



Centre Hospitalier Régional d'Orléans : dynamisme et innovation pour anticiper les futurs enjeux en matière de soins

Le Centre Hospitalier d'Orléans est le deuxième établissement de recours de la région Centre-Val-de-Loire. De ce fait, il doit fournir une large gamme de prestations de soins à la population de la région tout en participant au développement de l'offre de formation pour les professionnels médicaux et non-médicaux. L'établissement doit également approfondir son rôle de moteur pour le réseau de santé territorial, en collaboration avec le CHU de Tours. Au-delà du développement et de l'optimisation de l'offre publique de santé, le CHR participe ainsi au développement économique de sa région. Afin de mieux répondre aux besoins de santé de la population et d'anticiper la croissance et le vieillissement démographique du Loiret, le CHR d'Orléans s'est installé en 2015 dans son nouveau bâtiment. Après une longue opération de construction initiée en 2003, ce nouvel hôpital avait pour objectif de regrouper toutes les activités de Médecine, Chirurgie et Obstétrique (MCO) sur un site unique tout en proposant des installations à la pointe du progrès en matière de soins et conformes aux standards hôteliers les plus modernes. Aujourd'hui, le nouvel hôpital répond efficacement à l'évolution des besoins de santé et accompagne au mieux le développement du GHT du Loiret dont le CHR d'Orléans est l'établissement support. L'établissement continue encore d'innover aujourd'hui avec la concrétisation de plusieurs projets comme l'acquisition d'un quatrième accélérateur de particules ou encore l'ouverture d'une unité transversale d'allergologie.

Présentation avec Olivier Boyer, directeur général



Le Centre Hospitalier Régional d'Orléans...

Olivier Boyer : Le CHR d'Orléans est très dynamique et se caractérise par des activités croissantes. Ce dynamisme se traduit par la réalisation de projets innovants pour les patients, comme l'acquisition récente d'un quatrième accélérateur de particules, utilisé pour la radiothérapie stéréotaxique, et l'ouverture d'une unité transversale d'allergologie. Le CHR est un établissement de référence et de recours pour son territoire. A ce titre, il assure le pilotage de la mise en place du Groupement Hospitalier de Territoire (GHT) du Loiret. Le nouvel hôpital d'Orléans, ouvert à la fin de l'année 2015, est aujourd'hui à la pointe des standards de l'hôtellerie et des technologies médicales. Il peut ainsi répondre plus efficacement à la demande de santé grandissante sur un bassin d'activités en pleine croissance en raison, notamment, de sa proximité avec la métropole parisienne.

Comment l'hôpital est-il positionné sur son territoire ?

O. B. : En tant qu'établissement support du GHT, le CHR est associé à 8 établissements que sont les centres hospitaliers de Gien, Neuville-aux-Bois, Amilly, Beaugency, Sully-sur-Loire, Pithiviers, Beaune-la-Rolande et Fleury-les-Aubrais. Il entretient également des relations étroites avec le CHU de Tours dans le cadre de travaux d'enseignement et de recherche. Sur son territoire, il participe pleinement à la gradation des soins et au développement des activités de prise en charge. Le projet de soins de l'établissement comprend 9 filières de soins. L'une d'entre elles est dédiée à la prévention, un domaine particulièrement important

pour le CHR. Les 8 autres sont dédiées aux urgences, à la chirurgie, à la cancérologie et la médecine interventionnelle, au pôle femme-mère-enfant, à la gériatrie, à la neurologie et à la psychiatrie.

Comment s'est déroulée la création du GHT du Loiret ?

O. B. : Le groupement a été constitué après l'ouverture du nouvel hôpital, ce qui était un moment très opportun pour l'établissement souhaitant améliorer ses capacités en lien avec son rôle de recours pour le territoire. La mise en place de ce GHT a donc été pour le CHR l'occasion d'élaborer avec ses partenaires un projet de structuration et de gradation des soins à l'échelle du territoire. Nous constatons en effet certains besoins en soins de la population insuffisamment couverts par les acteurs de santé du territoire, ce qui entraîne des taux de fuite non négligeables. En collaboration avec les établissements composant le groupement, les acteurs politiques du territoire et les usagers, nous pouvons proposer un projet cohérent permettant l'élaboration d'un parcours de soins plus fluide et plus visible. Ainsi, nous souhaitons traiter la problématique grandissante de manque d'offre médicale sur la région Centre-Val-de-Loire. Nos 9 filières de soins portent des projets concrets visant l'amélioration de l'offre de soins, de sa gradation et du parcours patient sur le territoire. Nous visons également l'apport d'une plus-value par le développement de ces filières. Dans le domaine de la neurologie, par exemple, nos objectifs sont l'amélioration de l'organisation de la filière de prise en charge de l'AVC ainsi que l'ouverture d'une activité d'hospitalisation complète en neurologie à l'hôpital de Montargis.





