



## Reconstruction du centre hospitalier de Condrieu : un nouvel outil modernisé pour répondre aux enjeux de santé territoriaux du réseau de prise en charge gériatrique

Récemment rattaché par une direction commune aux établissements hospitaliers de Vienne et de Beaurepaire, le centre hospitalier de Condrieu maintient des missions de proximité historiques en Soins de Suite et de Réadaptation ainsi qu'un important secteur d'EHPAD répondant aux besoins de prise en charge de la population âgée d'un territoire stratégique chevauchant les départements du Rhône, de l'Isère et de la Loire. En raison de la vétusté de ses locaux, un projet de reconstruction a été initié pour maintenir cet acteur de santé majeur pour le bassin, proposer des espaces modernes et adaptés aux standards d'accueil actuels et garantir la sécurité des utilisateurs. Après plusieurs années d'études et un chantier de 18 mois, le nouvel hôpital de Condrieu a ouvert ses portes en mai 2017. Ce nouvel établissement regroupe tous les services de l'hôpital local situé en centre-ville et de la maison de retraite du Vernon. Implanté sur le site de cette dernière, il comprend plus de 200 lits dédiés aux activités des unités de SSR et de médecine, des secteurs d'EHPAD et d'une unité Alzheimer. Sur le site se trouvent également un service de soins à domicile de 48 lits et un pôle d'aide et de soins adaptés pouvant accueillir jusqu'à 14 patients. Avec ce nouvel hôpital, la direction commune souhaite proposer des installations hospitalières modernes et sécurisées, optimiser une offre de soins de proximité de qualité pour la population âgée du bassin et renforcer les relations entre l'établissement et les acteurs de la prise en charge gériatrique du territoire. Ce projet de nouvel hôpital intègre une politique globale de renforcement de l'offre de santé par la mise en place d'un réseau hospitalier territorial fort.

Entretien avec **Florent Chambaz**, directeur des hôpitaux de Vienne, Beaurepaire et Condrieu



**Comment définiriez-vous les différents établissements placés en direction commune ?**

**Florent Chambaz :** Les centres hospitaliers de Beaurepaire, Vienne et Condrieu sont avant tout complémentaires. Les hôpitaux de Beaurepaire et Condrieu assurent des missions de proximité en Soins de Suite et Réadaptation (SSR) avec un important secteur d'EHPAD. Leurs activités répondent également aux besoins du centre hospitalier de Vienne assurant, quant à lui, des missions de Médecine-Chirurgie-Obstétrique (MCO).

**Comment s'est fait le rapprochement entre ces établissements ?**

**F. C. :** Le rapprochement entre Vienne et Beaurepaire a été incité par la pénurie médicale touchant le territoire. En renforçant leurs relations, ces deux établissements ont pu disposer des effectifs médicaux nécessaires en mettant en place, avant l'heure, une équipe territoriale constituée de médecins au temps de travail partagé entre un établissement de proximité et un hôpital de référence. Dans le cadre du Groupement Hospitalier de Territoire, le centre hospitalier de Condrieu s'est naturellement rattaché à cette démarche en raison de la convergence des projets. Il aurait été totalement incohérent de maintenir des directions différentes pour des établissements aussi étroitement connectés par leurs compétences complémentaires, leurs missions et leurs besoins.

### Comment ces établissements sont-ils positionnés sur leurs territoires ?

**F. C. :** Ces trois hôpitaux opèrent sur un territoire proche de celui du Groupement Hospitalier de Territoire (GHT) Val-Rhône-Santé regroupant 200.000 habitants. Ce territoire est relativement cohérent, les établissements se situant à 1 heure maximum de voiture, nos médecins peuvent intervenir assez facilement dans nos différentes structures. Ces hôpitaux sont très liés à leur territoire et à leur population. L'établissement de Condrieu est positionné au sud de la région de Vienne, dans un territoire rural agricole et prend en charge une population de classe moyenne. Il entretient des liens forts et naturels avec la médecine de ville. L'hôpital de Beaurepaire exerce, quant à lui, dans un contexte plus difficile. Son territoire est très rural et la problématique croissante de la continuité de la médecine libérale et de l'accès au soin devient un enjeu prioritaire.

### Quels sont les atouts de ce GHT ?

**F. C. :** La grande cohérence de notre regroupement au regard de notre territoire est sa première force. Aujourd'hui, la légitimité du rapprochement de nos différents établissements n'est plus à prouver. Nos filières sont efficaces et notre groupement entretient une taille humaine favorisant les échanges interpersonnels et la mise en place de collaborations fonctionnelles. Le GHT est aussi marqué par une homogénéité progressive des autres structures de gestion du territoire. La communauté d'agglomérations de Vienne a, par exemple, intégré celle de Condrieu. Au plan médical, si les équipes collaborent déjà depuis plusieurs années, le GHT leur permet de renforcer ces liens et de leur donner un cadre plus formalisé.

