



Le CHU de Nantes : vers un établissement « *universellement hospitalier* » . . .

Établissement de référence, le CHU de Nantes réunit plus de 12000 professionnels au service du soin, de l'enseignement et de la recherche. Fière de ses missions de service public, cette communauté hospitalière porte l'ambition de l'excellence et de l'innovation pour tous. C'est dans cette dynamique, et avec cette envie de renouveler, à terme, le modèle hospitalier, qu'a été conçu le projet d'établissement 2018-2022. Fruit d'une démarche participative, associant plus de 500 professionnels et usagers, ce projet est innovant dans la mesure où il a été constitué en collaboration étroite avec tous les pôles de l'hôpital. Les équipes de terrain ont été forces de proposition et leurs observations ont servi de base à sa définition. Le projet médical comprend une volonté affichée d'imprimer la marque du CHU de Nantes que l'établissement souhaite valoriser en la rendant plus visible et concrète. Ce projet d'établissement va également permettre à l'hôpital de se projeter dans le projet Ile de Nantes et le nouvel établissement. Parallèlement à ce projet d'envergure, le CHU poursuit la modernisation de ses infrastructures afin de maintenir aux normes l'ensemble de ses sites tout en continuant à innover pour rester concurrentiel. C'est le cas du site de Saint-Jacques qui restera proche de l'Ile de Nantes. Avec notamment la reconstruction du centre de médecine physique et de réadaptation, le CHU achèvera en 2021 la modernisation des activités cliniques de ce site.

Entretien avec **Philippe Sudreau**, Directeur Général**Comment définiriez-vous le CHU de Nantes ?**

Philippe Sudreau : Être à la tête d'un tel établissement est un exercice passionnant. Avec mes collaborateurs, nous maintenons une vision à court terme permettant un arbitrage d'équilibres quotidiens parfois complexes. Une vision à moyen et long terme

efficace nous permet, parallèlement, d'accompagner la réalisation du nouvel hôpital dans le cadre du projet urbain Ile de Nantes.

Comment s'est faite la création du Groupement Hospitalier de Territoire de Loire Atlantique ?

P. S. : Le GHT a bénéficié d'une avancée exceptionnelle dans son développement. Dès la publication des textes liés à ces groupements, j'y ai très rapidement vu une opportunité pour les hôpitaux de développer une offre de soins publics territoriale, et coordonnée. Je vois donc ce GHT comme une occasion, pour les acteurs de santé publique du territoire d'être plus efficaces et forts ensemble. Ce groupement comprend 13 établissements partenaires parmi lesquels le CHU de Nantes occupe une place de pivot dans les échanges. Nos 12 partenaires sont le Centre Hospitalier de Saint-Nazaire, les centres hospitaliers d'Ancenis-Candé, Chateaubriant-Nozay-Pouancé, Clisson et Savenay, les centres hospitaliers spécialisés de Blain et Daumézon à Bouguenais, l'Hôpital de Corcoué-sur-Logne, les hôpitaux intercommunaux de Guérande, Pornic et Vertou ainsi que le centre hospitalier de réadaptation de Maubreuil à Saint-Herblain. Chaque structure peut faire entendre sa propre voix et notre objectif principal est le renforcement des hôpitaux de proximité. En tant que dirigeant de CHU, je suis convaincu que notre établissement doit mailler son territoire en renforçant les structures de santé publique périphériques. Ainsi, en trois ans, nous serons passés de 8 médecins partagés en 2015 à près de 60 à la fin de l'année 2018. Ce partage des membres du corps médical du CHU avec les autres hôpitaux du territoire a permis, entre autres, la rationalisation des coûts de fonctionnement, le maintien d'activités de proximité et l'ouverture de nouvelles structures.

Quels sont les premiers projets concrets sur le territoire ayant permis le développement de ce GHT ?

P. S. : Nous avons priorisé les projets médicaux au service du patient. Nous avons débuté nos démarches par l'optimisation de la maternité de l'hôpital d'Ancenis. Le chef de service hospitalo-universitaire du CHU de Nantes a accepté d'assurer les activités de cette maternité, réalisant personnellement certaines gardes, y compris le week-end. A Ancenis également, nous avons mis en place une antenne de SMUR de proximité. En maintenant la qualité de l'offre de proximité, nous répondons aux besoins de la population et permettons au CHU de se focaliser sur ses missions de recours. Nous avons également fortement développé des complémentarités sur un axe Nantes/Saint-Nazaire.

La mutualisation des fonctions supports est-elle effective entre les différents établissements du GHT ?

