

DOSSIER DE PRESSE

Signature du Contrat d'Objectifs et de Moyens
par M. Mattei

19 février 2004

Sommaire

◆	Présentation générale du Contrat d'Objectifs et de Moyens.....	2
◆	Les grands projets restructurants des Hôpitaux universitaires de Strasbourg.....	3
➤	Construction du Nouvel Hôpital Civil.....	3
➤	Du pôle Cœur Poumon au Nouvel Hôpital Civil (NHC).....	3
▪	La construction du Nouvel Hôpital Civil	3
▪	Le calendrier des opérations.....	4
▪	Quelques chiffres	4
▪	Quelques points de repère.....	4
▪	Aujourd'hui	5
➤	La construction d'un pôle logistique.....	6
➤	La restructuration de l'Hôpital de Hautepierre.....	6
➤	Un nouveau plateau technique de microbiologie	6
➤	Un nouveau centre de soins dentaires.....	7
◆	Les autres axes de restructuration des Hôpitaux Universitaires de Strasbourg	8
➤	Une réorganisation interne de l'offre de soin et une modernisation de la gouvernance	8
➤	Des coopérations renforcées avec des établissements partenaires de la CUS	8
▪	Le SIHCUS.....	8
▪	Le Centre d'Orthopédie et de Traumatologie.....	9
➤	Un engagement fort dans le cadre du Plan Cancer	9

◆ Le projet d'établissement	10
➤ Le projet médical.....	10
➤ Le projet de soins.....	10
➤ Le projet social.....	11
➤ Le projet de gestion.....	11
➤ Le projet du système d'information	11
◆ Synthèse financière.....	12
➤ Les engagements du COM de la part de l'ARH Alsace et des HUS.....	12
➤ Le plan pluriannuel d'investissements des HUS	12
➤ Le Plan Hôpital 2007	12
◆ Diaporama de présentation de M. Castel, Directeur Général des Hôpitaux Universitaires de Strasbourg et de M. le Pr Jaeck, Président de la Commission Médicale d'Etablissement des Hôpitaux Universitaires de Strasbourg.....	Annexe

◆ Présentation générale du Contrat d'Objectifs et de Moyens

Le Contrat d'Objectifs et de Moyens (COM) des Hôpitaux Universitaires de Strasbourg (HUS) détermine pour 5 ans les orientations stratégiques de l'établissement en tenant compte des objectifs du Schéma Régional d'Organisation Sanitaire (SROS) et définit les conditions de mise en œuvre de ces orientations.

Le Contrat d'Objectifs et de Moyens s'appuie sur le projet d'établissement des HUS approuvé par l'Agence Régionale de l'Hospitalisation d'Alsace

A travers le contrat d'objectifs et de moyens et le projet d'établissement, les HUS s'engagent dans une politique de restructuration profonde de l'établissement qui s'appuie sur un programme de restructuration ambitieux se déclinant en 5 projets majeurs :

- ⇒ La construction du Nouvel Hôpital Civil
- ⇒ La construction d'un pôle logistique
- ⇒ La restructuration de l'hôpital de Hautepierre
- ⇒ Un nouveau plateau technique de microbiologie
- ⇒ Un nouveau centre de soins dentaires

Le projet d'établissement des HUS se traduit également par la mise en œuvre :

- ⇒ d'une réorganisation interne de l'offre de soin et d'une modernisation de la gouvernance
- ⇒ des coopérations renforcées avec des établissements partenaires de la CUS
- ⇒ d'un engagement fort dans le cadre du Plan Cancer

Le projet d'établissement des HUS s'appuie sur un Plan de financement impacté par :

- ⇒ Les engagements de l'ARH Alsace et des HUS dans le cadre du COM
- ⇒ Le Plan pluriannuel d'investissement des HUS
- ⇒ Le Plan Hôpital 2007

◆ Les grands projets restructurants des Hôpitaux Universitaires de Strasbourg

➤ **Construction du Nouvel Hôpital Civil**

▪ **Du pôle Cœur Poumon au Nouvel Hôpital Civil (NHC)**

Dans les années 1990, la restructuration du site hospitalier du centre ville devait se réaliser d'une part, à travers une construction neuve – le Pôle Cœur Poumon – hébergeant les disciplines de cardiologie et de pneumologie et d'autre part, à travers la rénovation de certaines anciennes cliniques.

Suite à une expertise ministérielle en 1995 et 1996, une autre stratégie fut privilégiée : l'abandon à terme de la quasi-totalité des structures pavillonnaires du centre ville au bénéfice d'un ensemble homogène à construire, le Nouvel Hôpital Civil.

