

Courrier arrivé
Greffre CRC Hauts-de-France
N° 1075 du 29-12-2020

Direction Générale
JL/SD
N°1571 -2020

Monsieur le Président
Chambre Régionale des Comptes
Hauts-de-France
Hôtel Dubois de Fosseux
14, rue du Marché au Filé
62012 ARRAS Cédex

Vos références :
- Dossier suivi par Yves
TELLIER, greffier de
section
- Ref : ROD 2019-0054
- Greffe n° 2020-1817

Dunkerque, le 29 décembre 2020

Justine LEIBIG
Directeur Général (p.i.)
☎03.28.28.57.17

Objet : Réponses du Centre Hospitalier de Dunkerque au regard des observations définitives relatives au contrôle des comptes et de sa gestion

Mehdi ABOURIZK
Directeur d'appui à la
Stratégie et aux
territoires et Directeur
des Affaires médicales
☎03.28.28.52.95

Monsieur le Président,

Vous avez bien voulu, par lettre du 02 décembre 2020, nous adresser le rapport d'observations définitives établi par la Chambre Régionale des Comptes après avoir procédé au contrôle des comptes et de la gestion du Centre Hospitalier de Dunkerque pour les exercices 2014 et suivants.

Ludovic LESAGE
Coordonnateur Général
des Soins
☎03.28.28.56.19

Ainsi que vous nous y invitez, nous vous prions de bien vouloir trouver ci-joint un document en réponse aux observations et recommandations formulées.

Pierrick LEMPEREUR
Chargé de mission
☎03.28.28.56.20

Nous vous prions d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de nos salutations respectueuses et dévouées.

Sylvie DELILLE
Chargée de mission
☎03.28.28.54.03


Bruno DONIUS
Directeur Général
du 1^{er} janvier 2018 au 20 juillet 2020

P/0 
Justine LEIBIG
Directrice Générale par intérim
depuis le 21 juillet 2020

Margot HALBERDA
Chargée de
communication
☎03.28.28.55.05

PJ : Réponses du Centre Hospitalier de Dunkerque au rapport d'observations définitives de la Chambre Régionale des Comptes en date du 02 décembre 2020 relatif au contrôle des comptes et de sa gestion pour les exercices 2014 et suivants

Nathalie DELERUE
Assistante de Direction
☎03.28.28.59.05

Copie :

- M. Laurent CASTAING, Directeur jusqu'au 31 août 2014
- M. Jean-Michel HUE, Directeur du 1^{er} septembre 2014 au 30 juin 2017
- M. Eric SALDUMBIDE, Directeur par intérim du 1^{er} juillet au 31 décembre 2017
- Mme Claire MONIER, Directrice des Affaires Financières par intérim

Fax : 03.28.28.57.80

Réponses du Centre Hospitalier de Dunkerque
au rapport d'observations définitives
de la Chambre Régionale des Comptes
en date du 02 décembre 2020
relatif au contrôle des comptes et de sa gestion
pour les exercices 2014 et suivants

I. Réponses aux observations émises en synthèse page 2

- ✦ *Au paragraphe 2 page 2, la Chambre indique que « ... L'endettement de l'hôpital a augmenté de 27,2 M€ depuis 2014 pour financer en particulier les opérations du plan « Hôpital 2020 » ».*

Le Centre Hospitalier de Dunkerque souligne que le taux d'endettement du CHD, de 40 %, reste dans la moyenne nationale des centres hospitaliers. Il faut noter également que le CHD a réalisé de grosses opérations de modernisation de la structure, nécessaires à la relance de son attractivité.

- ✦ *Au paragraphe 5 page 2, la Chambre indique que « Cette situation a été préjudiciable [...] à la recomposition des activités de soins suite à la dissolution, fin 2013, du groupement de coopération sanitaire expérimental Flandre Maritime. ».*

Le Centre Hospitalier de Dunkerque rappelle qu'est intervenue en 2013 une importante reconfiguration de l'offre de soins sur le territoire, qui s'est matérialisée notamment dans le cadre du Projet Hospitalier du Dunkerquois, par l'octroi des autorisations de chirurgie et de périnatalité au seul Centre Hospitalier de Dunkerque.