Quel est l'impact de la réforme territoriale sur les orientations du CHR d'Orléans, notamment en matière de coopération et de partenariat ?

O. B. : Cette réforme a été fondamentale et a légitimé la volonté du CHR de renforcer son rôle d'acteur de santé régional dans un contexte démographique très difficile. Actuellement, nous assurons la reprise de la direction de l'hôpital de Pithiviers. Il nous a également été demandé par l'Agence Régionale de Santé (ARS) de préparer un projet de reprise d'une activité chirurgicale à Gien, en partenariat avec l'hôpital local. En outre, nous avons assuré l'intérim des hôpitaux de Gien et de Beaugency. Pour ce dernier, nous avons accompagné l'établissement dans la refonte et la densification de son projet médical afin de proposer une filière de prise en charge adéquate aux besoins des patients de ce secteur.

Outre vos partenaires du GHT, quels sont vos liens avec le CHU de Tours ?

O. B. : Le cadre de nos coopérations avec le CHU est plus ancien que celui mis en place avec nos partenaires du groupement. Depuis près de 10 ans, nous travaillons conjointement avec l'hôpital universitaire pour renforcer nos liens. Nous avons créé une Communauté Hospitalière de Territoire (CHT) devenue, par la suite, Groupement de Coopération Sanitaire (GCS). Nous pouvons ainsi réunir régulièrement les directeurs de nos deux établissements afin d'évoquer des problématiques de santé régionale, notamment la formation, la recherche et les activités de recours. Le CHR d'Orléans a ainsi pu créer un poste de chef de clinique assistant dès 2012. Ces praticiens hospitalo-universitaires sont nommés à la faculté de Tours mais maintiennent leurs missions de soins et de formation des internes dans les services de soins du CHR. Avec le CHU, nous avons également approfondi et développé nos activités de recherche. Avec lui, nous avons mis en place un Programme Hospitalier de Recherche Clinique (PHRC). Nous souhaitons ainsi participer à la dynamique de la région Centre qui doit recruter, former et fidéliser davantage de praticiens et de professionnels de santé.

Comment le secteur privé est-il positionné sur le territoire ?

O. B. : Les acteurs privés tiennent efficacement leur rôle sur le bassin. Nous avons des coopérations avec les deux cliniques principales du

territoire, l'une assez importante et l'autre plus modeste ayant évité le regroupement de l'offre privée sur la ville d'Orléans. Nous échangeons également quotidiennement avec les acteurs de l'Hospitalisation à Domicile (HAD), notamment dans le cadre de la prise en charge de patients en urgence. La région Centre ne disposant d'aucune structure de lutte contre le cancer, le CHR entretient un GCS commun avec l'une des cliniques d'Orléans. Ce groupement nous permet d'organiser une prise en charge complète des patients incluant des activités chirurgicales de cancérologie, de radiothérapie et de chimiothérapie.

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

O. B. : L'ouverture du nouvel hôpital et le regroupement de nos installations ont permis de supprimer la plupart des doublons dans les activités hospitalières, historiquement entretenues en raison du caractère multisites du CHR. Ce nouvel outil comprend cependant des équipements technologiques de pointe plus coûteux. L'activité de l'hôpital a progressé de façon significative depuis l'ouverture du nouvel hôpital, notamment en 2016. En 2017, une stabilisation du volume d'activités a placé le CHR en difficulté. Nous devons maintenant suivre un plan de retour à l'équilibre, ce qui se traduit par une situation financière tendue.

Comment accompagnez-vous le personnel face à ce plan de retour à l'équilibre financier ?

