

[CEREMONIE DES VOEUX] Discours de Marie-Noëlle Gérard Breuzard, Directrice générale



Quel plaisir de se retrouver enfin sans écran entre nous pour ces vœux 2023. Cela ne signifie pas que le COVID soit vaincu, mais qu'il régresse, que nous avons appris à nous protéger, à nous méfier de lui et à vivre plus normalement avec. La vigilance dont nous avons su faire preuve il faut la garder intacte, les nouveaux pics épidémiques que nous avons vécus en décembre ont mis les personnels de santé, de nouveau, à rude épreuve et nous savons que nos capacités d'adaptation ne sont pas sans limite. Ces limites, nous les repoussons pourtant ensemble chaque jour. Ceci laisse cependant des traces profondes dans le vécu de chacun, comme dans nos organisations.

La crise sanitaire a conforté ces tendances profondes qui se dessinaient avant elle. Elles se sont exprimées et renforcées très fortement cette année. Elles font de 2022 une année complexe, au cours de laquelle le CHU a néanmoins gardé le cap. Ces difficultés sont de plusieurs ordres.

1. Une faiblesse organisationnelle du système de santé qui ne pourra être durable

Certes, la Région Centre-Val de Loire connaît une démographie médicale des plus basses, et c'est un vrai défi pour la région, les Universités et les instituts que de former plus, mais aussi de recruter mieux. Dans cet ensemble l'Indre-et-Loire bénéficie cependant d'un contexte plus favorable et cependant...

Oui, nous avons appris à mieux travailler avec **nos collègues de la ville** et il faut à ce titre, saluer l'important apport de l'organisation en CPTS, soutenue par l'énergie et l'engagement du Dr Alice Perrain, du Dr Sophie Lizé, du Dr Lebeau. Cette collaboration nous a permis de mettre en place le dispositif du Service d'Accès aux Soins, parmi les premiers en France. On peut ajouter à ses remerciements M. le Dr Yann Olivier qui a récemment passé le relais à un confrère dans la gestion de la régulation libérale la nuit et les WE. Je veux aussi saluer la collaboration avec l'Ordre des médecins qui a permis d'ouvrir au mois de septembre dernier la Maison Médicale de Garde ; Ces deux organisations avec les équipes du Pr Laribi, Dr Bodin, Dr Gabteni, ont fait progresser la prise en charge de l'urgence, dans la logique du bon soin au bon endroit, mais elles n'épuisent pas l'ensemble du sujet.

Oui, nous progressons, trop lentement encore à mon sens, dans l'interaction avec l'HAD mais nous devons faire face aux **carences d'un tissu de santé régional et territorial très fragilisé**. A ces carences, le CHRU a tenté de répondre : 82 médecins du CHRU ont aujourd'hui un exercice partagé au sein du GHT. Tout au long de l'année nous nous sommes débattus pour fermer le moins de lits possibles au CHRU et maintenir ainsi une offre régionale auprès de nos collègues. Cette volonté, voire ce choix ont un prix : celui d'un réajustement constant de nos activités, entraînant tout à la fois la lassitude des équipes soignantes, le découragement de certaines équipes médicales les plus impactées, un recul des activités de recours, une utilisation de l'ambulatoire parfois inadaptée et, au final, dans certaines disciplines, le constat fait d'une dégradation de l'état de santé des patients du fait de retard de prise en charge.

Nous espérons que les réformes de notre système de santé sont proches car la résilience des établissements connaît aussi ses limites.

2. Une évolution profonde du rapport à la contrainte et des relations de travail

Comme dans tous les secteurs d'activité de la société, le refus de plus en plus net de la contrainte, des horaires atypiques, du travail de nuit connaît désormais des traductions très lisibles. Chez les uns, elle s'exprime par le départ de l'exercice hospitalier, chez d'autres, par une course ingagnable et sans fin à la rémunération, chez d'autres enfin par un absentéisme, qui dans certaines équipes atteint des seuils très difficilement gérables. Cet absentéisme tout à la fois cause et conséquence d'une dégradation des conditions de travail, signe aussi le ras le bol et la fatigue bien réelle des professionnels.

