouest) incarne une dynamique collective portée par le réseau des Hôpitaux Universitaires du Grand Ouest et les Facultés de Santé de Nantes, Rennes, Angers, Brest et Tours/Orléans.

L'ambition est claire : développer une recherche en pédagogie des sciences de la santé d'excellence, alignée sur les standards des meilleures équipes internationales. En associant universitaires et non-universitaires, le GRIPS GO vise à produire des publications de niveau international et à concevoir/diffuser des innovations pédagogiques au service des étudiants et des professionnels de santé.

Cette feuille de route 2026 - 2029 s'inscrit dans la continuité de cette mission. Elle définit les actions stratégiques pour renforcer la recherche multicentrique, consolider les collaborations internationales et structurer un centre de formation continue d'excellence, tout en assurant la pérennité du modèle GRIPS GO.



1 Conduite et valorisation des projets de recherche multicentrique HUGO

Poursuite des études multicentriques interrégionales menées dans le cadre des axes de travail « Incertitude » et « Bien-être et compétences ».

Axe Incertitude :

- Étude EPITUDE : Quantifier l'incertitude perçue par les étudiants lors des ECOS selon les scénarios cliniques.
- Étude TIMER : Suivre sur 3 ans l'évolution de la perception de l'incertitude chez les étudiants français et canadiens.
- Étude RAIMED : valider un outil de raisonnement clinique en incertitude.

Axe Bien-être et compétences :

- Analyser l'impact des stages sur le bien-être et l'auto-efficacité des étudiants.



2 Développement d'une communauté de pratique en innovation et recherche en pédagogie en santé

- Poursuite des Midis Pédagogiques HUGO : webinaires mensuels pour les formateurs et les professionnels intéressés par la formation.
- Organisation d'un séminaire annuel pour partager les résultats des études en cours et favoriser le partage d'expérience et la formation continue en pédagogie en santé des professionnels.



3 Poursuite de la coopération franco-canadienne

- Structuration d'une équipe de recherche en éducation médicale labélisée sur le périmètre HUGO autour d'un programme de recherche international HUGO-Université Montréal.
- Réflexion sur un programme de formation doctorale en Pédagogie des Sciences de la Santé rattaché à une des écoles doctorales des universités du Grand Ouest.



4 Structuration et pérennisation

- Identification de nouvelles sources de financement (ex : Horizon Europe, FRQS (Fonds de Recherche du Québec - Santé), fondations).
- Présentation du modèle aux ministères de tutelle pour une reconnaissance institutionnelle.
- Labellisation du GRIPS GO comme centre de référence en pédagogie des sciences de la santé (structuration en unité de service).

Une ambition partagée

Cette feuille de route illustre l'ambition de GRIPS GO de proposer un modèle de structuration entre les facultés et établissements membres HUGO pour viser l'excellence d'une recherche en pédagogie au service des étudiants en santé et permettant des publications de niveau international.

Feuille de route

2026 - 2029

du réseau interrégional en simulation en santé SimHUGO

La **simulation en santé**, reconnue comme une approche interdisciplinaire et interprofessionnelle, s'affirme aujourd'hui à la fois comme une méthode pédagogique et comme un champ de recherche et d'innovation au service de la qualité des soins. Elle constitue un pilier stratégique du GCS HUGO, dans lequel s'inscrit le réseau SimHUGO depuis 2012.

L'objectif central du réseau SimHUGO est de valoriser les innovations et les travaux de recherche en simulation en santé menés dans le Grand Ouest en transformant les centres de simulation en terrains d'expérimentation et en laboratoire de recherche tout en favorisant en permanence leur collaboration interrégionale. Les axes stratégiques et les actions prioritaires proposés par le réseau SimHUGO sont les suivants :



1 Émulation et soutien de la Recherche en simulation

- Incitation à la recherche multicentrique.
- Mise en œuvre de l'Appel à Projets (AAP) « Recherche en simulation » doté de 200 000 € par le GIRCI Grand Ouest en 2026, visant à favoriser l'émergence de projets innovants et à dynamiser les synergies entre les acteurs du réseau.
- Création d'une cellule dédiée à SimHUGO pour harmoniser et faciliter le montage des projets de recherche.
- Promotion de l'interdisciplinarité et l'interprofessionnalité des projets notamment en simulation chirurgicale (bloc opératoire).
- Valorisation de la recherche en simulation paramédicale.