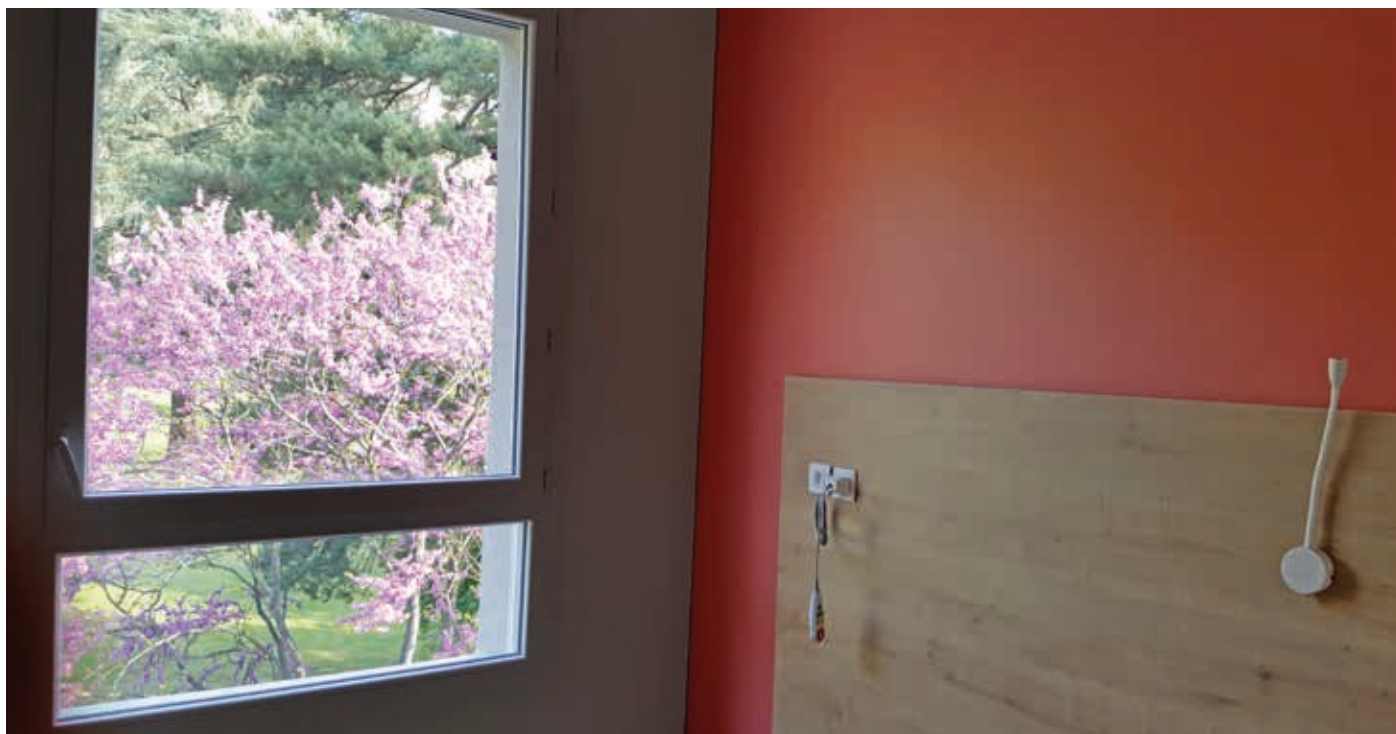
### Avec quels autres établissements entretenez-vous le plus de liens ?

**F. C. :** Nous collaborons avec les autres structures composant le GHT, les hôpitaux de Givros, Pélussin et Saint-Pierre-de-Boeuf. Outre ce groupement, notre partenariat naturel le plus important reste celui entretenu avec les Hospices Civils de Lyon (HCL). Cette collaboration concerne le développement d'une logique de filière basée sur plusieurs niveaux de prise en charge par des établissements de proximité, de recours et de référence. Sur le plan médical, nos coopérations avec les HCL nous permettent de trouver du personnel médical et de développer des activités de consultations avancées. Le renforcement de l'offre de soins et le déplacement des compétences médicales au plus près du patient sont des objectifs importants dans notre mission de lutte contre les difficultés d'accès aux soins pour la population.

### Quel est l'état de santé financière des trois établissements placés sous votre direction ?

**F. C. :** Les hôpitaux de Beaurepaire et Condrieu expérimentent depuis peu la tarification à l'activité (T2A), les activités de SSR étant soumises à ce mode de paiement depuis 2017. L'hôpital condriot maintient un bilan financier équilibré avec un léger bénéfice qui nous permet de faire face à nos futurs frais financiers. Le centre hospitalier de Vienne respecte un contrat de retour à l'équilibre et restructuration permanent avec une T2A montrant clairement ses limites et des charges de fonctionnement croissantes.