P. S. : Cette mutualisation est réelle au sein du GHT. Nous disposons d'une direction unique des achats réunissant l'ensemble des acteurs du groupement. Cette direction permet une plus grande sécurisation de nos démarches au niveau juridique. En tant que directeur du CHU, l'établissement support, je signe actuellement les opérations d'achat pour l'ensemble du GHT. Nous avons cependant souhaité maintenir une délégation de 25 000 €HT pour des achats en proximité par le directeur d'établissement pour garantir la souplesse et l'adaptabilité du dispositif. Outre la fonction achat, le Système d'Information est l'autre outil que nous souhaitons mutualiser en priorité. A moyen terme, nous voulons étendre le Dossier Patient Informatisé (DPI) de notre établissement à l'ensemble des acteurs du GHT. Millennium® a donc été désigné par les membres du groupement comme le DPI commun à mettre en place dans tous les établissements. Dès 2018, nous avons décidé de constituer une direction des services numériques unique, articulée en bonne intelligence avec les responsables de tous les sites. Le troisième axe de coopération en cours de développement concerne les Ressources Humaines. La formation continue et la gestion des ressources humaines médicales sont des volets de coordination activement travaillés au sein du GHT Loire-Atlantique.





L'établissement a été récompensé en 2017 avec le trophée de l'achat hospitalier pour sa démarche concernant la politique d'achat. Que représente cette distinction pour le CHU ?

P. S. : Mes collaborateurs et moi-même étions heureux et fiers de recevoir une telle récompense. Le sujet des achats était un point important dans le développement du GHT. Le travail fourni a été mené en co-construction avec tous les hôpitaux du groupement au sein d'un comité stratégique où chacun était équitablement représenté. Tous les partenaires ont participé à la rédaction et signé une charte des valeurs inscrivant explicitement le respect de l'identité de chaque établissement. Ce trophée symbolise la reconnaissance de nos actions communes et démontre l'efficacité de nos collaborations. Mais le sujet reste difficile et nous avons encore beaucoup de travail à faire.

En dehors du GHT, quelle est la politique du CHU en matière de coopération ?

P. S. : Le maillage territorial du CHU s'étend au-delà du GHT car son attractivité dépasse les frontières du groupement. Notre politique de coopération est donc basée sur un maillage optimal du territoire pour le soin et la recherche. Pour cette raison, nous avons rebaptisé notre pôle de recherche «*Maison de la Recherche*» afin de renforcer son caractère d'accueil des compétences internes ou externes au CHU et ses qualités liées au partage et à la coopération. Ce maillage est un élément capital pour permettre à l'hôpital de rester efficace dans l'environnement de la recherche qui est aujourd'hui très marqué par son caractère compétitif. Nous répondons ainsi aux exigences des acteurs industriels investissant dans la recherche clinique en leur garantissant un volume de patients important et une plus grande rapidité d'inclusion dans les essais cliniques. Enfin, cette coopération territoriale en matière de recherche respecte les valeurs du groupement en permettant, par exemple, aux patients de tout le territoire d'accéder, à des essais cliniques en demeurant à proximité de leur domicile.

Quel est l'état de santé financière de l'établissement ?

P. S. : Nous avons récemment finalisé l'analyse des comptes du CHU. Nous enregistrons 2,2M€ d'excédents et une capacité d'autofinancement de 60M€ pour un taux de marge brut de 7,1 %. L'hôpital se place donc parmi les meilleurs CHU français en matière d'équilibre financier. Cette bonne situation est le résultat d'une implication exemplaire de l'équipe de direction, des chefs de pôles, responsables de services et cadres de santé constituant une hiérarchie managériale efficace et de l'ensemble des équipes de terrain.

Quels ont été les acteurs impliqués dans la définition du projet d'établissement du CHU pour la période 2018-2022 ?

P. S. : Ce projet est innovant car il a été constitué en collaboration étroite avec tous les pôles de l'hôpital. Les équipes de terrain ont été forcées de proposer et leurs observations ont servi de base à la définition du projet. Le projet médical comprend une volonté affichée d'imprimer la marque du CHU de Nantes. Nous sommes très fiers de cette marque et souhaitons la valoriser en la rendant plus visible et concrète. Ce projet d'établissement va également permettre à l'hôpital de se projeter dans le projet Ile de Nantes et le nouvel établissement. Nous devons préparer les modifications dans nos organisations et assurer l'évolution du CHU vers l'hôpital numérique.

Le contexte concurrentiel du territoire apparaît-il dans ce projet d'établissement ?