2 Mobilisation des expertises spécialisées

- Création et consolidation de groupes de travail thématique interrégionaux : patients simulés, pratiques chirurgicales et interventionnelle, instituts de formation paramédicaux.
- Implémentation d'une méthodologie standardisée d'évaluation des simulateurs procéduraux complexes ou de haute technicité.
- Engagement des équipes de simulation dans la prévention des risques liés aux facteurs humains en situation professionnelle.
- Promotion de la recherche en simulation auprès des étudiants dès le 2^e cycle.



3 Animation interprofessionnelle de la formation continue des formateurs

- Promotion auprès des institutions de la reconnaissance de temps dédiés aux formateurs et chercheurs en simulation.
- Implémentation d'outils et de techniques pédagogiques pour optimiser la qualité des formations et réduire la charge cognitive des formateurs.
- Développement des compétences formatives des professionnels médicaux et paramédicaux en lien opérationnel avec les centres de simulation.



4 Innovation et expérimentation

- Extension de la simulation à de nouveaux usages pédagogiques et à de nouveaux publics.
- Exploration des perspectives de l'intelligence artificielle et des techniques de réalité virtuelle.
- Structuration de partenariats industriels pour l'évaluation pré-clinique de dispositifs médicaux et d'innovations technologiques diagnostiques et thérapeutiques.
- Implications des patients partenaires dans la conception des programmes.
- Intégration de designer dans la conception collaborative des programmes.
- Recherche et promotion de partenariats nationaux et internationaux.



5 Transition écologique

- Conciliation de l'innovation et de l'empreinte environnementale des formations.
- Approche coût-efficacité des dispositifs de simulation.
- Simulation frugale au service de la performance pédagogique.
- Mutualisation des outils complexes.

Une ambition partagée

Cette feuille de route illustre l'ambition de SimHUGO de positionner les centres de simulation comme des leviers d'innovation pour la recherche, la technologie et l'organisation des soins, au service de la qualité et de la sécurité des patients.

Le regard de

Dr Véronique DELMAS

Responsable du centre de simulation CAp'Sim au Mans

Le réseau SIMHUGO présente plusieurs avantages pour nos structures de simulation.

- La démarche de labellisation de chaque centre du réseau permet de maintenir ou développer les démarches d'amélioration continue de nos structures. Pour le CAp'Sim, cette année, nous venons de recevoir le renouvellement de la labellisation obtenue en 2021. Nous sommes le 3^{ème} centre en France à avoir réalisé cette seconde visite de certification. Avoir un réseau avec tous ces centres labellisés permettra aussi un positionnement fort au niveau national.
- Les projets de recherche communs. Les rencontres, les échanges ou encore les appels à projets sont des occasions de s'engager dans des projets de recherches multicentriques. Le nombre de thématiques en recherche en santé est important. Recenser et partager les projets de recherche au niveau régional permet aussi de mobiliser justement les ressources et éviter des sujets parallèles et redondants.
- La réflexion coordonnée sur la formation des formateurs en simulation est essentielle. À ce jour, la formation initiale est bien développée, contrairement à la formation continue. Chaque centre a des pratiques différentes. Échanger et partager permet d'envisager des perspectives futures de mutualisations. Pour le CAp'sim, ce point est essentiel car nous sommes engagés depuis de nombreuses années pour la formation continue et cette approche par le réseau ne peut être que bénéfique pour compléter nos programmes ou processus déjà établis.



Feuille de route

2026 - 2029

Management HUGO

Dans le cadre de son projet stratégique 2026 - 2029, le Groupement de Coopération Sanitaire (GCS) HUGO porte une réflexion collective visant à répondre aux besoins d'accompagnement et de formation des responsables HUGO, en particulier des professionnels médicaux et soignants. Cette démarche s'inscrit en cohérence avec les travaux menés par les conférences médicales et les orientations nationales.