### Quels étaient les enjeux liés au projet du nouvel hôpital de Condrieu ?

**F. C. :** Ces enjeux étaient propres à l'établissement de Condrieu et concernaient le regroupement sur un site unique d'installations jusqu'alors réparties sur deux sites distincts. Ce projet comprenait donc la constitution d'une culture institutionnelle commune pour ces différentes équipes, notamment les professionnels du secteur d'EHPAD. Le nouvel hôpital devait également garantir la pérennité de l'établissement. Les anciens locaux ne permettaient plus aucun développement ni aucune amélioration en matière de prise en charge. Cet immobilisme forcé était une situation inconcevable pour l'établissement. Enfin, la réussite du projet était un impératif évident dans tous ses aspects, que ce soit la construction du nouvel hôpital ou la vente du site historique. La volonté partagée de la mairie de Condrieu, des médecins et des instances administratives a permis de développer un projet d'avenir qualitatif pour la reconversion de notre ancien site hospitalier. Cette logique locale caractéristique des ambitions de ce projet marque clairement l'époque de sa conception, bien avant le développement des GHT. Aujourd'hui, nous essayons d'intégrer les besoins du territoire et les impératifs liés aux coopérations renforcées de l'établissement avec l'hôpital de Vienne. Ainsi, le nouvel hôpital compte de nombreux lits de médecine reliés aux activités d'urgences et un plateau technique assez remarquable.

### Constatez-vous un manque de lits de SSR sur le territoire ?

**F. C. :** Nous manquons de chiffres concernant le sujet et attendons les résultats des études de l'Agence Régionale de Santé (ARS) pour avoir une vision claire de la situation. Cependant, grâce à nos échanges avec les médecins du territoire, nous savons que l'offre de lits de SSR en hospitalisation complète est correcte, contrairement à l'offre de SSR spécialisé en ambulatoire qui souffre d'un déficit de lits très marqué. Nos questionnements les plus importants concernent le financement de nos filières spécialisées situées sur Vienne. Les SSR spécialisés en ambulatoire représentent des coûts importants et le développement progressif de la T2A nous amène à réétudier notre approche stratégique. La

structuration d'une offre de SSR ambulatoire fait donc partie des objectifs de notre projet médical de territoire pour les deux prochaines années. Parallèlement, nous maintenons nos travaux concernant la sécurisation de nos structures existantes.

### Comment définiriez-vous la dimension d'ouverture du projet de nouvel hôpital, notamment vis-à-vis de la médecine libérale ?

**F. C. :** Le centre hospitalier de Condrieu bénéficie d'une culture médicale forte portée, entre autres, par le président de la Commission Médicale d'Établissement (CME) encourageant l'intervention des médecins libéraux au sein de la structure. Pendant longtemps, les professionnels médicaux de ville ont assuré le fonctionnement des activités de SSR et d'EHPAD. Nous parvenons désormais à renforcer et à pérenniser les équipes de l'hôpital, mais nous constatons toujours la volonté de la médecine libérale d'être présente dans le développement de l'hôpital. Dans ce contexte, l'hôpital doit impérativement s'inscrire dans une filière de prise en charge commune avec les professionnels de santé libéraux. Une maison de santé va d'ailleurs être mise en place en collaboration avec les équipes médicales de l'hôpital et les médecins de ville.

### Êtes-vous satisfait du processus de conception-réalisation retenu pour le projet de nouvel hôpital ?

**F. C. :** Pour avoir assisté à la fin des opérations, je constate que le projet a su respecter le calendrier prévisionnel et l'enveloppe budgétaire. Le rendu est de très bonne qualité et l'établissement, à son ouverture, n'a fait face à aucun dysfonctionnement majeur. Nos partenaires nous assurent des degrés de réponse satisfaisants, y compris durant les toutes dernières phases du projet. La conception-réalisation est donc un mode de construction très bien adapté à ce type d'opérations comprenant des espaces standardisés et peu techniques. De plus, ce mode est très pertinent pour un établissement comme le centre hospitalier de Condrieu qui, avant son rapprochement avec la direction commune des hôpitaux de Beaurepaire et Vienne, ne disposait pas des effectifs et des compétences internes nécessaires à la tenue d'un projet en loi MOP classique.

