

CHRU de Tours - Cérémonie des Vœux 2020 Discours de Marie-Noëlle Géraïn Breuzard, Directrice Générale



« Alors que nous entrons dans une nouvelle décennie, nous entendons les inquiétudes fortes exprimées par nos concitoyens et parmi eux les hospitaliers, sur l'évolution de notre modèle de solidarité, dont l'hôpital est l'un des piliers.

L'hôpital public est le garant de l'accès aux soins, le premier promoteur de la recherche et de la diffusion des innovations thérapeutiques et l'un des principaux acteurs de la formation et de la promotion des professionnels.

Nous voulons tous conserver le modèle de solidarité et d'excellence qu'il représente, tout en constatant les fragilités induites par :

- **la réduction de notre capacité financière à investir,**
- **l'évolution constante du coût des traitements et des technologies,**
- **la diminution de notre attractivité pour les professionnels**, dans un contexte où l'exigence forte de continuité des soins, peine à s'articuler avec l'évolution des attentes des professionnels et où la sécurité de l'emploi ne suffit plus à répondre à ces attentes,
- **l'évolution des attentes sociétales** de soins plus rapides, sans faute, pour des patients, tout à la fois souvent plus démunis et très vite en lien avec les réseaux sociaux qui attendent toujours plus des professionnels.

Ces constats ont été dressés.

L'année 2019 a été dense en évolutions législatives et réglementaires visant à y répondre: la loi **Ma Santé 2022** (MS 2022) votée au mois de juin, des déclinaisons plus immédiates avec **le Pacte de refondation des urgences**, et **le Plan Investir pour l'hôpital**, qui visent à apporter des réponses rapides aux attentes exprimées. Mais aussi **la réforme profonde des études en santé**, **la loi de transformation de la fonction publique**, en préparation également **la loi de programmation de la recherche**. Toutes ces réformes impactent et impacteront profondément l'hôpital et ses professionnels.

Leur mise en œuvre doit être très rapide et elles s'ajoutent à des années d'évolutions législatives souvent complexes à mettre en œuvre.

Bon nombre des mesures de la loi **MS 2022** sont en préparation et devraient entrer en application au 1^{er} semestre 2020, notamment les mesures salariales et statutaires très attendues par les professionnels médicaux et non médicaux.

Il revient au responsable hospitalier d'analyser et donner à comprendre ces réformes, tirer le meilleur parti de ces évolutions pour l'établissement, ses usagers et ses professionnels. L'équipe de direction s'y emploie sans relâche.

Nous sommes très attentifs à ces inquiétudes et chaque jour mobilisés pour tenter d'y répondre. Entendons toutefois que la comparaison des niveaux, d'équipement, d'effectifs médicaux et non médicaux et le soutien aux activités de recherche, sont largement en faveur des CHU, comparés aux autres structures publiques ou privées, et ce sont bien les ressources que la Nation y consacre qui nous financent.

Dans ce contexte d'inquiétude, il est capital d'avoir un cap. Il a été donné par le **projet d'établissement 2019-2023** que nous avons finalisé en 2019.

Plus un tel projet est élaboré de manière concertée, partagé et connu de tous, plus il est solide et constitue le repère au cœur de la multitude des tempêtes de tous ordres.

Ce projet préparé depuis 2017, de manière partagée avec les professionnels et les usagers, **repose sur quatre ambitions cardinales :**

- **délivrer des soins humains, accessibles et de qualité, à tous les niveaux de la prise en charge,**
- **veiller à la qualité de vie au travail des professionnels, condition essentielle de la qualité des soins,**
- **favoriser la dynamique de la recherche et de l'innovation, pour toujours mieux soigner et attirer des professionnels**

- **sans perdre de vue l'efficacité économique qui nous permette de conserver une ambition pour notre établissement.**

Les valeurs qui portent la manière dont nous voulons travailler ensemble, y ont également été choisies : **le respect, l'ambition collective, l'esprit d'équipe et la loyauté.**

C'est la promesse que porte notre CHRU auprès de la population dont nous voulons conserver la confiance. Les patients ne s'y trompent pas. Le CHRU est le premier offreur de soin du département et de la région. Il a maintenu sa 11^{ème} place parmi les 50 meilleurs établissements au classement 2019 du Point.