Notre CHRU a la chance de ne pas être trop impacté par les difficultés de recrutement IDE et AS (231 recrutements infirmiers, 169 départs, 176 recrutements AS/122 départs)... Les accords locaux signés avec 4 organisations syndicales visent à mieux remplacer, fidéliser, encourager le collectif de travail, et développer la qualité de vie au travail. Ce sont au total 80 postes qui ont été créés dans le cadre de ces accords, la moitié financés sur nos fonds propres, l'autre moitié émanant du Ségur. L'extension du nombre de places à l'IFPS, rendu possible par l'installation de 4 modulaires permettra demain, d'augmenter le nombre de professionnels formés, vers lesquels se tournent prioritairement nos recrutements. Félicitons-nous également de la dynamique très positive de recrutement des jeunes médecins PH, comme des futurs HU.

Comment adapter aujourd'hui le cadre de travail d'un hôpital à ces nouvelles attentes ?

Certes l'hôpital, à fortiori un CHRU, n'est pas fait pour ne délivrer que des soins que de jour et en semaine, malgré le virage ambulatoire, le H24 fait partie de nos missions de service public, et nous ne pouvons choisir ce que nous faisons. Le Président de la République, dans ses vœux aux personnels de santé, a souligné la nécessité de repenser le travail au sein des équipes, qui ont besoin de stabilité dans leur organisation. Je veux à cet égard saluer une nouvelle fois l'engagement des professionnels qui acceptent de revenir sur leur temps de repos au détriment de leur vie privée. Je salue aussi le travail des cadres, confrontés chaque jour à la nécessité de réagencer les plannings pour maintenir la sécurité des soins, en dépit des absences de dernière minute. Je sais qu'ils n'ont pas choisi d'être cadre pour ne gérer que ces situations. Nous leur devons beaucoup, tenons en compte dans les relations au quotidien.

Changer ces réalités appelle des évolutions de fond de la part de tous :

Certains veulent croire qu'en demandant au législateur d'édicter des **ratios d'effectifs** tout se réglera, comme si l'insuffisance actuelle de personnels formés et le besoin de financement pour des effectifs supplémentaires n'étaient pas à traiter en priorité.

En revanche, mieux rémunérer la contrainte de nuit de week-end, ce, en fonction de la réalité de la charge de travail, est indispensable et cette perspective semble désormais intégrée par l'Etat.

Mais il est un levier essentiel d'action, à notre portée et dont il faut très rapidement prendre conscience, c'est celui de **la qualité des relations au sein des équipes**. Le dialogue, la considération, la reconnaissance, la recherche de compromis, les ajustements réciproques quelque soit la fonction occupée, la recherche collective de réductions des irritants du quotidien, la recherche de parité dans les responsabilités, reviennent à chacun. Je veux saluer la vingtaine d'équipe qui ont aujourd'hui fait le choix de s'engager dans une autre manière de travailler ensemble et ont fait du management participatif un levier de fidélisation. L'accompagnement que la cellule organisation et méthodes leur apporte dans le lancement et le suivi de la démarche est précieux et doit permettre de poursuivre la démarche qui prospère. Les équipes solides pour faire face sont celles dont les responsables ont compris cet enjeu.

Dans un autre domaine, **la charte Egalité Homme - Femme** signée par le CHRU et le Doyen de la faculté de médecine, le 8 mars, n'est pas une simple lettre d'intention. L'exacerbation des tensions s'est singularisée par une augmentation de la conflictualité notamment au sein des équipes médicales, se traduisant par les incompréhensions mutuelles entre générations, ou l'aggravation de conflits déjà anciens et non traités. Ces situations se règlent désormais à coup de signalement, de sanctions, certes justifiées mais trop souvent aussi par l'éviction ou le départ douloureux de certains ou l'apparition d'une conflictualité au quotidien qui se répercutent sur le fonctionnement déjà fragilisé des équipes. Sans volonté de conciliation nous sortirons toujours perdant de ces situations trop nombreuses dont le PCME, le Doyen et moi-même ne sommes saisis que trop tard.

Les entretiens annuels individuels qui se déploient désormais dans la majorité des services du CHRU, visent à ouvrir le dialogue, décrypter des signaux faibles de mal-être et de tension et à mieux les traiter. Notre responsabilité collective est d'éviter l'incompréhension et parfois la détresse auxquelles ces situations conduisent.