Pour concrétiser cette ambition, le comité de pilotage management - composé, pour chaque établissement membre, d'un praticien et d'un directeur référents, ainsi que de praticiens « ambassadeurs » et « référents » - a pour mission d'élaborer une stratégie et un plan d'action opérationnel sur l'axe « management ». Le présent document constitue la feuille de route proposée à l'Assemblée Générale du GCS HUGO.



1 Principes directeurs

La feuille de route s'inscrit dans une logique de **complémentarité** entre les initiatives HUGO et celles dispensées par les établissements, en préservant le caractère **transversal et inter-établissements** des dispositifs proposés.



2 Accompagnement à la prise de fonction managériale

1 Optimisation de la formation management HUGO

- **Public cible** : 25 praticiens issus des établissements membres, préparés aux fonctions institutionnelles et managériales.
- **Durée et format** :
 - Maintenir une formation **exigeante et engageante** (18 jours annuels), tout en explorant des pistes de condensation (1 à 2 modules) pour en optimiser l'efficacité.
 - Conserver les **fondamentaux** : approche systémique du système de santé, facteurs humains, gestion des biais cognitifs, compétences relationnelles et communication.
 - **Enjeu clé** : Préserver le temps nécessaire aux **rencontres inter-établissements**, à l'effet réseau et au partage de pratiques, essentiels pour construire une communauté soudée de médecins managers.
- **Partenaire** : Collaboration avec l'EHESP pour retravailler le format.

2 Ouverture et multidisciplinarité

- **Expérimentation** : Ouverture ponctuelle d'un ou deux modules aux **trios de pôle**, avec une vigilance particulière sur la diversité des missions et les moyens qui leur sont alloués selon les établissements.
- **Objectif** : Dépasser les enjeux locaux en favorisant la **compréhension mutuelle** et l'échange sur des thématiques transversales (tensions, usure, désengagement).
- **Nouveaux horizons** : Intégration de nouvelles thématiques telles que **l'impact de l'IA dans les organisations et le management**.



3 Accompagnement en cours d'exercice des fonctions managériales

1 Outils et dispositifs

- **Coaching et co-développement** : Faciliter l'accès à des outils d'accompagnement individualisé.
- **Université d'automne HUGO** :
 - Poursuivre l'organisation de ce rendez-vous annuel, à **dissocier du dernier jour de formation** pour la promotion en cours (afin de distinguer la clôture de la formation en cours de l'université d'automne).
 - Objectifs : formation continue, échanges entre promotions, renforcement de la dynamique collective.

2 Entretiens annuels individuels

- **Déploiement** : Poursuite du déploiement du dispositif dans le cadre du marché en cours avec Phosphoria.
- **Évaluation** : Mesurer l'impact du dispositif auprès des bénéficiaires et des réalisateurs d'entretiens (retours d'expérience, indicateurs de satisfaction et d'efficacité).



4 Dynamique en faveur de l'égalité professionnelle dans la gouvernance hospitalière

1 Benchmark et état des lieux

- Réaliser un **état des lieux** des pratiques et résultats en matière d'égalité professionnelle au sein des établissements HUGO.
- Identifier des **leviers d'action partagés** pour améliorer l'attractivité et la parité d'accès aux fonctions managériales.

2 Dispositif de mentorat inter-établissements

- **Public cible** : Femmes en position de responsabilité institutionnelle.
- **Porteuse de projet** : Dr Alina Gaultier (expérience et formation en mentorat).
- **Objectifs** :
 - Constituer un **vivier de femmes mentors** formées et engagées.
 - Renforcer l'émulation et la projection des femmes vers des fonctions managériales.
 - Anticiper le recrutement des responsables médicaux de demain (60% de la communauté médicale étant des femmes).
- **Modalités** :
 - Mentorat sur 6 à 9 mois, entre professionnels d'établissements différents.
 - Partage d'expériences et regards croisés.
 - Relais par les Commissions de Vie Hospitalière et les Commissions Médicales d'Établissement.
- **Étapes clés** :
 1. Structurer le mentorat (charte, formation des mentors).
 2. Identifier et associer d'autres établissements à l'expérimentation.
 3. Évaluer le dispositif



5 Prévention de la qualité relationnelle au travail

Soutenir les actions de prévention de la qualité relationnelle au travail au travers des modalités alternatives de prévention des différends comme la communication non violente et le co-développement, de manière complémentaire aux dispositifs locaux de conciliation et médiation déjà en vigueur.