O. B. : Nous avons préféré ne pas remplacer les départs en retraite et favoriser la mobilité interne afin de limiter l'impact du plan de retour à l'équilibre sur les salariés de l'hôpital, notamment les contractuels. Nous avons veillé à accompagner tous les agents, et plus particulièrement ceux dont le contrat n'était pas renouvelé. Un encadrement de proximité a été mis en place par la Direction des Ressources Humaines en collaboration avec la Direction des soins. Chaque situation a pu être étudiée et des entretiens individuels ont été organisés lorsque le cas l'exigeait. La communication entre la Direction de l'hôpital et les cadres de proximité a été renforcée afin que ces professionnels assurant le relai de l'information auprès des équipes de terrain puissent répondre efficacement à leurs questions. Grâce à ces démarches, le plan de retour à l'équilibre n'entraînera aucun licenciement.

Le projet d'établissement du CHR 2013-2017 avait pour objectif d'accompagner l'ouverture du nouvel hôpital. Quel bilan dresseriez-vous de ce projet ?

O. B. : Le projet d'établissement pour la période 2013 - 2017 comprenait 9 orientations stratégiques et 33 objectifs opérationnels. Nous avons réalisé 90 % de ces ambitions, notamment un très grand nombre de nos projets relatifs à l'extension de l'offre de soins. Nous avons, par exemple, concrétisé l'acquisition d'un deuxième PetScan numérisé, renforcé l'activité de cancérologie, développé l'unité de la douleur, doublé la capacité de notre service de SSR, qui est passé de 60 à 120 lits, et avons poursuivi le développement des activités d'obstétrique tout en créant une unité de réanimation pédiatrique. Pour diverses raisons, notamment un manque de praticiens, nous n'avons encore pu mener à bien certains de nos projets, parmi lesquels la mise en place d'une activité de neuroradiologie interventionnelle. Nous devons également approfondir nos relations avec les acteurs de santé de ville, notamment en développant notre solution PACS.

Quels étaient les enjeux de l'ouverture du nouvel hôpital ?

O. B. : Ce nouvel outil devait permettre de regrouper toutes les activités de Médecine, Chirurgie et Obstétrique (MCO) sur un site unique. Il devait proposer des installations à la pointe du progrès en matière de soins et conformes aux standards hôteliers les plus modernes. Le nouvel hôpital répond efficacement à l'évolution des besoins de santé, notamment la demande croissante identifiée au nord de la région Centre pour une population en forte augmentation. Enfin, grâce à ses capacités, il accompagne au mieux le développement du GHT et la structuration d'un réseau territorial de santé pour le bassin.

Les prochaines phases du projet de nouvel hôpital, notamment la déconstruction de l'existant, sont-elles déjà planifiées ou seront-elles intégrées au prochain schéma directeur du CHR ?

O. B. : Le projet du nouvel hôpital est considéré comme achevé attendu que le bâtiment est opérationnel et hautement fonctionnel. Respectant un plan de retour à l'équilibre financier, l'hôpital est contraint d'arbitrer plus durement quant à la sélection de ses projets d'investissement pour privilégier les dépenses absolument nécessaires à son optimisation et au développement de ses activités. De ce fait, nous priorisons l'acquisition d'équipements médicaux indispensables pour assurer un traitement optimal au patient en lui donnant accès aux dernières innovations médicales. Aussi, nous avons différé l'opération de déconstruction des anciennes installations du CHR. Elle est indispensable et sera réalisée mais elle représente des coûts importants que l'établissement ne peut

assumer au regard de sa situation financière contrainte et de plusieurs de ses projets qui doivent être réalisés en priorité. Nous devons notamment assurer l'ouverture de la Maison des Parents, un espace dédié à l'accueil et l'hébergement de parents d'enfants hospitalisés, ainsi que la construction d'un nouvel EHPAD à Saran. Nous étudions également l'extension des installations de dialyse et devons encore construire une nouvelle plateforme translationnelle dans une partie des anciens locaux de l'hôpital.

Quelle est la place de la recherche au sein de l'hôpital ?