- ✦ *Au paragraphe 6 page 2, la Chambre indique que « Fin 2019, les progrès à réaliser en faveur de l'offre et de la qualité des soins restaient importants. ».*

Suite à la certification « A » attribuée par la HAS au Centre Hospitalier de Dunkerque en 2016, la dynamique instaurée a été poursuivie en inscrivant dans les contrats de pôle des objectifs en lien avec chacune des thématiques du manuel de certification, assortis d'indicateurs de suivi et de résultats.

Le Centre Hospitalier de Dunkerque a ainsi participé au recueil des indicateurs inclus dans le dispositif d'Incitation Financière à l'Amélioration de la Qualité (IFAQ) et a obtenu au titre de ses bons résultats des subventions de 335 871€ en 2019 et 708 704 € en 2020.

L'établissement complète également la reconnaissance de la HAS par la demande d'obtention de labels complémentaires comme :

P/0 

6

- l'Initiative Hôpital Ami des Bébé (IHAB) et MATERNYS pour le secteur de la périnatalité ;
- l'accréditation JACIE (Joint Accreditation Committee of International Society for Cellular Therapy and European Bone Marrow Transplantation) pour le service d'hématologie ;
- et le modèle EFMQ (European Foundation for Quality Management) pour le service de Médecine Intensive et de Réanimation.

✚ Au paragraphe 7 page 2, la Chambre indique que « ... Ce type de protocole d'actions devrait utilement être généralisé et servir de référence à la conduite du développement futur de l'établissement »

Le Centre Hospitalier de Dunkerque souligne que c'est le cas depuis 2018, avec la mise en place d'un dialogue de gestion régulier avec les pôles, bimestriel avec chacun des chefs de pôle, quadrimestriel avec l'ensemble des médecins et des cadres de santé de chaque pôle, ainsi que la signature d'avenants aux contrats de pôle avec chacun des six pôles d'activité clinique et médico-technique de l'hôpital intervenus au printemps 2020, relatifs au financement à la qualité et aux relations ville-hôpital.

Le prochain Projet d'établissement élaboré au premier semestre 2021 reprendra cette matrice de pilotage pour assurer le suivi de sa mise en œuvre et une évaluation au fil de l'eau.

II. Réponses aux observations émises en introduction pages 3 à 5

✚ Au paragraphe « l'éco-système de santé du littoral », la Chambre indique que « La recomposition de l'éco-système de santé du Dunkerquois fait suite à la dissolution, fin 2013, du groupement de coopération sanitaire de Flandre Maritime, créé en 2009. Ce dernier avait partagé l'offre de soins du territoire en médecine-chirurgie-obstétrique, notamment entre le centre hospitalier de Dunkerque et la polyclinique de Grande-Synthe. Entre 2009 et 2018 la réorganisation territoriale conduite a perturbé l'activité de production de soins de tous les acteurs de la santé du Dunkerquois. Elle a abouti au regroupement sur un seul site du plateau technique et des équipes médicales et soignantes. »

Le Centre Hospitalier de Dunkerque souligne que l'impact défavorable de cette organisation territoriale a été antérieur à la réorganisation intervenue fin 2013 qui a au contraire permis de clarifier les différents niveaux de recours des établissements de santé composant le bassin dunkerquois.

III. Réponses aux observations formulées par la Chambre relatives aux « difficultés financières de l'établissement » pages 6 à 19

✚ Sous le tableau n°1 figurant page 7, la Chambre précise « * Aide de l'ARS de 3,15 M€ en 2014 et de 1,5 M€ en 2016 »

Le Centre Hospitalier de Dunkerque précise que l'aide reçue de l'ARS en 2014 était de 3 M€ et non de 3,15 M€.