Ces résultats ne sont pas le fruit du hasard, ni de la simple excellence de telle ou telle équipe, ils sont ceux d'un collectif. Les représentants des usagers le soulignent bien, ce qui fait d'abord que l'on vient au CHRU, c'est l'assurance d'une chaîne de prise en charge, couplée à l'accès aux techniques de pointe, accessibles à l'ensemble de la population.

Pour maintenir ces engagements en 2019, le CHRU a agi, s'est engagé en soutien de ces ambitions et chaque jour, en dépit des difficultés, ses professionnels médicaux, soignants, administratifs, logistiques techniques se sont mobilisés au service du patient en cherchant à soutenir, soigner, informer, et faire évoluer nos prises en charge.

Vous tous professionnels du CHRU, avec le soutien des acteurs de la région, du département, de la Métropole, de la Ville de Tours, que nous tenons ici à remercier, soyez fiers.

Fiers de ce que nous avons réalisé pour nos usagers :

- dans un **contexte très concurrentiel** du fait de l'offre des deux cliniques à Tours et de la proximité de l'Île de France, le CHRU maintient son activité, dans l'ensemble des secteurs allant de l'urgence, de la consultation à l'hyperspécialité,

- les **urgences** ont continué de faire évoluer leur organisation.

- la part de patients vus en moins de quatre heures a progressé de 2,5%.
- le pourcentage de patients hospitalisés après passage aux urgences demeure stable, mais la cellule de gestion des lits qui organise aujourd'hui les hospitalisations sur l'ensemble du CHRU adulte, constitue un appui important aux côtés des urgentistes et de l'ensemble des services du CHRU,
- les premiers financements du Pacte de refondation des urgences ont permis au CHRU d'attribuer la prime de 100€ à plus de 300 personnels prenant en charge à titre exclusif ou principal, les urgences adulte et pédiatriques, de renforcer l'accueil aux urgences pédiatriques et de renforcer les équipes adulte cet été au moment de la canicule,
- la formation de 1470 heures des assistants de régulation médicale organisée en partenariat avec le Centre Hospitalier régional d'Orléans a démarré cette semaine.

- **Les difficultés de prise en charge chirurgicales** induites notamment par un déficit d'anesthésistes, existent dans la plupart des établissements. Elles ne nous satisfont pas. Un audit organisationnel du bloc opératoire a été réalisé par l'équipe des auditeurs qualité. Les réorganisations qui s'en sont suivies et la mobilisation conjointe des responsables d'anesthésie, de chirurgie, des professionnels du bloc et de la DAM se sont déjà traduites par la réouverture de plages de bloc et une forte diminution des déprogrammations.

- **La labellisation de la récupération rapide après chirurgie** en gynécologie, en chirurgie viscérale et en orthopédie apporte une évolution majeure pour le patient. Elle permet pour certaines indications, de rendre le patient plus autonome, plus rapidement grâce des techniques chirurgicales et anesthésiques différentes et une réhabilitation à la motricité, et à l'alimentation plus rapides. Elle est un facteur de dignité dans la prise en charge.

- **La prise en charge du grand âge constitue un axe d'excellence du CHRU.**

- L'ambition qui anime les équipes de gériatrie a permis à l'Ermitage de toujours mieux prendre en compte les besoins des patients et des résidents, et d'organiser avec David Ken, photographe professionnel, un LOL Project illustrant de jolis moments de rire et de complicité entre les équipes et les résidents. Ce projet a été financé par les 11 mécènes du Fonds de Dotation.

- Les équipes de court séjour gériatrique poursuivent le travail de collaboration avec les EHPAD en facilitant l'accès à la télémédecine, l'usage d'une caméra intrabuccale est testée par les équipes de l'Ermitage et le Dr Denis chef de l'unité d'odontologie, pour diagnostiquer, à distance, l'état bucco-dentaire des patients, et poser des indications.