O. B. : Le CHR d'Orléans a largement progressé dans ce domaine depuis une dizaine d'années. Nous avons impliqué les médecins, entre autres, dans de vastes réflexions liées au développement des travaux de recherche au sein de l'hôpital. Nous avons notamment redéfini les règles de répartition des crédits de la recherche afin qu'elles soient plus dynamiques et moins statiques. Le nombre d'articles publiés dans les revues médicales scientifiques a augmenté de 160 % et le nombre de revues de rang A a également fortement progressé. En 2017, l'établissement a remporté un PHRC développé en collaboration avec le CHU de Tours dans le cadre d'un accord signé entre nos deux établissements centré sur le développement d'activités de recherche communes. Nous préparons actuellement deux nouveaux PHRC. Quatre projets de recherche ont été validés et financés et portent sur les domaines de la rhumatologie et de la cosmétologie. Le campus d'Orléans comprend 13 laboratoires scientifiques qui peuvent mener des projets en rapport avec la médecine. Beaucoup d'entre eux collaborent donc avec des établissements de référence français ou étrangers. Le CHR tente de se rapprocher de ces acteurs de la recherche pour développer des projets communs d'envergure.

Comment collaborez-vous avec les professionnels impliqués dans vos projets ?

O. B. : De nombreux groupes de travail orientés sur des thématiques précises internes à l'hôpital accompagnent la mise en place de ses projets. Nous respectons un processus d'élaboration clairement défini pour chaque pôle hospitalier. Les équipes de chaque pôle sont ainsi impliquées dans la définition et le développement des projets de l'établissement. Une enquête récente nous a démontré que 1 800 professionnels médicaux et non-médicaux ont été à l'origine de propositions de projets pour l'hôpital. Ce management participatif est essentiel pour associer pleinement les cadres hospitaliers et les équipes de terrain dans le développement et l'amélioration des pratiques et des procédures du CHR.



Comment avez-vous abordé le virage ambulatoire ?

O. B. : Le CHR entretient des activités ambulatoires plus ou moins suffisamment développées en fonction des domaines analysés. La chirurgie ambulatoire, par exemple, respecte la moyenne nationale avec 49 % d'interventions chirurgicales réalisées en ambulatoire. Pour les domaines moins développés, nous connaissons les progrès qu'il nous reste à faire. Nous nous employons à les concrétiser, en collaboration avec l'ANAP et dans le cadre de notre COPERMO. Le nouvel hôpital dispose d'une conception architecturale simple incluant efficacement l'évolution des espaces ambulatoires. Son rez-de-chaussée est dédié aux consultations et le 1^{er} étage accueille les activités d'ambulatoire. Les étages supérieurs sont, quant à eux, réservés aux installations d'hospitalisation complète. Enfin, ce nouveau bâtiment bénéficie d'une structure poteaux-poutres qui le rend extrêmement modulable. Nous sommes ainsi assurés de pouvoir réaliser d'éventuelles restructurations que l'évolution de nos activités pourrait rendre nécessaires.

Quelle est la nature des réflexions initiées pour la rédaction du prochain projet d'établissement ?

O. B. : La priorité de ce projet est de permettre à l'hôpital de répondre toujours plus justement et efficacement aux besoins de santé de la population tout en travaillant sur l'amélioration des conditions de travail des équipes. Dans le cadre de notre projet d'établissement précédent, nous avons assuré l'installation d'environ 400 rails dédiés à l'installation des patients dans leurs lits. A ces impératifs s'ajoutent la nécessité d'ouvrir l'hôpital sur la ville ainsi que l'enjeu majeur du développement de notre GHT. Dans ce contexte, nous souhaitons renforcer le rôle de recours du CHR à l'échelle régionale, renforcer l'attractivité de nos installations pour les professionnels de santé, fluidifier le parcours de soins des patients, améliorer le parcours de soins des personnes âgées. Sur ce dernier point, face au manque de réponse de la médecine de ville, l'hôpital va devoir prendre des initiatives pour proposer une offre adaptée aux besoins de soins de la population âgée du territoire. Nous allons également travailler sur l'implication des médecins dans la gouvernance médico-économique du CHR. La révolution numérique et technologique doit également être étudiée pour servir au mieux les équipes médicales et les patients. Enfin, nous continuons de favoriser l'optimisation de la qualité des soins et nous efforçons de soutenir l'innovation et les projets médicaux dans un contexte économique contraint.

Ces axes stratégiques majeurs vous permettent-ils de maintenir une vision de l'évolution de votre établissement durant les 5 à 10 prochaines années ?

O. B. : Les principaux éléments nous permettant de structurer notre vision de l'évolution du CHR à moyen terme concernent essentiellement le renforcement des activités de recours et des filières. Plusieurs jalons ont été posés pour l'établissement dans le cadre du développement du GHT. Le CHR sait aujourd'hui devoir multiplier ses efforts pour progresser dans l'adressage de patients. Ces progrès seront menés, entre autres, par un soutien apporté aux établissements de santé du territoire. Le CHR souhaite accompagner ces hôpitaux partenaires dans le développement de leurs activités et l'optimisation de leur offre de soins de premier recours.