Les regards croisés de



Rémi GUILLEMET

*Coordonnateur du pôle
médecins managers
de l'EHESP*



Dr Anne LE GAGNE

*Praticien hospitalier de Gériatrie
Coordinatrice pédagogique des formations
au management médical à l'EHESP*

La coopération entre l'EHESP et le GCS HUGO a déjà démontré sa richesse, notamment à travers la formation au management des praticiens. Pour la période 2026 - 2029, nous vous proposons de poursuivre et d'enrichir cette dynamique collective, en nous appuyant sur les retours positifs des premières éditions et en explorant de nouvelles pistes.

Nous suggérons de maintenir et développer les formations de niveau 1, destinées aux jeunes chefs de service, ainsi que les parcours de niveau 2, qui accompagnent chaque année une vingtaine de médecins vers le diplôme de Médecin manager. Ces dispositifs, très appréciés, pourraient être complétés par des modules courts pour les binômes de service et les trios de pôle, axés sur la collaboration et le leadership partagé.

Pour répondre aux attentes des alumni, nous envisageons la création de capsules asynchrones, abordant des thèmes comme la gestion des conflits ou la mobilisation des équipes, dans un format accessible et engageant. Nous proposons également de renforcer les innovations managériales en associant les médecins à une cellule dédiée, et de poursuivre l'animation annuelle de la communauté de pratiques, un espace précieux d'échange et de partage d'expériences. Enfin, nous aimerions initier des travaux de recherche communs, par exemple sur l'impact du management en réseau ou l'utilisation de l'IA, pour éclairer nos pratiques et les faire évoluer ensemble. Cette feuille de route, nous la concevons comme une invitation à travailler main dans la main, pour offrir aux professionnels de santé les outils et les espaces dont ils ont besoin pour exercer leur métier avec sérénité et efficacité.

Les regards de

Pr Sylvie BOISRAMÉ

PU-PH de Chirurgie orale

Doyenne de l'UFR d'Odontologie de l'Université de Bretagne Occidentale (Brest)

Ma vision du management du réseau HUGO repose sur une gouvernance claire, basée sur la confiance, la subsidiarité et la responsabilisation des équipes. Elle permet ainsi de décloisonner les organisations et renforcer les synergies entre hôpitaux, universités, unités de recherche et partenaires industriels et territoriaux.

Il s'agit d'une dynamique collective, coopérative et agile, centrée sur le patient, la science et les professionnels. HUGO doit s'inscrire dans un écosystème de soins élargi, en développant des partenariats avec les acteurs de ville et en exploitant le numérique, la télémédecine et l'intelligence artificielle pour optimiser les parcours patients. La recherche et l'innovation, structurées de manière stratégique et pluridisciplinaire, en s'ouvrant aux partenariats académiques et industriels, peuvent renforcer ainsi l'attractivité des talents, des financements et la visibilité améliorée du réseau HUGO.

Quant à la formation, initiale et continue, au sein d'HUGO, elle doit se poursuivre en s'appuyant sur des méthodes pédagogiques innovantes (simulation, cours hybrides, e-learning) avec la notion d'harmonisation interrégionale, pour attirer et fidéliser les professionnels. Au quotidien, la qualité de vie au travail, le sens collectif et la reconnaissance des compétences sont des priorités pour prévenir l'épuisement professionnel.

Enfin, le pilotage du réseau HUGO nécessite, pour s'inscrire dans une démarche d'amélioration, d'utiliser des indicateurs partagés (sécurité, qualité, expérience patient, logique médico-économique, développement durable). Et, une communication forte autour de la marque HUGO nous oblige pour une identité connue et reconnue et une ambition d'excellence durable pour notre territoire Grand Ouest.



Sophie GATAULT

Directrice Pôle affaires médicales, recherche, stratégie territoriale du CHU de Nantes

Du point de vue d'un directeur des affaires médicales, le développement des compétences managériales des praticiens constitue désormais un levier déterminant pour accompagner, avec efficacité et discernement, les profondes transformations hospitalières. En effet, la complexification croissante des organisations, l'intensification des coopérations territoriales ainsi que l'exigence renforcée de qualité et de performance imposent un management médical à la fois structuré, agile et résolument fédérateur.