- **Un numéro unique référent gériatrique** accessible aux praticiens de ville et aux praticiens des EHPAD a été mis en place, visant à donner un avis rapide et réduire les passages par les urgences. L'ARS a soutenu le projet de mise en place d'une équipe régionale Vieillesse et maintien dans l'autonomie à hauteur de 252 000€.

- Grâce aux soutiens majeurs apportés à l'échelle nationale et par l'ARS, **la psychiatrie a bénéficié de plus d'un million de crédits supplémentaires** cette année pour mettre en place la réhabilitation psychosociale, une structure de veille à la récidive suicidaire, renforcer les moyens dédiés à l'urgence psychiatrique et ceux alloués aux structures de prises en charge des troubles du spectre autistique.

- Citons aussi, parmi les réalisations 2019 tournées vers le patient, **la poursuite du programme de travaux de Clocheville**, qui a permis : de refaire les deux services de chirurgie viscérale et orthopédique, de les décorer avec

fresques d'Olivia de Bona et de Johanna Fritz avec le soutien de Paja éditions ; de développer et refaire le secteur de réanimation et soins intensifs pédiatriques et de restructurer la consultation. Ces travaux qui représentent un investissement de plus de 4 M€ s'achèveront par la restructuration de la neuropédiatrie. Ils visent à permettre aux patients et aux équipes d'attendre dans de meilleures conditions l'installation dans le nouvel hôpital Clocheville, sur le site de Trousseau en 2025.

- La convention signée en avril 2019 avec SOS médecins, la Préfecture et les compagnies de taxi, a complété les expertises dont disposait déjà notre CHRU **en matière de prise en charge des victimes et des auteurs de violence**, au travers de l'action conjointe de l'UMJ, du CRIAVS, du centre de Psychotraumatologie qui a ouvert en septembre 2019, de l'UCSA, du CEGIDD. Ils travaillent tous en lien avec les services de spécialité du CHRU pour prendre en charge ce type de situation qui requiert la plus grande vigilance, expertise et humanité.

- **Le renforcement du lien entre le CHRU et les médecins traitants** est primordial pour le patient. En 2019, le CHRU a accéléré l'envoi des courriers aux médecins traitants grâce à un outil facilitant l'usage de la messagerie sécurisée. Il reste encore, nous en sommes conscients, à progresser pour améliorer les délais d'envoi. Nous y travaillons avec les équipes médicales et les secrétariats médicaux.

- **Enfin la constitution de la communauté professionnelle territoriale de santé (CPTS) O'tours** qui regroupe les professionnels de ville de la Métropole et celle des 4 CPTS du département sont pour nous des atouts majeurs pour mieux nous coordonner avec la ville. Le premier assistant partagé entre le service de rhumatologie du CHRU et le centre municipal de Montrichard se met en place au printemps et un second se prépare en dermatologie.

- Le CHRU déploie par ailleurs **la prise de rendez-vous en ligne par l'outil Doctolib**, testé dans plusieurs services du CHRU au 1er semestre, il sera rapidement généralisé à l'ensemble de l'établissement d'ici la fin de cette année.

Soyons aussi fiers de ce que nous réalisons pour et avec nos professionnels.

- Les métiers hospitaliers connaissent aujourd'hui **un déficit d'attractivité**. C'est vrai pour les infirmiers, les aides-soignants, les secrétaires médicales, les Manipulateurs en électroradiologie médicale, les Masseurs-kinésithérapeutes, les professions médicales, et les fonctions de management tous secteurs confondus. La DRH et la DS, en étroite collaboration avec les écoles et les cadres ont multiplié les actions à destination des jeunes sortant : soirée « et après mon diplôme », job dating Aide-soignant, présence dans les salons et forums. La conjugaison de ces actions et le travail des cadres sur le terrain, ont permis de **recruter 948 professionnels en 2019, contre 890 en 2018**.

En 2020, nous poursuivons et amplifions ces actions, un accent particulier sera notamment mis sur **les métiers du grand âge**. Il sera conforté par la prime prochainement accordée à l'ensemble des Aide-soignants des services de gériatrie, EPHAP, SSR, court séjour gériatrique.