### Quels sont les autres projets engagés par la direction commune, notamment pour l'hôpital de Vienne ?

**F.C. :** Notre projet médical fait l'objet de nos réflexions les plus importantes. Nous devons définir, au premier semestre 2018, un projet médical d'établissement cohérent avec le projet médical de territoire et inscrit dans le Projet Régional de Santé (PRS). Ce dernier n'étant pas encore disponible, nous nous appuyons sur ses grands axes déjà identifiés. Plusieurs projets architecturaux sont liés à ces réflexions sur le volet médical. Notre secteur d'urgences, par exemple, toutes activités comprises, accueille près de 44.000 passages par an, avec une croissance de 5 à 6 % par an. Nous assurons donc la gestion d'un volume d'activités d'urgences assez important et souhaitons optimiser cette prise en charge pour une plus grande fluidité du parcours patient. Nous avons pour projet de reconstituer la prise en charge des patients en urgence en combinant les services d'urgence et d'Unité d'Hospitalisation de Courte Durée (UHCD) et les unités post-urgences dans un unique ensemble afin d'éviter les ruptures de prise en charge. Nous avons mis en place une filière de médecine générale effective exerçant au sein du service d'urgences. Un médecin généraliste assure ainsi la prise en charge de patients admis en urgence faute de pouvoir être reçus par un généraliste sur le territoire. Nous réfléchissons également à la restructuration de la pharmacie hospitalière au niveau du GHT. A plus courte échéance, nous travaillons l'ouverture du nouvel EHPAD de 80 places de Chasse-sur-Rhône. Enfin, comme tout établissement, nous nous efforçons d'optimiser continuellement nos organisations.

### Quel est l'état du réseau ville-hôpital ?

**F.C. :** Nous entretenons de bonnes relations avec les médecins libéraux de Vienne. Nous organisons des formations et des études de cas communes. Cependant, les médecins de ville sont très souvent surchargés de travail et ne peuvent pas accorder du temps à l'entretien de leurs relations avec l'hôpital. Toutes nos rencontres organisées avec les médecins libéraux sont suivies et les professionnels de ville sont attentifs et curieux face à nos initiatives. Mais ils souffrent aujourd'hui d'un volume de patients bien trop important en raison, notamment, de la chute du nombre de praticiens sur le territoire due aux départs en retraite non remplacés.

### Quels sont les éléments vous permettant d'avoir une vision du fonctionnement de vos établissements durant les cinq prochaines années ?

**F.C. :** Notre projet médical de territoire est une base solide pour définir les orientations de nos établissements. Il nous permet aussi de positionner

nos structures entre leur rôle de proximité et leurs partenariats avec les HCL. Cela étant, nous nous trouvons actuellement dans un environnement extrêmement mouvant, notamment en matière de financement, ce qui entraîne des incertitudes au sein de nos établissements quant à leur positionnement. Avec la réforme des SSR en cours de déploiement, les hôpitaux ont de grandes difficultés à se projeter vers l'avenir. Nous connaissons nos besoins et les attentes du corps médical, mais nous ne pouvons être certains que le système dans lequel nous évoluerons dans les années à venir nous permettra de remplir ces objectifs.

### Quelle importance accordez-vous au management des relations humaines ?

**F.C. :** Que ce soit les secteurs sanitaires ou médico-social, les hospitaliers évoluent au cœur de contradictions permanentes entre la volonté des acteurs de terrain de prendre en charge les patients, les contraintes financières et les attentes des patients parfois trop éloignées de la réalité hospitalière. Dans ce contexte, un gestionnaire hospitalier doit être vigilant au sens de ses actions et à la manière dont il choisit de résoudre ces contradictions pour assurer la pérennité de son établissement. Or, cette vigilance passe par l'écoute, le dialogue social et la gestion des relations humaines. Dans le cadre du projet de nouvel hôpital de Condrieu, nous avons d'ailleurs largement impliqué les organisations syndicales. Nous avons connu des désaccords mais avons eu le mérite de décider ensemble d'une voie à suivre et de construire l'avenir de l'hôpital.

### Quelle est votre vision de l'hôpital du XXI<sup>e</sup> siècle ?

**F.C. :** L'hôpital se trouve dans une période importante de son histoire. Il fait face à un changement de la pratique de la médecine, en raison de mutations permanentes des techniques opératoires et médicales, avec des coûts élevés dont la régulation nationale est complexe. L'hôpital exerce au travers de réseaux à l'efficacité et à l'importance croissantes et est soutenu par une politique de santé territoriale forte ayant pour symbole le GHT. Dans ce contexte, l'hôpital du XXI<sup>e</sup> siècle s'appuie sur les parcours de soins et non plus sur des secteurs autonomes de prise en charge. Le CHU y trouve une nouvelle place et doit s'inscrire dans un territoire, sans accaparer les ressources, les compétences médicales et les volumes de patients. Il s'agit d'un hôpital au sein duquel la contrainte économique est partagée, y compris avec le public. Elle doit être mieux expliquée et des choix doivent être faits sur lesquels notre société n'a pas encore pu avancer.