✚ Au paragraphe 2 page 8, la Chambre indique que « La période ouverte en 2018 amorce donc la restauration progressive de l'équilibre financier du cycle courant d'exploitation. »

Le Centre Hospitalier de Dunkerque souligne que le déficit consolidé de 2017, soit -9,53 M€, est réduit à -4,24 M€ en 2019, soit une réduction de 55% en deux années. Pour sa part, l'ERPD 2020 de l'établissement a été approuvé par l'ARS le 22 janvier 2020 avec un déficit de -1,29 M€, et le résultat structurel réévalué à un excédent de +0,33 M€ (+0,61 M€ pour le budget principal), hors conséquences conjoncturelles de la crise sanitaire, lors de la décision budgétaire modificative n°1 présentée en Conseil de Surveillance le 03 juillet 2020.

P/0 



L'objectif de retour à l'équilibre aura donc été structurellement atteint en trois années, hors conséquences conjoncturelles de la crise sanitaire, laquelle ne décale toutes choses égales par ailleurs que de quelques mois l'obtention de ce résultat, à en juger par la reprise complète de l'activité de médecine dès le mois de juin 2020, et celle de l'activité de chirurgie à 80 % de son nominal au cours de l'été 2020. La seconde crise sanitaire intervenue à l'automne 2020 reporte naturellement en 2021 l'atteinte de cet objectif.

- ✚ Au paragraphe 3 page 9, la Chambre indique que « ... Ils font apparaître, par contraste, l'état général de vétusté des autres bâtiments aux coûts d'exploitation élevés, qui invite à une réflexion d'ensemble sur les pathologies du bâti, tant externes qu'internes. »

Le Centre Hospitalier de Dunkerque doit nécessairement alimenter une réflexion de ce type, en particulier dans le cadre du projet d'établissement, mais il apparaît que ce processus est déjà engagé depuis plusieurs années. Il doit bien entendu être maintenu et approfondi.

- ✚ Au paragraphe 7 page 9, la Chambre souligne que « sa capacité de financement des investissements de 72 M€ est constituée [...] de cessions d'éléments d'actif pour 10,7% »

Le Centre Hospitalier de Dunkerque rappelle qu'il s'agit pour majeure partie d'une correction d'écriture en lien avec l'abandon du projet de quatrième tour pour 4 M€ et non de cessions d'éléments d'actif.

- ✚ Au paragraphe 3 page 16, la Chambre indique que « La trajectoire financière du plan global de financement pluriannuel (PGFP) et du Pacte était volontariste, envisageant un retour à l'équilibre financier dès 2021, à hauteur de 0,5 M€ ».

Le Centre Hospitalier de Dunkerque souligne que, pour sa part, l'ERPD 2020 de l'établissement a été approuvé par l'ARS le 22 janvier 2020 avec un déficit de -1,29 M€, et le résultat structurel réévalué à un excédent de +0,33 M€ (+0,61 M€ pour le budget principal), hors conséquences conjoncturelles de la crise sanitaire, lors de la décision budgétaire modificative n°1 présentée en Conseil de Surveillance le 03 juillet 2020.

L'objectif de retour à l'équilibre aura donc été structurellement atteint en trois années, hors conséquences conjoncturelles de la crise sanitaire laquelle ne décale qu'à 2021, toutes choses égales par ailleurs, l'atteinte de ce résultat.

- ✚ Au paragraphe 5 page 16, la Chambre indique que « les effets de l'état d'urgence sanitaire remettent certainement en question la trajectoire envisagée dans le PGFP, dont les conditions de mise en œuvre devront sans doute être redéfinies. »

Le Centre Hospitalier de Dunkerque envisage la période relative à la pandémie de COVID comme une parenthèse, dans la dynamique d'activité, en progression de 2,91 % en 2019, et qui, sur cette base, était de nouveau en progression de 4,34 % au 29 février 2020, soit une progression cumulée de l'activité de plus de 7 % en deux années.

A en juger par la reprise complète de l'activité de médecine dès le mois de juin 2020, et celle de l'activité de chirurgie à 80 % de son nominal au cours de l'été 2020, avant la seconde crise sanitaire de l'automne 2020, les fondamentaux ne sont pas remis en cause par la crise sanitaire, laquelle ne décale qu'à 2021, toutes choses égales par ailleurs, l'atteinte de ce résultat.