- Les engagements que nous avons pris début 2019 en matière de résorption de l'emploi précaire, au travers du **protocole d'accord sur la gestion des personnels contractuels**, signé avec la CFDT, CFTC et FO portent leurs fruits. Ils ont permis de **doubler le chiffre de personnels contractuels passés en CDI, soit 91 salariés et de titulariser 223 personnes, contre 151 en 2018**.

36 professionnels ont bénéficié de promotion promotionnelle, c'est-à-dire qu'ils ont été rémunérés pendant leurs études et réintégrés au CHRU après leur formation, sur une fonction correspondant à leur formation. **Ils seront 55 en 2020**. Parmi eux les **4 infirmières en pratiques avancées** actuellement en Master 1. Nous continuerons à faire progresser leurs effectifs dans les années à venir.

On obère trop souvent aujourd'hui **l'ascenseur promotionnel** que constitue la fonction publique, qui permet à ses salariés de se former, de changer de métier, d'évoluer au sein d'un l'établissement. Il n'en va pas de même au sein de toutes les structures. Notre CHRU fait partie de ceux qui multiplient les actions en ce sens et nous continuerons de le faire.

- Ces mesures internes vont être complétées dès le premier semestre par celles décidées dans le plan Investir pour l'hôpital.

- Alors que nous continuons inlassablement à lire dans certains écrits internes ou médiatiques que le CHRU « ferme des lits et supprime des emplois », **je souhaite ici rappeler très clairement, que fin 2019, le CHRU tient les engagements pris en matière capacitaire pour réaliser notre projet à horizon 2026, en ayant fermé entre 2017 et 2019, 130 lits/1650 ; En parallèle, comme en 2018, le solde en emplois budgétés demeure lui positif , 11 emplois non médicaux et 12 emplois médicaux ayant été créés ;** ils répondent au développement de nouveaux modes de prise en charge, notamment ambulatoires, aux succès remportés dans les appels à projets . C'est aussi le fruit de notre détermination à garantir des ratios de personnel sécurisés dans les unités.

- Adapter l'emploi à l'activité et permettre aux professionnels d'évoluer dans leur carrière sont des éléments majeurs. Ils contribuent mais ne suffisent à développer la qualité de vie au travail. **Limiter les risques professionnels**, ils sont nombreux dans un hôpital : chimiques, biologiques, liés aux risques infectieux, liés au port de charge et à l'ergonomie des équipements, risques psycho-sociaux, constitue tout autant un enjeu majeur pour diminuer la pénibilité et réduire les accidents du travail et les maladies professionnelles. LA DRH en a finalisé avec l'encadrement l'analyse exhaustive au travers du document unique et des plans d'action très concrets se poursuivent.

• **Il reste que les relations de travail au sein d'une équipe constituent le premier facteur de qualité de vie au travail.** Le cadre de fonctionnement d'un hôpital est classiquement très hiérarchisé et structuré par grandes catégories professionnelles, plus que réellement par équipe. Or, c'est bien dans l'organisation du travail d'équipe que réside aussi la qualité des soins comme celle des conditions de travail. Je suis personnellement convaincue que c'est dans un dialogue constant et organisé, où la parole de chacun trouve sa place, tant pour réduire les irritants du quotidien, que pour donner aux professionnels la marge de décision qu'ils attendent, que nous trouverons l'essentiel de notre efficacité et de notre attractivité.

Tel est bien le sens de **notre projet managérial**, partie intégrante de notre projet d'établissement, décliné lors d'un séminaire qui a réuni les cadres médicaux et non médicaux en mai 2019.

A son issue, **cinq services se sont déjà lancés dans la démarche de management participatif** dont la diffusion se poursuit cette année. Dans le même cadre, **les travaux de la Commission de la vie hospitalière (CVH), nouvelle commission de la CME installée en 2018**, sous la présidence du Pr Beutter et désormais du Dr Gras se sont poursuivis. Les entretiens individuels annuels médicaux et la formation managériale des responsables médicaux vont démarrer dès le 1er trimestre de cette année. Notre CHRU est précurseur dans le domaine.

