

Le 15/01/2021

Monsieur Jean-Michel HUE, directeur d'hôpital

Courrier arrivé
Greffe CRC Hauts-de-France
N° 58 du 18-01-2021

à

Monsieur Frédéric ADVIELLE
Président de la Chambre régionale des comptes
Hauts-de-France
14, rue du Marché au Filé
62012 ARRAS Cedex

Objet : Votre demande du 14/01/2021 :

Notification des observations relatives au contrôle des comptes et de la gestion du Centre Hospitalier de Dunkerque

Monsieur le Président,

Comme suite à votre invitation concernant la communication du rapport d'observations relatives au contrôle des comptes et de la gestion du Centre Hospitalier de Dunkerque, je souhaite apporter quelques remarques concernant la période 2014-2017.

Cette période a été marquée par la fin d'une séquence forte et avantageuse pour son mode de financement dans le cadre du GCS Flandre Maritime. Il a fallu mettre un terme en quelques semaines à ce modèle, et construire tout aussi rapidement un premier projet médical de compensation : le projet hospitalier Dunkerquois réorganisant l'offre de soins sur le territoire, dans le cadre d'une nouvelle coopération hospitalière, plutôt réussie, répartissant l'offre de soins MCO, SSR et long séjour entre le Centre Hospitalier de Dunkerque, la clinique de Grande Synthe et l'hôpital de Zuydcoote.

Ce modèle économique n'ayant été que partiellement compensé par l'ARS.

Dans le même temps, le projet pharaonique d'investissement d'un nouveau bâtiment hospitalier, dit 4ème tour, a été abandonné au profit d'un projet beaucoup plus adapté d'une nouvelle maternité (en rapatriement de celle située à la clinique de Grande Synthe) et structurant économiquement avec la concentration du plateau technique et des équipes médicales et soignantes sur un seul site, rationalisant ainsi le dispositif de prises en charges opératoires et réduisant le coût fort élevé de la permanence des soins au niveau du bloc opératoire.

Ce travail, fondateur d'un schéma d'avenir clarifié, a rencontré de très fortes résistances internes et externes. Il a pu être mené à bien grâce à la clairvoyance, l'énergie et la solidarité de l'équipe dirigeante, du président de la CME et des chefs de pôles, qui ont adhéré à une vision nouvelle permettant au Centre Hospitalier de Dunkerque, d'affirmer en cela son positionnement clarifié sur le territoire.

Le troisième élément qui est à valoriser, d'ailleurs souligné dans le rapport, est la mise en place d'une gouvernance interne très élaborée au niveau -de sa dynamique de préparation, de négociation et de contractualisation pôlaire, particulièrement fine, entraînant une définition et un cadre d'évaluation réussis et partagés, avec la mise au point d'un réel suivi institutionnel, entraînant une mobilisation d'un grand nombre d'acteurs du centre hospitalier.

Cette stratégie managériale a ainsi constitué également une force motrice pour permettre la reconnaissance du Territoire du Dunkerquois et celle de l'établissement, en qualité d'établissement support dans la création d'un groupement hospitalier de territoire, ce qui était loin d'être acquis aux yeux de l'ARS, au regard des performances et de « l'appétit » de nos collègues du Boulonnais.

Enfin, je tiens à exprimer les résultats obtenus en matière de politique et d'organisation de la qualité et de la sécurité des soins. En effet, le Centre Hospitalier de Dunkerque, à l'issue de la visite HAS, a obtenu une certification en A, publiée en novembre 2016, ce qui constitue un label remarquable compte-tenu de la taille de l'établissement et eu égard à ses nombreux dossiers et projets à piloter simultanément durant cette séquence, le classant parmi les 20% des hôpitaux les plus performants dans ce domaine au niveau national.

Par cette cotation A, la Haute Autorité de Santé reconnaît que le Centre Hospitalier de Dunkerque a décliné une politique de management de la qualité et des risques, instituée comme un élément fort de son management stratégique et promu une profonde culture professionnelle dans ce volet majeur en terme de sécurité des prises en charges.

Ainsi, le Centre Hospitalier de Dunkerque s'est vu reconnaître comme un établissement certifié A pour une période de six ans, ce qui le sécurise et le conforte dans son continuum et son image, ainsi que son attractivité auprès de l'ensemble des acteurs et bien sûr de la population.

En synthèse, la gestion du Centre Hospitalier de Dunkerque, de 2014 à 2017, grâce à l'intelligence collective, l'adhésion et le dynamisme des dirigeants médicaux et des acteurs médicaux et soignants aura obtenu des résultats significatifs :

- Sortie rapide et efficace du GCS expérimental,
- Forte révision du plan d'investissement
 - Plus réaliste, intégrant un nouveau bâtiment femme/mère/enfant, un système d'information, une nouvelle définition d'une offre de soins structurée autour du projet hospitalier du Dunkerquois
 - Modernisation des consultations et du bloc opératoire du Dunkerquois
- Reconnaissance d'établissement support permettant l'organisation du groupement hospitalier du Dunkerquois et de l'Audomarois avec un projet médical partagé de première génération pour un bassin de population de l'ordre de 420 000 habitants.
- Labellisation A en certification HAS

Enfin, comme il est précisé en page 12 du rapport, les résultats du CREF (Contrat de Retour à l'Equilibre Financier) de première génération, dans ce contexte de très forte réorganisation stratégique, a tout de même permis une réduction des déficits.

L'ensemble de ces éléments de pilotage et de gestion ont constitué de réelles fondations pour permettre à l'établissement une évolution favorable, moins incertaine, sans doute plus marquée dans son environnement consolidé.

Vous remerciant de l'attention que vous voudrez bien porter à ces quelques remarques, je vous prie de croire, Monsieur le Président, en l'assurance de ma considération distinguée.



Jean-Michel HUE