3. La dégradation de la situation financière et ses conséquences sur notre projet d'investissement

La garantie de financement que l'Etat a apporté pendant 3 années aux hôpitaux, pour faire face à la perte d'activité liée à la prise en charge de la crise épidémique, a permis aux établissements de faire face à leurs charges.

Les efforts consentis par le Ségur, le plan d'attractivité des carrières hospitalo-universitaires, les mesures

Braun de fin d'année, le relèvement du point d'indice, sont majeurs et représentent en 2022, 60 M€ pour notre CHRU. Elles demeurent à ce jour, partiellement couvertes par l'Etat, entraînant par la même une dégradation de notre situation financière.

L'inflation à laquelle nous devons faire face impacte l'ensemble des postes de dépenses notamment celui des énergies, de l'alimentation, des médicaments et des dispositifs médicaux ;

La dynamique de projets maintenue dans notre CHRU débouche sur la création 125 emplois de personnels non-médicaux et de 16 emplois médicaux supplémentaires et le recours aux heures supplémentaires et à l'interim a augmenté de 15 % pour maintenir nos lits ouverts.

Il est encore trop tôt pour annoncer un résultat 2022 définitif, dans la mesure où nous attendons encore des notifications. Il est tout aussi difficile de prévoir 2023 compte tenu du nombre d'inconnues qui pèse encore sur ces prévisions, qu'il nous a néanmoins fallu réaliser, pour présenter un budget aux instances du mois de janvier. A ce jour, la dégradation est marquante pour notre capacité à assumer la part de financement de notre projet immobilier.

Des étapes déterminantes sont désormais franchies.

Nous avons finalisé le projet du bâtiment de psychiatrie, retenu avec les équipes, le projet architectural est choisi et nous avons obtenu l'autorisation d'engager dès cette année l'opération, ce qui constitue une excellente nouvelle, tout comme l'est notre décision d'engager le projet de relocalisation la psychiatrie ambulatoire A dans des locaux neufs dans le quartier des Fontaines.

La consultation du NHT a été lancée, les offres renégociées par nos équipes, les travaux de terrassement préparatoires réalisés.

A ce stade, la trajectoire financière conduit à décaler le projet de nouvel hôpital Clocheville. Le maintien des activités pédiatriques sur le site actuel de Clocheville pour quelques temps encore, nécessitera d'y réaliser des travaux supplémentaires de mise en sécurité.

Le projet de biologie hospitalo-universitaire se réalisera sur le site de Bretonneau sans construction de bâtiment supplémentaire, mais en aménageant des surfaces libérées, en collaboration avec l'Université, dans le cadre de la redistribution proportionnée des crédits du CPER.

Cette reconfiguration du projet NHT, NHC, NHB, passe néanmoins par un soutien supplémentaire de notre budget d'exploitation. Ce dossier transmis au mois de décembre au Ministre Braun, par la gouvernance du CHRU et le Président du Conseil de Surveillance, que je remercie de son engagement à nos côtés, devra recevoir réponse pour engager la suite du projet.

Si ces marques profondes ont entravé notre quotidien comme les perspectives de notre CHRU, celui-ci n'en a pas moins conservé son niveau de qualité et sa dynamique de progrès.

On n'applaudira jamais assez les équipes, de tous les secteurs de l'hôpital, qui, en dépit des difficultés, ont su conserver leur niveau d'engagement et d'innovation.

La qualité de notre établissement a été reconnue par la HAS qui après sa visite d'avril 2022 a accordé un taux de qualité de 94,04 par la Cour régionale des comptes qui a salué la qualité de notre gestion de la crise COVID, la certification ISO 9001 de la DRCI, de la stérilisation, de la restauration.

Les chefs de pôle, les chefs de service, les cadres et l'équipe de direction, notamment la direction stratégie portent des **projets ambitieux** avec détermination et l'ARS a soutenu bon nombre de ceux-ci, tout comme notre Fonds de dotation pour certains d'entre eux.