Fiers aussi de ce que nous mettons en œuvre pour la dynamique de la recherche et de l'innovation :

• **Lors de la visite du PDG de l'INSERM**, Gilles Bloch, au mois de septembre, la dynamique de la recherche en santé de notre université, des unités INSERM auxquelles contribuent les équipes du CHRU a été particulièrement soulignée. Elle tient à la qualité intrinsèque des équipes, à **cette alliance très puissante entre la recherche fondamentale et la recherche clinique au plus près du patient au sein de notre CHRU.**

• Elle tient aussi au **soutien que nous sommes en capacité d'apporter à nos chercheurs.** L'Appel d'Offre Jeunes chercheurs que le CHRU récompense à hauteur de 200 000€ chaque année, soutenu également par le Fonds de Dotation ; le Séminaire des Investigateurs ; le Séminaire de la Recherche en soins sont autant d'appuis apportés à cette dynamique.

• Les résultats de cette année sont particulièrement encourageants, **ils placent Tours au premier rang des PHRCI de la région grand-ouest et ont vu retenus 5 projets au national, pour un total de 3.5M€ de subventions. Ils ont également vu labelliser le Centre d'excellence Autisme- EXAcT.**

• Ces résultats sont à mettre au crédit des équipes tourangelles, des professionnels de la DRCI et de la Plateforme Recherche qui les accompagnent. Ils auront l'occasion en 2020 de solliciter **la certification ISO 9001**, afin de continuer à s'adapter à un niveau d'exigence de plus en plus important. Qu'ils en soient tous félicités.

• Saluons également le travail porté par **les équipes de Santé Publique du CHRU et de la Faculté**, pour mettre en place notre **Entrepôt de données de santé**, accessible à nos chercheurs, et préparer le futur entrepôt interrégional HUGO, pour prétendre à être un nœud du futur Health Data Hub national.

• Ces résultats sont des atouts dans la réussite du projet de construction d'un **Bâtiment Recherche** que nous portons avec l'Université dans le cadre du prochain Contrat de Plan Etat-Région. Il doit, avec le soutien de l'Etat, de la région et de la Métropole, accompagner l'ouverture du bâtiment de biologie à Trousseau.

Tout ceci ne se réalise pas si la santé financière de l'établissement n'est pas au rendez-vous :

• **Il est encore trop tôt pour annoncer un résultat financier 2019 définitif**, nous n'avons pas encore reçu les dernières notifications, mais à ce stade et malgré une **activité stable**, le CHRU a tenu son engagement prévisionnel **d'un déficit contenu entre 6,5 et 7M€** (soit moins de 1% de nos recettes), soit une légère amélioration en 2018. Ce résultat tient aux évolutions tarifaires, à la **revalorisation de certains de nos lits conventionnels en lits de surveillance continue**, et à la **revalorisation de certaines dotations accordées par l'ARS.**

• Il nous permet désormais **d'affermir les hypothèses de localisation de la pédiatrie et de la biologie sur le site de Trousseau**, enjeu majeur de l'exercice 2019.

• En novembre 2019, s'est tenu un séminaire des responsables médicaux et non médicaux, au terme duquel plusieurs actions ont collectivement été arrêtées pour une stratégie ambitieuse **d'attractivité, de renforcement de la pertinence des prescriptions et de meilleure valorisation de notre activité.**

• Tenir les engagements pris vis-à-vis de notre tutelle et ainsi **affermir la construction du bâtiment qui regroupera les activités de psychiatrie sur le site de Trousseau**, demeure notre challenge collectif en 2020.

C'est dans le même état d'esprit et avec la même ambition que nous abordons cette **nouvelle décennie**. Elle verra le jour du **nouveau site de Trousseau**. Je voudrais ici saluer l'énorme travail que réalise l'équipe projet NHT (le Dr François Lagarrigue, Cécile Kootz, Geoffroy Guépin, Ivy Mouchel, François Berge), aux côtés de plus de 300 professionnels des équipes, mobilisés sur le projet avec le lauréat du concours, **le Cabinet AIA.**

La vie d'un projet de ce type est complexe, exigeante, faite de moments critiques et d'arbitrages. Ils sont toujours pris en concertation et avec transparence avec les acteurs concernés. Au mois de juin, l'Avant projet détaillé sera finalisé et nous lancerons la consultation des entreprises en fin d'année, pour un démarrage du chantier fin 2021.