L'ensemble architectural à construire se situe sur le site du centre ville, face à la Faculté de Médecine sur une parcelle jouxtant le Quai Pasteur et la rue Kirschleger.

Les jurys de maîtrise d'œuvre ont désigné comme lauréat de ces opérations le cabinet d'architecture Vasconi.

▪ **La construction du Nouvel Hôpital Civil**

La nouvelle construction permettra le développement des alternatives à l'hospitalisation traditionnelle grâce à l'hospitalisation de jour et au renforcement des structures ambulatoires (sans hospitalisation), afin de limiter chaque fois que possible la durée d'hospitalisation.

Cette orientation se traduit par un effort, sur les capacités d'hébergement traditionnel, la création de 88 places de jour et comme corollaire, la suppression de 359 lits d'hospitalisation conventionnelle sur l'ensemble des structures.

Afin d'améliorer, l'humanisation des conditions d'hébergement, le Nouvel Hôpital disposera de 60% de chambres à un lit et de 40% de chambres à deux lits.

D'une surface de 85 000 m², la nouvelle construction s'articule autour de deux bâtiments reliés entre eux, la capacité totale du NHC sera de 712 lits et places.

Le premier bâtiment abrite les disciplines de :

- pneumologie,
- cardiologie,
- chirurgie cardio-vasculaire et thoracique,

soit 295 lits et 26 places.

Le deuxième bâtiment héberge les disciplines de :

- urologie,
- réanimation médicale, réanimation chirurgicale, anesthésie,
- ophtalmologie,
- chirurgie digestive,
- hépato gastro-entérologie,
- néphrologie, dialyse,
- médecine interne,

soit 312 lits, 27 places et 34 postes de dialyse.

Ces deux bâtiments se rejoignent autour d'un pôle d'accueil des urgences et d'un plateau technique centralisé (imagerie, blocs opératoires, chirurgie ambulatoire).

▪ **Le calendrier des opérations**

Le chantier du NHC, dont les travaux ont débuté au mois de septembre 2002 nécessite 36 mois de travaux. Son ouverture est prévue au 1^{er} semestre 2006, sauf aléas, relativement courants dans ce type d'opérations complexes.

Ce chantier est l'un des plus importants de France, le coût de l'opération s'élève à 230 millions d'euros (valeur 2002, toutes dépenses confondues).

▪ **Quelques chiffres**

- 85 000 m² de surface
- 5 étages
- 712 lits et places d'hospitalisation
- 230 millions d'euros (toutes dépenses confondues)

▪ **Quelques points de repère**

Travaux préliminaires

De Novembre 2000 à Juin 2002

Préparation du chantier

- Août 2002 : retrait des murettes guides et recépages des parois moulées
- Septembre 2002 : mise en œuvre des tirants sur les parois moulées (ouvrages provisoires visant à les stabiliser en phase de terrassement)
- Octobre 2002 : études d'exécution, optimisation des principes constructifs

Les étapes suivantes

- Décembre 2002 à Juin 2003 : montage des grues à tour
- Février 2003 à Septembre 2004 : structure béton
- Mai 2004 à Décembre 2004 : pose des façades
- Juin 2003 à Juin 2005 : corps d'état techniques et travaux de finition
- 1^{er} semestre 2006 : livraison des bâtiments

▪ **Aujourd'hui**

Pour le bâtiment 1, quatre niveaux sur sept sont achevés
Pour le bâtiment 2, un niveau sur six est achevé

Prospective 2004

Clos couvert

façades, 30 000 m²

Vitrages, 23 000 m²

Corps d'état secondaires

Cloisons/plâtrerie

Menuiserie intérieure

Revêtement de sol

Faux plafonds

➤ **La construction d'un pôle logistique**

Le projet de pôle logistique répond à trois motivations principales :

- ⇒ Optimiser les conditions de stockage et la gestion de l'approvisionnement des diverses structures des HUS,
- ⇒ Améliorer la qualité des prestations logistiques dans un cadre budgétaire rigoureux,
- ⇒ Améliorer les conditions de travail du personnel.

Le logipôle est le pendant logistique du Nouvel Hôpital Civil, organisé autour de concepts d'approvisionnement en flux tendus avec des capacités de stockage à minima.

Il s'agit principalement de créer une unité centrale de production alimentaire, et de regrouper en un même site, les magasins centraux, la pharmacie logistique, la flotte des véhicules de transport, le SAMU et le SMUR.