L'ensemble de nos réalisations 2022 correspond à un investissement de 35M € et des projets majeurs ont abouti :

- La création, grâce à l'engagement de la Région et de la Métropole, et nous l'espérons le soutien complémentaire de l'Etat, de la **Faculté d'Odontologie**, inaugurée le 7 novembre 2022 et qui va connaître sa concrétisation hospitalière fin 2023 par l'installation à Bretonneau d'un plateau de 22 fauteuils augmentant ainsi la capacité de soins de la population et la formation et la formation à terme de 49 étudiants par promotion.
- **La création d'une 2^{ème} salle de NRI** : Après un an de travaux, le premier patient a été pris en charge à l'automne 2022. 1,5 millions de travaux, 10 emplois créés pour conforter la réponse à l'urgence de l'ensemble de la population régionale victime d'un AVC et améliorer les délais de traitement des patients.

- **En médecine** : la réinstallation du service de Médecine Interne post Urgences dans le bâtiment B1A, la transformation en cours du service d'infectiologie, la réorganisation de l'Hôpital de jour de médecine, pour mettre en place un circuit court pour les patients atteints d'un cancer bronchique, l'extension de l'Hôpital de jour de cancérologie au Centre Henry Kaplan pour accueillir plus de patients plus rapidement.
- **En chirurgie** : la labellisation du service de chirurgie urologique en RAC la semaine dernière, la création du service de chirurgie thoracique confié au Pr Legras et son engagement dans la RAC. La réalisation de plus de 100 greffes de foie, 140 greffes de rein et une dizaine de greffes de cœur.
- **En matière de psychiatrie** : le développement du réseau de prévention du suicide Vigilans, la création d'une consultation de psychiatrie post pénale, l'accord pour la création d'une unité de soins intensifs à domicile, la création proche d'un Hôpital de jour de médecine adolescent visent à mieux répondre à des besoins de santé mentale encore plus fortement exprimés depuis la crise sanitaire. Je n'oublie pas les projets concernant la prise en charge des troubles neurodéveloppementaux et de l'autisme.
- **En matière de pédiatrie et de périnatalité** : la réorganisation du service d'Assistance Médicale à la Procréation pour intégrer l'importante réforme de la loi bioéthique (1^{ère} naissance : Sacha né le 06/12/2022) ; la réinternalisation du diagnostic anténatal permettant de dépister précocement et de manière non invasive la trisomie 21 ; la sécurisation technique de la dialyse pédiatrique par son transfert à Bretonneau ; la mise en place du pancréas artificiel transformant la vie des enfants diabétiques insulino-dépendants et de leurs parents ; la préparation du centre de traitement de douleur pédiatrique ; et celle, avec l'aide de la justice, de la police, et de la gendarmerie, de l'unité d'accueil des jeunes victimes de violences dans les locaux des urgences de Clocheville.
- **En matière de vieillissement**, la mise en place avec les gériatres du département de la plateforme PAD'âge 37 permettant l'appel à un numéro d'appel unique, offrant une expertise gériatrique et une orientation adaptée pour les patients fragiles ou vulnérables, en évitant leur passage par les urgences ; l'ouverture enfin complète, grâce aux recrutements de soignants réalisés, du nouveau service de court séjour gériatrique inauguré par la Ministre Brigitte Bourguignon en février 2022 ; la coordination du gérontopôle régional récemment confiée au CHRU par la Région et l'ARS.
- **En matière de biologie** : le CHRU de Tours a pu renforcer son positionnement en matière de cytogénétique des tumeurs solides et de séquençage haut débit ; il s'est engagé dans le projet de numérisation de l'anatomie pathologique qui est un projet aussi stratégique que le fut le réseau d'images il y a quelques années.
- **Citons aussi les formidables succès obtenus en matière de recherche**, notamment eu égard à notre taille, ce qui en souligne la performance, qui placent notre CHRU dans le top 5 français en terme de projets remportés en 2022 aux appels d'offre du Ministère de la Santé, avec 8 projets nationaux et 4 projets interrégionaux. Le cru recherche 2023 s'annonce tout aussi prometteur, d'après les résultats des présélections.
 Nous comptons également 5 nouveaux lauréats de l'appel d'offre interne jeune chercheur qui a trouvé sa place dans notre institution et qui sera prochainement relancé.
 Un projet de recherche en phase précoce méritera particulièrement notre attention, celui du candidat vaccin anti-COVID par instillation nasale, porté par le Pr Dimier-Poisson, qui poursuit son instruction auprès de l'ANRS MIE, et qui devrait être ensuite promu par le CHRU de Tours, avec l'implication forte de notre CIC et du Dr Zoha Maakaroun.
 Enfin, je souhaite souligner également l'excellence des FHU coordonnées par notre CHRU (SUPORT pour la transplantation - EXACT pour les TND).
 Merci aux équipes de la recherche et à tous ceux qui les ont précédés dans ces fonctions et à ceux qui contribuent à cette dynamique.