P. S. : Ce contexte est clairement souligné dans le projet de l'hôpital. Le bassin de population métropolitain croît de 15.000 habitants chaque année, ce qui attire de nombreux acteurs de santé du secteur privé. Le CHU voit cette concurrence saine comme un stimulant pour ses organisations. Nos équipes sont ainsi continuellement tenues de remettre en question leurs pratiques pour assurer l'optimisation de la prise en charge du patient. Cela étant, nous constatons une forte iniquité de traitement entre les secteurs de santé public et privé. Dans ce contexte, la marque du CHU de Nantes est importante et doit être fièrement portée par les hospitaliers.

Comment comptez-vous renforcer le positionnement du CHU en tant que fort chercheur ?

P. S. : Nous essayons d'entretenir et de conforter le rôle du CHU dans ce domaine, en particulier grâce à une stratégie d'alliance totale avec l'université et nos partenaires majeurs dans le domaine de la recherche, notamment l'INSERM et le CNRS. Avec l'université, l'École Centrale et l'INSERM, le CHU a remporté l'appel d'offre ISITE. Le campus nantais a été labellisé sur les thèmes de la santé du futur et de l'ingénierie du futur. Dans le cadre de l'appel d'offre SIRIC lié au domaine de la cancérologie, nous avons présenté un dossier commun alliant le CHU de Nantes, le CHU d'Angers et l'Institut de Cancérologie de l'Ouest (ICO). Parmi les huit lauréats, notre projet présentait l'alliance la plus étroite et la plus efficace entre hôpitaux universitaires et centre de lutte contre le cancer. Il a été labellisé par l'INCA et fait de Nantes une référence nationale sur le cancer. Nous investissons largement dans notre Maison de la Recherche pour attirer les professionnels et créer des emplois dans la recherche, y compris dans les nouveaux métiers.

Comment le projet d'établissement du CHU s'inscrit-il dans la médecine des 4P ?

P. S. : Le respect de la médecine des 4P et la création d'un hôpital privilégiant le parcours de santé sur son territoire sont des éléments essentiels de notre projet d'établissement. L'hospitalisation est une étape parmi d'autres dans la vie du patient. Nous devons donc préparer l'hôpital à intégrer la « médecine renversée » car, à l'avenir, les établissements de santé auront à prendre en charge des personnes ne présentant aucun symptôme mais placées sous surveillance car susceptibles de déclencher une pathologie.

Dans quelle mesure le projet Ulysse doit-il permettre au CHU de se projeter vers l'hôpital numérique ?

P. S. : Ce projet est central dans la démarche du CHU vers l'hôpital numérique. Nous construisons progressivement cet hôpital numérique avec le projet Ulysse mais aussi avec d'autres opérations. Nous avons notamment investi dans l'acquisition d'un robot pharmaceutique de dernière génération qui nous a permis, entre autres, de rapprocher les pharmaciens cliniciens des services et des équipes cliniques. Notre outil intégré se déploie dans les temps dans tous nos secteurs d'activité. Dans trois ans, nous aurons achevé son déploiement.

Grâce à son projet d'établissement, le CHU de Nantes se veut « universellement hospitalier ». Qu'entendez-vous par cette expression ?

P. S. : En exprimant ouvertement son caractère universel, le CHU souhaite traduire l'importance de son ouverture sur son environnement et la ville. Nous confirmons également ainsi que nous accueillons toutes

les populations. Nous voulons faire comprendre au plus grand nombre que le CHU optimise ses organisations pour proposer des pratiques d'excellence et des compétences spécialisées, tout en préservant ses valeurs d'ouverture et d'accueil pour tous.

Selon vous, l'intelligence collective reste le meilleur outil pour garantir une vision efficace de l'avenir de l'hôpital. Etes-vous parvenu à mettre en place les conditions managériales nécessaires à la sollicitation de toutes les intelligences composant l'établissement ?

P. S. : Nous mettons tout en œuvre pour qu'un tel environnement soit une réalité au sein du CHU. Pour cela, je rends hommage à la communauté médicale et aux cadres. Notre établissement n'est bien sûr pas parfait mais nos collaborateurs connaissent les objectifs que nous nous sommes fixés. Ils contribuent largement à la réussite de ses missions et sont pleinement mobilisés dans nos démarches de co-construction.

Dans quelle mesure le CHU de Nantes s'inscrit-il dans votre vision de l'hôpital du XXI^e siècle : performant, humain et rassurant pour le patient ?

P. S. : L'hôpital est aujourd'hui visé par des critiques véhiculées par différents médias et qui l'affectent profondément. Je regrette que l'hôpital public soit ainsi l'objet d'attaques perpétuelles car ses équipes sont motivées et font un travail de grande qualité. En tant que directeur général, je suis fier d'exercer au sein du CHU de Nantes et remercie ses équipes pour leurs qualités humaines exceptionnelles et leur engagement dans leur travail quotidien.