Le projet du pôle logistique est financé dans le cadre du Programme Pluriannuel d'Investissement 2002-2007 des HUS pour un montant de 29 millions d'euros.

Deux hypothèses d'implantation sont actuellement à l'étude mais en tout état de cause, le Pôle Logistique devra être opérationnel concomitamment à l'ouverture du Nouvel Hôpital Civil, soit début 2006.

➤ **La restructuration de l'hôpital de Hautepierre**

La restructuration de l'hôpital de Hautepierre répond à une réorganisation fonctionnelle conforme au projet médical par secteurs d'activité :

- ⇒ secteur mère-enfant (petit Y)
- ⇒ secteur chirurgical (grand Y)
- ⇒ secteur médical (nouveau bâtiment)

La restructuration passe par la modernisation complète du bâtiment qui a ouvert en 1979 et la construction d'un bâtiment neuf.

Le coût total de l'opération (valeur 2000) est de 145 millions d'euros dont 90 millions pour le bâtiment neuf. Seuls 60 millions d'euros sont actuellement financés dans le programme pluriannuel d'investissement des HUS. Un financement complémentaire partiel a été obtenu dans le cadre du Plan Hôpital 2007.

➤ **Un nouveau plateau technique de microbiologie**

L'obsolescence du plateau technique actuel (bactériologie, parasitologie, virologie) impose qu'il soit entièrement restructuré.

Le coût de l'opération, financée partiellement par le Plan Hôpital 2007, s'élève à 16 millions d'euros en investissement et 5 millions d'euros pour les équipements.

➤ **Un nouveau centre de soins dentaires**

L'obsolescence des bâtiments actuels de la faculté et du centre de soins dentaires a justifié la programmation d'une rénovation complète des structures existantes, le côté faculté obtenant dès 2000 un financement de l'ordre de 12 millions d'euros dans le cadre du Contrat de Plan Etat-Région.

Pour la partie hospitalière, le PTD (programme technique détaillé) de l'opération a été approuvé par le Conseil d'Administration des HUS en juin 2000 et tout est mis en œuvre pour qu'une maîtrise d'ouvrage commune aux deux opérations, faculté et hôpital, soit confiée à la CUS. Le volet hospitalier chiffré à 8 millions d'euros est financé partiellement dans le cadre du Plan Hôpital 2007.

◆ Les autres axes de restructuration des Hôpitaux Universitaires de Strasbourg

➤ **Une réorganisation interne de l'offre de soin et une modernisation de la gouvernance**

Les HUS se sont engagés dans la constitution de pôles d'activités aux HUS:

- ⇒ sur la base de leur projet médical
- ⇒ permettant la suppression quasi-générale des services doublons
- ⇒ poursuivant une politique active de contractualisation interne et d'intéressement (vingt services depuis 1998).

Les HUS sont en train de mener à bien l'intégration en trois tranches (2003-2005) des laboratoires universitaires de biologie.

En effet, historiquement, la majeure partie des analyses biologiques prescrites dans les services de soins était réalisée dans des laboratoires appartenant à l'Université Louis Pasteur. Cette organisation devenant inadaptée, les HUS et l'Université, par la signature d'une convention cadre, ont décidé d'intégrer les laboratoires universitaires au CHU.

Cette mesure conduira à terme à l'intégration de près de 350 personnes aux Hôpitaux Universitaires de Strasbourg.

Les HUS ont anticipé la modernisation de la gouvernance hospitalière en mettant en place depuis quelques années un conseil stratégique (réunion hebdomadaire) associant la Direction Générale, la Présidence de la commission médicale d'établissement¹ et le Doyen de la Faculté de médecine pour ce qui concerne les questions hospitalo-universitaires.

➤ **Des coopérations renforcées avec des établissements partenaires de la CUS**

▪ **Le SIHCUS**

Les HUS consolident leur synergie avec le CMCO-SIHCUS (gynécologie obstétrique et cardiologie) de Schiltigheim au sein du syndicat inter-hospitalier constitué en 1997.

Les HUS et le CMCO ont acté le principe du transfert de la maternité de l'Hôpital Civil vers le CMCO.

En ce qui concerne leur propre structure, les HUS ont constitué, à l'hôpital de Hautepierre un département de gynécologie-obstétrique par la fusion des 2 services de gynécologie-obstétrique.

Par ailleurs, des collaborations sont fonctionnelles entre les différents services de gynécologie – obstétrique des Hôpitaux Universitaires de Strasbourg et du SIHCUS ainsi que dans le domaine de la périnatalité.