2023 : une année pour regarder devant

Ce qui a rendu 2022 si particulière en cumulant crise sanitaire, crise des ressources humaines, crise financière, crise climatique ne va pas soudainement disparaître au changement d'année et a des effets durables. Imaginer que les solutions ne sont qu'exogènes serait irresponsable et immobiliste, aussi nous avons choisi de relever une nouvelle fois nos défis pour aller plus loin.

Ils s'incarneront au travers d'un **nouveau projet d'établissement 2024-2028 et du nouveau projet du GHT**. Notre ambition est de le construire de manière largement participative, pour qu'il soit le plus possible le projet

de tous ; au mois de décembre a commencé avec l'ANAP, le recueil d'idées auprès des professionnels, des étudiants, des usagers, des partenaires, des élus, sous différentes formes. Les conclusions de cette vaste concertation seront livrées au cours d'un séminaire des cadres médicaux et non médicaux au mois d'avril. Elles éclaireront la construction du projet d'établissement qui pourra être suivi de tous au moyen d'une Maison des projets et un forum de professionnels tirés au sort parmi des volontaires.

Sans attendre, 2023 doit nous permettre de poser les fondations des années à venir autour de 4 engagements forts :

- **Etre un CHRU responsable en matière sociale et environnementale** : le premier employeur de la région est aussi un important consommateur d'énergie et consommateurs de produits exportés, générateurs de transports. Son empreinte carbone va être mesurée au moyen d'un bilan carbone, un réseau d'ambassadeurs en cours de constitution et de formation sera déployé au plus près des équipes. Ils permettront d'aller plus vite et plus loin, même si bon nombre d'actions de réduction de gaz à effet de serre et de meilleure gestion des déchets ont déjà été déployées. Agir pour le climat, sensibiliser, développer les initiatives, les partager au CHRU et au sein des établissements en directions communes du GHT est notre ambition. Le choix innovant fait pour le bâtiment de psychiatrie qui sera le 1er bâtiment hospitalier certifiable E3C2, bas carbone, construit en béton bois ; la construction avec la Métropole de la chaufferie biomasse sur le site de Trousseau, sont des signatures fortes de cet engagement.
- **Agir pour le climat c'est aussi agir sur la pertinence des prescriptions médicales de médicaments et de dispositifs médicaux, d'exams d'imagerie et de biologie.** Un interne du CHU de Lille a étudié dans sa thèse qu'un dispositif à UU d'ophtalmologie, fait 4 fois le tour de la planète en chaîne de production et d'assemblage, avant d'être utilisé.... !
Je salue l'engagement des trois pôles concernés pour travailler sur ce sujet complexe avec les services cliniques de l'établissement.
- **Fort de sa responsabilité environnementale mais aussi sociétale, le CHRU poursuit ses engagements.** Le projet d'ouvrir avec les équipes du pôle Santé Publique, une Maison de la Prévention en centre-ville, est porteur d'enjeux forts, notamment pour les populations les plus éloignées du soin. Je salue à cet égard l'engagement de la métropole et de la Ville de Tours qui soutiennent ce projet dont le financement intégral n'est pas encore assuré. La Maison des Femmes qui a accueilli en 2022, 373 femmes victimes de violence doit encore pouvoir se développer dans une nouvelle installation et pour ce faire trouver de mécènes. Le Fonds de dotation se mobilise ! aidez-le !
- **Continuer d'agir pour conforter l'attractivité et la fidélisation des professionnels** : l'absentéisme n'est pas une fatalité. Ses causes ne sont pas homogènes. Elles doivent être analysées plus finement pour essayer d'agir sur les causes qu'il nous revient de traiter ensemble. Les moyens supplémentaires de remplacement actionnés grâce au Ségur vont se déployer, ils seront à la main des pôles, pour être gérés au plus près du terrain.
Faire connaître les métiers de la santé, aller chercher des candidats, y compris hors UE, aller au-devant des jeunes sortant de formation, mieux accueillir les nouveaux recrutés....
Nous ne gagnerons pas cette bataille en fustigeant en permanence le travail hospitalier !
Mais je le redis, la QVT passe aussi et surtout par la qualité des relations au sein des équipes. Nous continuerons d'agir pour encourager chaque acteur à cette prise de conscience et à sa déclinaison pratique en agissant en responsabilité, notamment vis-à-vis de ceux-ci qui ne respectent pas les règles les plus élémentaires de vie en équipe.
- **Développer la culture de l'innovation et soutenir et encourager les professionnels porteurs d'innovation technique, scientifique et organisationnelle.** Telle est la mission donnée au nouveau Département Innovation créé fin 2022 ; le monde de la santé est propice à l'innovation et celle-ci ne saurait être réservée aux scientifiques ! Faire émerger les idées et aider à en structurer la concrétisation dans une logique de « bac à sable » fait partie de nos missions de CHRU. L'écosystème dans le quel nous évoluons y est propice et je forme le vœu que le projet commun que nous avons avec les acteurs de la Health tech station portée par Samuel Dominique avec des opérateurs essentiels, puisse voir le jour au CHRU.
- **Agir pour notre région et notre territoire** : le projet d'universitarisation du CHR d'Orléans qui doit se concrétiser très prochainement et auquel notre Doyen a déjà beaucoup contribué, sait pouvoir compter sur l'engagement du CHRU de Tours. Cette collaboration déjà ancienne, doit pour