Or, ces compétences ne relèvent en rien de l'intuition. Elles s'acquiescent, se cultivent et s'éprouvent dans la durée, au contact de situations concrètes et grâce à des retours d'expérience éclairants. À cet égard, les formations managériales apparaissent non seulement utiles, mais véritablement indispensables pour outiller les praticiens et sécuriser leurs prises de responsabilité.

Dans ce contexte, les formations développées en partenariat avec HUGO offrent une valeur ajoutée significative. D'une part, elles permettent une structuration rigoureuse des dispositifs à travers la mutualisation des cahiers des charges et une sélection exigeante des organismes de formation. D'autre part, elles favorisent la convergence des pratiques, l'émergence d'une culture managériale partagée et la diffusion d'innovations organisationnelles à l'échelle de l'interrégion. La constitution de réseaux de pairs, fondés sur l'entraide et le partage d'expériences entre praticiens et responsables médicaux, constitue également un apport particulièrement fécond.

Pour les directions des affaires médicales, les attentes demeurent élevées : il s'agit de disposer d'outils opérationnels, d'accompagner les trajectoires professionnelles dans leur dimension managériale et de contribuer activement à la structuration d'un collectif médical engagé, cohérent et porteur de sens.

Enfin, au-delà des dispositifs eux-mêmes, l'enjeu réside dans la capacité à inscrire durablement ces formations dans les parcours professionnels, afin de faire du management non plus une compétence périphérique, mais un pilier pleinement intégré à l'exercice médical hospitalier.



AXE 5

ADOPTER LE RÉFLEXE HUGO

AVANT TOUTE INITIATIVE STRUCTURANTE



NOTRE OBJECTIF :

Avant toute initiative structurante, se poser la question « Est-il stratégique ou pertinent de le faire ensemble à l'échelle d'HUGO ? » pour miser sur notre potentiel collectif pour le passage à l'échelle

48



Des mutualisations stratégiques pour répondre aux enjeux de demain

HUGO constitue un cadre pertinent pour permettre aux CHU du Grand Ouest d'envisager une réponse commune aux enjeux de demain dans des domaines de haute technicité nécessitant des investissements importants et permettre de couvrir les besoins du territoire par une stratégie de mutualisation.

Cette stratégie a permis d'aboutir à des réalisations concrètes, que ce soit pour les entrepôts de données de santé (Ouest Data Hub), ou encore dans le champ de la génomique (DIAGHO).

La période à venir permettra de poursuivre cette réflexion stratégique, en investiguant notamment d'autres champs, comme celui des médicaments de thérapie innovante (MTI).



Travail collaboratif

HUGO poursuivra son engagement pour favoriser la concertation stratégique en santé à l'échelle interrégionale.

Sur la période à venir, HUGO s'emploiera à promouvoir des méthodes de travail agiles, notamment grâce aux outils numériques et digitaux mis à disposition des équipes pour collaborer quotidiennement.



Partage des réussites collectives

Les travaux mis en œuvre sur la période 2022-2025 ont conduit à mettre en œuvre une image de marque claire et fédératrice autour d'une identité commune, avec des supports de communication actualisés (site internet, réseaux sociaux).

HUGO poursuivra ce travail de communication pour continuer à partager les retours d'expérience pour inspirer et inciter à la diffusion des idées innovantes, et valoriser les réussites collaboratives.

HUGO, une identité partagée

Le Séminaire HUGO de 2023 a constitué une étape importante pour structurer la stratégie de marque du GCS HUGO.

A l'appui d'un diagnostic précis portant sur l'ensemble des activités et des réseaux HUGO, des groupes de travail interrégionaux (identité, offre et services, communication et partenaires) ont permis en 2025 la rédaction d'un livre de marque pour rendre HUGO lisible en interne comme en externe, renforcer sa cohérence visuelle et institutionnelle et promouvoir les valeurs d'HUGO.

HUGO a également noué des partenariats clés avec les acteurs publics et privés de l'écosystème d'innovation en santé du Grand Ouest.