De plus en 2003, dans un souci d'optimisation des moyens et des activités, l'activité de biologie liée à la procréation médicalement assistée (PMA) a été entièrement regroupée au CMCO avec le transfert du CECOS (Centres d'Etude et de Conservation des Oeufs et du Spermé humains) de l'hôpital civil vers le CMCO.

Parallèlement, il est, à terme, prévu le transfert de l'activité de cardiologie du CMCO vers les Hôpitaux Universitaires de Strasbourg.

¹ La commission médicale d'établissement (CME) est composée de membres élus représentant l'ensemble du personnel médical.

▪ **Le Centre d'Orthopédie et de Traumatologie**

Depuis quelques années, le Centre de Traumatologie et d'Orthopédie (CTO) d'Illkirch-Graffenstaden et les HUS recherchent une association plus étroite, les HUS ayant acté dans leur projet médical l'émergence, à terme, d'un site unique d'orthopédie adulte regroupé sur le CTO.

Depuis 2003, une complémentarité existe déjà dans le domaine de chirurgie de la main. L'activité se réalise sur 2 pôles publics (CTO et HUS) et un établissement privé (clinique des Diaconesses). Un tour de garde commun aux 3 établissements prend en charge les patients accueillis en urgence.

Pour finir, les HUS projettent la constitution en 2004 d'un groupement de coopération sanitaire (GCS) avec le Centre anti-cancéreux Paul Strauss, futur Institut Régional du Cancer.

➤ **Un engagement fort dans le cadre du Plan Cancer**

Les HUS promeuvent activement la création d'un pôle fort de cancérologie par :

- ⇒ la labellisation d'une cancéropôle Grand Est (5 régions, coordination scientifique assurée par le Pr. OUDET (HUS), coordination de gestion assurée par le Directeur Général des HUS)
- ⇒ une aide financière du Conseil Régional, du Conseil Général et de la Communauté Urbaine de Strasbourg
- ⇒ la constitution en cours d'un Groupement de Coopération Sanitaire avec le Centre Paul Strauss basé sur des projets médicaux complémentaires
- ⇒ la constitution d'un Centre de Bioressources - tumorothèque
- ⇒ la création en cours d'une Unité de thérapie cellulaire et génique

◆ Le projet d'établissement

En articulation avec le SROS, les axes directeurs du projet d'établissement sont :

- ⇒ mieux soigner, mieux accueillir, mieux informer
- ⇒ améliorer les structures et les performances
- ⇒ s'adapter à l'environnement sanitaire

Le projet d'établissement est le fruit d'une large concertation de la communauté hospitalière. Il se veut rassembleur et porteur d'une nouvelle dynamique indispensable à l'aboutissement des restructurations en cours.

Centré sur la volonté de toujours mieux répondre aux attentes des malades, d'améliorer les performances et de s'inscrire dans l'environnement sanitaire de la région, il intègre un ensemble d'objectifs et d'actions cohérents, développés dans les différents volets constitutifs du projet.

- ⇒ Le projet médical
- ⇒ Le projet de soins
- ⇒ Le projet social
- ⇒ Le projet de gestion
- ⇒ Le projet du système d'information

➤ **Le projet médical**

Le projet médical est la pierre angulaire des autres projets d'un hôpital, projet de soins, projet de gestion, projet social, car il les oriente fortement. Il va constituer avec eux le projet d'établissement.

La complémentarité médicale et la mise en commun des moyens seront développées par la création de nouvelles entités regroupant plusieurs services de soins et appelées "Centre d'Activités Médicales (CAM)". Ces centres d'activités médicales correspondent dans leur esprit à la notion de pôle d'activité.

Les axes prioritaires de développement du projet médical sont :

- ⇒ la promotion de l'innovation médicale, technologique et thérapeutique,
- ⇒ l'amélioration dans l'organisation des filières de soins dans certaines disciplines,
- ⇒ le travail en réseau avec les autres acteurs de soins.

➤ **Le projet de soins**

Le Projet de Soins des Hôpitaux Universitaires de Strasbourg fixe une nouvelle ambition qui guide l'ensemble des professionnels :

" Développer la qualité de nos prestations et promouvoir leur évaluation "

Cette ambition s'articule autour de 3 idées force :

- ⇒ garantir la continuité des soins,
- ⇒ renforcer la sécurité des soins,
- ⇒ développer l'évaluation des prestations et des pratiques.