Ce chantier sera complexe. Il cumule les différents projets du CHRU, Nouvel Hôpital Trousseau, Nouvel Hôpital

Clocheville, bâtiment de Biologie, nouvel hôpital de psychiatrie, restructuration de l'extension, construction de la nouvelle cuisine construite en partenariat avec la Ville de Tours dans le cadre d'un GIP, le chantier du tramway porté par le Métropole et les aménagements urbanistiques qui accompagneront l'ensemble de ces projets. **Nous serons attentifs avec les municipalités et la Métropole à ce qu'ils se déroulent dans le respect des usagers, des professionnels et des riverains. Je souhaite que l'on puisse leur présenter le projet à l'été 2020.**

Mais avant 2026 et dès cette année, **le CHRU continue de se développer, extension du court séjour gériatrique** par le quasi doublement de ces capacités, ouverture d'une Maison médicale de garde en proximité des urgences adulte à Trousseau en collaboration avec la communautés professionnelles territoriales de santé de la métropole, ouverture **des 8 lits d'hématologie supplémentaire au mois de septembre, ouverture des 2 bunkers supplémentaires en radiothérapie en fin d'année, les travaux préparatoires à l'installation de la seconde IRM de Trousseau en 2021.**

Voilà pour les projets visibles !

Mais en 2020, se poursuivront aussi les actions d'organisation, de communication, de management, que sous-tendent nos 4 axes cardinaux.

Pour les porter je voudrais ici saluer le travail de confiance que nous faisons avec la CME. Elle a renouvelé ses membres en décembre, élu un nouveau président. J'ai beaucoup apprécié travailler avec le Pr Gilles Calais que je salue ici et je sais que nous trouverons la même qualité de collaboration avec le Pr Frédéric Patat et son équipe. La confiance est également le mot qui préside à notre collaboration avec l'Université et son Président Philippe Vendrix et avec le doyen de la Faculté de santé, le doyen Diot, son équipe décennale et la doyenne de la faculté de pharmacie, Véronique Maupoil.

Je les remercie tous de cette collaboration effective et constante avec la Direction du CHRU. Nous partageons beaucoup, dans le respect du rôle et de la place de chacun. C'est un atout pour la cohérence de notre gouvernance et de nos décisions.

Cette confiance est également partagée avec les représentants des usagers et leur Président Jacques Portier que je remercie de tout son investissement au bénéfice des patients et de notre CHRU.

Il y a 6 ans jour pour jour, je rejoignais le CHU. Je veux vous dire combien j'éprouve d'enthousiasme et d'énergie à être à vos côtés et de plaisir à travailler au quotidien avec mon équipe, que je veux remercier ici de son professionnalisme et de son investissement.

Avec le temps les projets mûrent, se concrétisent et c'est une vraie satisfaction d'avoir contribué à la réalisation de ceux que je porte et accompagne avec vous tous.

Le paquebot est lourd à mener, mais je demeure impressionnée de tout ce, qu'ensemble, nous parvenons à réaliser.

Je vous souhaite, ainsi qu'à ceux qui vous sont chers, une année douce et tout simplement heureuse. Je sais que, malgré les vœux, les temps et la vie n'épargnent pas certains.

Dans le doute et la peine conservez la fierté de faire partie de la grande équipe de notre CHRU et de ce que vous apportez chaque jour au patient, en dépit de ces difficultés. >>



La cérémonie des vœux fut l'occasion de dévoiler la vidéo de présentation du CHRU réalisée par la Direction de la communication du CHRU. Elle est disponible sur la chaîne YouTube du CHRU.

Contact presse

Anne-Karen Nancey - Direction de la communication
02 47 47 37 57 - ak.nancey@chu-tours.fr - www.chu-tours.fr