En 2026, le site internet du GCS HUGO fait peau neuve ! Retrouvez toutes les actualités HUGO sur chu-hugo.fr !

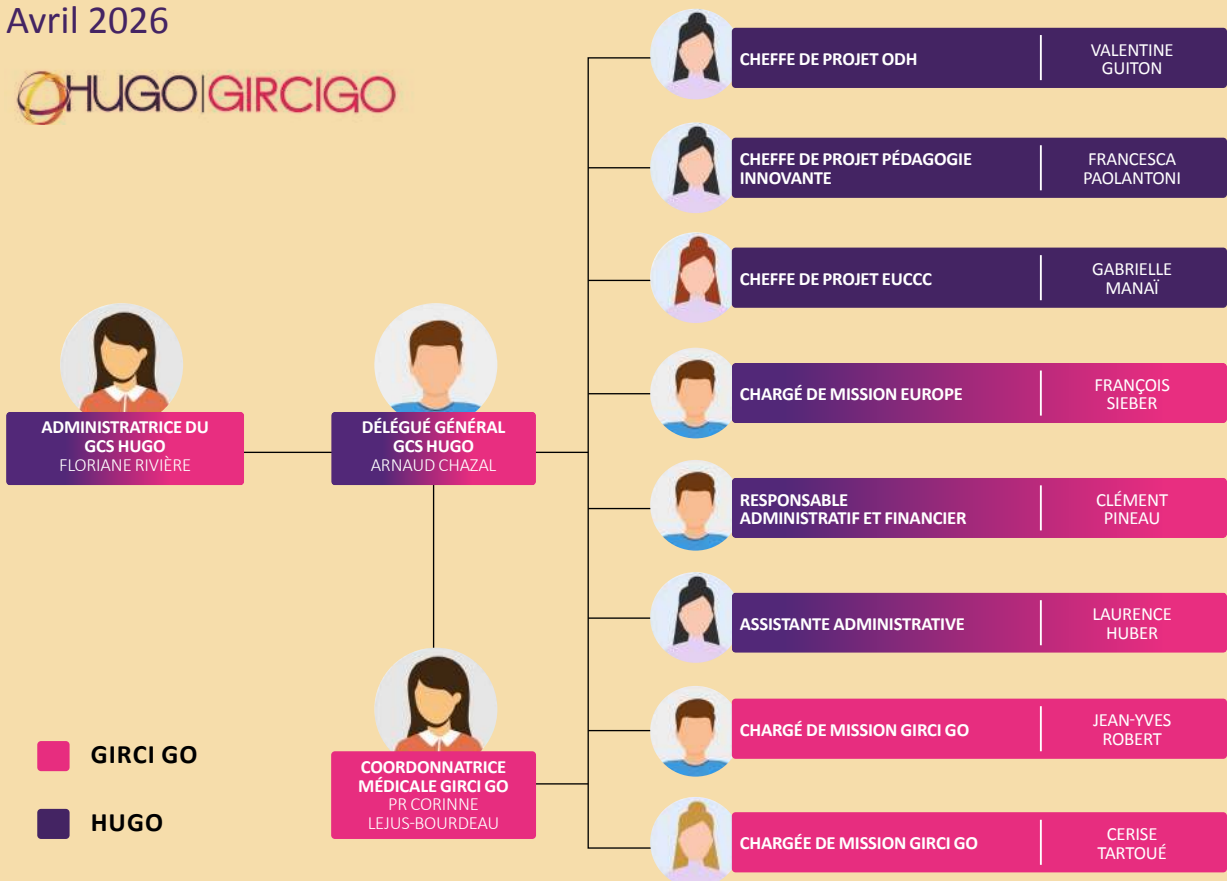




UNE ÉQUIPE DE COORDINATION À VOTRE SERVICE

ORGANIGRAMME GCS HUGO

Avril 2026





CONTACT

GCS HUGO

Groupement de Coopération Sanitaire (GCS)
Hôpitaux Universitaires du Grand Ouest (HUGO)



CHU d'Angers, Bâtiment Ardesia
4 rue Larrey, 49933 Angers

✉ contact@chu-hugo.fr

📍 www.chu-hugo.fr

🌐 [GCSHUGO](#)