En fixant ce cap ambitieux, le projet de soins affiche clairement la volonté des professionnels soignants de s'inscrire pleinement dans une démarche d'amélioration de la qualité des soins.

➤ **Le projet social**

Ses 27 objectifs s'organisent autour de 3 axes :

- ⇒ Mieux accueillir et dialoguer avec le personnel
- ⇒ Améliorer la qualité de vie au travail
- ⇒ Valoriser les compétences et prévoir les changements pour mieux s'y préparer.

➤ **Le projet de gestion**

Le projet de gestion doit permettre d'optimiser l'utilisation des moyens disponibles, à travers un certain nombre d'outils de management, de procédures diverses (financières, juridiques) qui sont destinées à améliorer la prestation offerte aux malades.

L'usager - même si c'est moins apparent que dans le projet de soins ou le projet médical - reste au centre du projet de gestion, à travers une question : comment améliorer sans cesse la prise en charge du patient avec les moyens alloués ?

➤ **Le projet du système d'information**

Le schéma directeur du système d'information (SDSI) comporte des projets destinés aux personnels médicaux et soignants mais également à la fonction logistique et à la gestion.

Parallèlement, il doit accompagner les autres projets des HUS : NHC, logipôle et modernisation de l'hôpital de Hautepierre.

Il devra mieux articuler le système d'information autour du patient, mettre en place les fonctionnalités nécessaires aux besoins des utilisateurs, faire communiquer les systèmes entre eux et transmettre des informations aux partenaires extérieurs.

◆ Synthèse financière

➤ **Les engagements du COM de la part de l'ARH Alsace et des HUS**

La conclusion du COM entre les HUS et l'ARH Alsace se traduit par un engagement financier sur la période 2002-2006 de la part des deux parties à hauteur de 10,6 millions d'euros (en surcoûts de fonctionnement) inclus à terme dans la base budgétaire des HUS et se décomposant en :

- ⇒ 6,4 millions d'euros alloués par l'ARH Alsace d'ici 2006
- ⇒ 4,2 millions d'euros financés par les HUS (par redéploiement interne de crédits) d'ici 2006.

Les HUS ont de plus reçu, à compter de 2003, deux aides exceptionnelles de la part du Ministère de la Santé :

- ⇒ une dotation exceptionnelle de 1,245 million d'euros par an, reconductible sur quatre ans. (les HUS recevront donc de 2003 à 2006 l'équivalent de 5 millions d'euros supplémentaires en base budgétaire),
- ⇒ une aide de 2,2 millions d'euros par an reconductible pendant 7 ans correspondant au remboursement par le Ministère de la Santé des salaires des personnels de recherche des laboratoires universitaires (à laquelle s'ajoute la part du Ministère de l'Education Nationale).

➤ **Le Plan pluriannuel d'investissements des HUS**

Le Programme pluriannuel d'investissements (PPI) des HUS est la traduction financière des axes majeurs d'investissement des HUS sur la période 2002-2007. Il prévoit 441 millions d'euros d'investissements sur la période de référence.

Les Hôpitaux Universitaires de Strasbourg procèdent à l'heure actuelle à un audit de leur PPI dont les résultats seront présentés aux instances au premier semestre 2004 et sur la base duquel les grandes priorités de l'établissement pourront être établies.

➤ **Le Plan Hôpital 2007**

Les HUS ont présenté au mois de mai 2003, six dossiers priorisés comme suit :

1. Reconstruction du plateau technique de microbiologie
2. Restructuration de l'Hôpital de Hautepierre
3. Reconstruction du Centre de Soins Dentaires
4. PACS (Picture Archiving and Communication Systems)
5. Equipements médicaux (robot chirurgical, équipements biomédicaux divers)
6. Sécurité - vigilances (Pharmacie à Usage Intérieur, réseaux, endoscopie, vol/malveillance)

Par courrier du Directeur de l'Agence Régionale de l'Hospitalisation d'Alsace du 28 mai 2003, les HUS se sont vus annoncer 20,3 millions d'euros, attribués, sous forme de subvention, au financement de 30% des trois premiers projets présentés par les HUS (Plateau technique microbiologie, centre de soins dentaires, nouveau bâtiment Hautepierre) et le système d'information des HUS, par tranches annuelles notifiables à délégation des crédits à l'ARH.

Toujours dans le cadre du Plan Hôpital 2007, les HUS ont également reçu une aide en exploitation, s'élevant à 1,151 million d'euros, notifiables aux mêmes conditions.