aller plus loin encore, s'appuyer sur une méthode de travail structurée et réaliste. Elle doit permettre demain, de mieux servir les besoins de notre région, trop souvent encore dispersée dans ses flux de patients et qui peine à recruter les professionnels qu'elle forme.

Le GHT et l'interaction de celui-ci avec l'ensemble de ses partenaires demeurent un sujet majeur. Le Projet Médical Partagé que prépare la Commission Médicale de Groupement avec son président, l'avancée du DPI commun, mais aussi le projet de gestion commun visant en 2023 à sécuriser et harmoniser les procédures financières et budgétaires, confiant cette gestion à un Directeur des affaires financières unique, qui s'appuiera sur les compétences présentes dans les établissements. Au sein de celui-ci le schéma d'organisation EHPAD-USLD ainsi que celui de toutes les structures de prise en charge du vieillissement, doit être finalisé rapidement avec le département et l'ARS.

Ses projets de résumé pas le travail de nos collègues des établissements du GHT qui agissent au quotidien dans des conditions souvent très complexes.

Vous l'avez compris, le CHRU est déterminé, et regarde demain avec confiance malgré les nombreuses difficultés.

Je vous l'ai annoncé la semaine dernière, je vais quitter prochainement notre maison après 9 années passées à son service, pour rejoindre bientôt la direction du CNG. Je n'aurai donc pas le plaisir et l'honneur de porter cette feuille de route aux côtés de vous tous, mais je sais que tous ceux qui tiennent son destin entre leurs mains sauront agir et porter les évolutions indispensables à demain.

Je veux à ce titre remercier tout particulièrement notre PCME et notre doyen avec lesquels j'ai un réel plaisir à travailler au quotidien sur l'ensemble de ces sujets. Notre trio constitue un lieu de débats, d'interactions et de recherche de convergence équilibrée. La gouvernance que nous portons tous ensemble est un atout pour notre CHRU.

Je veux aussi remercier aussi toute l'équipe de direction, riche d'expertise, de compétences et d'engagement. Elle mérite le respect de tous.

Je souhaite à chacun d'entre vous une année 2023, qui vous préserve et préserve votre entourage, vous garde en bonne santé et le plus possible protégé des vicissitudes de notre temps. Je forme le vœu que votre action à l'hôpital soit une source de fierté et de plaisir à faire société et remercie chacun de tout ce qu'il donne au quotidien.

Très bonne année à tous !



Contact presse

Véronique Landais-Purnu - Direction de la communication

02 47 47 97 72 - 06 83 85 42 49 - v.landais-purnu@chu-tours.fr - www.chu-tours.fr