- ✚ Dans la conclusion intermédiaire page 19, la Chambre indique que « ... Son endettement de 74,2 M€ a atteint, en 2019, un niveau incompatible avec ses capacités financières. ... ».

Le Centre Hospitalier de Dunkerque souligne que son fonds de roulement reste toujours compatible avec son besoin au fonds de roulement, comme l'indiquent les projections faites lors de l'élaboration

P/0 A35

6

du PGFP 2020. Aucun prélèvement sur le fonds de roulement n'est prévu tout au long du plan. Le fonds de roulement net global (FRNG) est en moyenne de 27,14 jours sur la période 2020 – 2024 et reste toujours supérieur au besoin de fonds de roulement, qui lui est en moyenne de 26,40 jours.

Par ailleurs, les résultats 2019 étant plus favorables que prévu, le fonds de roulement se voit conforté par un apport au fonds de roulement de 3.437 M€ contre un prélèvement de 0,43 M€, envisagé pour 2019 lors de l'élaboration de l'ERPDP 2020.

IV. Réponses aux observations formulées par la Chambre relative à « une stratégie d'intervention en cours de clarification » pages 19 à 37

- ✚ *Au paragraphe 6 page 31, la Chambre indique que « En revanche, d'autres coopérations sont plus difficiles à mettre en œuvre ou sont moins avancées, comme la coordination des instituts de formation aux soins infirmiers ou la mise en place d'un médecin responsable du département d'information médicale (DIM) territorial. »*

Le Centre Hospitalier de Dunkerque précise que M. le Dr HOUYENGH, médecin responsable du DIM du CHD avait été nommé DIM de territoire par le collège médical du GHT dès la constitution de celui-ci. A son départ en janvier 2019, Mme le Dr TILLOY l'a remplacé. Au départ de l'établissement de cette dernière en septembre 2019, l'effectif du service ne permettait pas à son seul médecin de détacher la même quotité de temps pour le GHT. Cependant, de nombreux travaux présentés aux commissions du GHT sont issus du DIM de Dunkerque et donc supervisés par le médecin DIM (travaux sur les filières patients, les files actives en cancérologie).

- ✚ *Au paragraphe 3 page 34, la Chambre indique que « Il en est de même pour les modes substitutifs à l'hospitalisation conventionnelle, notamment le recours à la chirurgie ambulatoire, aux alternatives à l'hospitalisation en médecine (ajustement du capacitaire, développement de l'hôpital de jour et de semaine). »*

Le Centre Hospitalier de Dunkerque précise, pour information, que lors de son passage dans l'établissement en début d'année 2020, la CPAM jugeait bon le taux de chirurgie ambulatoire à Dunkerque. Un potentiel d'amélioration existait également. En 2018, le taux de chirurgie ambulatoire était de 46,5 % et s'est élevé à 49,5 % en 2019.

- ✚ *Au paragraphe 4 page 37, la Chambre indique que « L'hôpital doit rechercher à conforter sa place en région notamment, en médecine générale et en cancérologie. »*

Le Centre Hospitalier de Dunkerque a considéré qu'il était nécessaire de mieux structurer en interne la cancérologie en fédérant l'ensemble des professionnels et services concernés et en s'appuyant sur une nouvelle gouvernance de ce domaine d'activité.

Il a ainsi été décidé de créer une structure de concertation pluridisciplinaire en cancérologie sous la forme d'un Collegium, installé le 29 mars 2019, en charge de coordonner l'activité de cancérologie et de conforter, dans le cadre des parcours patients, ses relations avec ses partenaires du Dunkerquois (Institut Dutreix de radiothérapie, GIE Tep-Scan Gamma des Flandres) et les structures régionales de recours et de référence que sont le Centre Hospitalier Universitaire de Lille et le Centre de Lutte contre le Cancer Oscar Lambret.

Depuis cette date, le Conseil du Collegium s'est réuni à quatre reprises et un certain nombre d'actions sont déjà menées sur la structuration des parcours patient par filière de soins, le dispositif d'annonce médical ou le plan personnalisé de soins en lien avec le Centre de Concertation et de Coordination en Cancérologie du Dunkerquois.

P/O 

6