Comment le nouvel hôpital influence-t-il le développement du réseau ville-hôpital ?

O. B. : Ce réseau est toujours complexe à mettre en œuvre. Nous avons pris de nombreuses initiatives pour favoriser son optimisation et les nouvelles solutions de e-santé vont largement nous soutenir dans nos démarches sur ce point. Nous avons déjà mis en place un numéro d'astreinte pour chaque service hospitalier que nous avons distribué à tous les médecins de ville du Loiret. Ils bénéficient ainsi d'une ligne

directe avec les médecins du CHR. Nous travaillons également à la généralisation de la messagerie de santé sécurisée. Nous constatons une rapide montée en charge et pourrons très prochainement envoyer directement les comptes-rendus d'hospitalisation aux praticiens de ville, dans la mesure où le patient nous aura assuré son accord.

En matière d'orientation et de pilotage stratégiques, quelles performances espérez-vous pour votre établissement ?

O. B. : Le CHR est le deuxième établissement de recours de la région Centre-Val-de-Loire. De ce fait, nous attendons de lui qu'il fournisse une large gamme de prestations de soins à la population de la région, qu'il participe au développement de l'offre de formation pour les professionnels médicaux et non-médicaux et qu'il approfondisse son rôle de moteur pour le réseau de santé territorial, en collaboration avec le CHU de Tours. Au-delà du développement et de l'optimisation de l'offre publique de santé, le CHR participe ainsi au développement économique de sa région.

Envisagez-vous une extension des activités de l'hôpital pour renforcer son intégration dans la ville ?

O. B. : Le renforcement de ses liens avec la ville fait partie des axes majeurs du projet médical du CHR. Nous envisageons, entre autres, l'instauration de fiches de liaison et le développement de consultations thérapeutiques. A terme, notre objectif est de supprimer les frontières entre ville et hôpital pour garantir la fluidité du parcours du patient, qu'il soit pris en charge par les professionnels de santé libéraux ou par les équipes du CHR.

Quelle importance accordez-vous au management des relations humaines ?

O. B. : Le management des relations humaines occupe une place fondamentale dans la gestion de notre établissement. L'humain et les équipes de l'hôpital sont sa première richesse. En négligeant le management et la gestion des relations humaines, un gestionnaire hospitalier est condamné à l'échec quels que soient ses projets. Et cela est d'autant plus vrai aujourd'hui, alors que nous évoluons dans une période particulièrement difficile en matière de management. Cette situation est principalement liée à l'inquiétude des équipes hospitalières et à la pression qu'elles connaissent puisque l'hôpital n'a jamais connu, sur une période aussi longue, de telles contraintes en matière d'effectifs et de dépenses.

Quelle est votre vision de l'hôpital du XXI^e siècle ?

O. B. : Je veux un hôpital avant tout humain. Même si, demain, l'intelligence artificielle va continuer de bousculer les pratiques de la médecine, les diagnostics et les modes de prise en charge des patients, la relation entre le patient et le praticien se devra de rester au cœur de son rétablissement. Cette relation fait la richesse et la profondeur de l'hôpital. Le mécontentement des équipes soignantes actuellement entendu par de nombreux dirigeants hospitaliers trouve d'ailleurs son origine dans cette inquiétude de voir l'humain minimisé au sein de leur établissement. Or, l'hôpital du XXI^e siècle, par son caractère hautement technologique pourra développer une médecine personnalisée renforçant la place du patient et son lien avec le personnel hospitalier. L'hôpital connecté sera également un enjeu fort et cohérent, lorsqu'il représentera un gain de temps manifeste pour les équipes soignantes et les praticiens, ce qui n'est pas forcément le cas aujourd'hui. A l'avenir, l'hôpital sera également plus coûteux et, dans un contexte économiquement contraint, il devra prioriser les solutions innovantes et imaginatives en matière de réseau et de prise en charge. Nous devons maintenir des projets en continu pour garantir le développement perpétuel de l'hôpital et nous assurer qu'il s'adapte régulièrement aux évolutions des nouvelles technologies et de la médecine.