



# Centre Hospitalier de Lunéville : l'établissement hospitalier de référence pour l'Est de la Meurthe et Moselle

**Le Centre Hospitalier de Lunéville est l'établissement pivot d'un territoire comptant près de 100 000 habitants, comprenant l'ensemble de l'est du département de Meurthe-et-Moselle (de Saint-Nicolas-de-Port à Cirey-sur-Vezouze), un établissement à la fois dynamique et moderne. Sa situation géographique avantageuse à proximité de Nancy et des Vosges crée un dynamisme au sein de nos équipes médicales et paramédicales, pour la prise en charge des patients hospitalisés et le développement de l'offre de soins proposée à la population.**

**Le Centre Hospitalier de Lunéville est composé de trois structures : les maisons de retraite Stanislas et Saint-Charles, ainsi que l'hôpital qui a été complètement reconstruit il y a plus de 4 ans. Cette opération a permis le regroupement des activités au sein d'un bâtiment unique pour une plus grande efficacité. À ces trois structures principales s'ajoutent des annexes accueillant les locaux administratifs et des bâtiments, en partie ou entièrement désaffectés, dans lesquels se trouvent encore des bureaux, la cuisine centrale, la pharmacie et les services techniques. Pour son directeur, Jérôme Goeminne, sa performance sur les plans architectural et fonctionnel fait du Centre Hospitalier de Lunéville le plus bel outil hospitalier de l'est de la Lorraine.**

Interview - Interview - Interview - Interview - Interview - Interview - Interview - Interview - Interview

**Propos recueillis auprès de Jérôme Goeminne, directeur général du Centre Hospitalier de Lunéville et de 3H Santé**



**Le Centre Hospitalier de Lunéville...**

**Jérôme Goeminne :**

Notre établissement est à la fois dynamique et moderne. Sa performance sur les plans architectural et fonctionnel fait du CH de Lunéville

le plus bel outil hospitalier de l'Est de la Lorraine ! Il doit profiter de cet atout pour continuer sur sa trajectoire de développement. Son dynamisme s'explique aussi par des équipes médicales de haute qualité et en nombre suffisant. L'hôpital est à la fois proche de la ville de Nancy, et suffi-

samment éloigné pour développer son activité propre, qui ne soit pas absorbée par le CHRU. De ce fait, les médecins de l'établissement apprécient d'y exercer car ils restent ainsi très proches des Vosges et de Nancy tout en exerçant dans une ville à taille humaine, Lunéville. Ils peuvent y développer une activité médicale de spécialité, et pas seulement de la médecine polyvalente, dans un bassin de recrutement indépendant, en profitant du CHRU comme établissement de recours. Cette situation géographique avantageuse crée un dynamisme au sein de nos équipes médicales et paramédicales pour la prise en charge des patients hospitalisés et le développement

de l'offre de soins proposée à la population. En outre, son attractivité permet au Centre Hospitalier de Lunéville de disposer d'équipes étoffées de qualité, y compris au niveau de la direction. En 2014, le nombre de séjours de l'établissement a augmenté de 7%, alors que la croissance moyenne en Lorraine est inférieure à 1%. Sur le premier semestre 2015, le nombre de séjours continue à augmenter : +10% par rapport à 2014. L'hôpital confirme, pour la deuxième année consécutive, sa position de premier établissement de santé lorrain en matière de croissance, à périmètre constant.

### **Quelles sont les activités en développement ?**

**J.G. :** Nous maintenons un développement de toutes nos activités chirurgicales, médicales et obstétricales. Sur 2014, nous avons enregistré une hausse de 10% des accouchements pratiqués à l'hôpital, passant ainsi d'environ 580 à 645 accouchements en un an. Nos activités de médecine et de chirurgie ont, quant à elles, respectivement augmenté de 8 et 4%. Cette croissance de notre activité, qui continue en 2015, coïncide avec la croissance démographique de notre territoire, légèrement plus importante que la moyenne régionale. De plus, le Centre Hospitalier est le premier acteur de santé sur un bassin de 100.000 habitants comprenant l'ensemble de l'est du département de Meurthe-et-Moselle (de Saint-Nicolas-de-Port à Cirey-sur-Vezouze) : nous avons toutes les cartes en main pour renforcer notre positionnement en tant qu'établissement de proximité de référence du territoire.

### **Comment votre territoire de santé est-il articulé ?**

**J.G. :** L'articulation du territoire reste améliorable et nécessite des efforts importants de la part des acteurs de santé. Tout d'abord, pour renforcer l'offre de soins de proximité, nous devons développer nos collaborations avec la clinique Jeanne d'Arc. Un manque de partenariat entre nos structures dans le domaine de la chirurgie entraînerait un affaiblissement mutuel par une trop forte concurrence. Je pense que, à terme, cette situation se traduirait par la disparition de la clinique et donc d'une offre de soins de proximité pour la population de Meurthe-et-Moselle. Toujours dans le cadre du renforcement de notre offre de proximité, notre établissement doit collaborer avec les acteurs de la médecine de ville. Dans cette optique, nous nourrissons des projets de décloisonnement de l'hôpital. L'offre de soins s'est trop longtemps focalisée sur le Centre Hospitalier de Lunéville et les activités hospitalières. Or, il est important d'anticiper la sortie du patient et d'organiser son parcours de soins en aval de l'hôpital. Ainsi, le centre hospitalier est le premier établissement français dans le domaine de la conciliation du médicament. Il vérifie le traitement prescrit à la sortie du patient afin d'assurer sa cohérence. Pour développer davantage cette offre, nous souhaitons mettre en place des ateliers de suivi pour les patients âgés de plus de 60 ans, en collaboration avec ces derniers, ainsi qu'avec les médecins et pharmaciens de ville. Cette démarche nous permettra de prévenir les retours en hospitalisation, néfastes pour le patient et coûteux pour le système de santé. Pour pallier la désertification médicale et développer les liens avec la médecine de ville, nous projetons d'offrir les

consultations de pédiatrie et de médecine générale à la population du département, dans des locaux installés en ville, car le territoire souffre actuellement d'un manque criant de libéraux. Nos collaborations impliquent également les établissements 3H Santé de Cirey-sur-Vezouze, Badonviller et Blâmont qui assurent des activités d'EHPAD, d'Unité de Soins Longue Durée (USLD) et de Soins de Suite et de Réadaptation (SSR). A cet effet, nos établissements sont en direction commune depuis juin 2015. Dans ce cadre, le Centre Hospitalier de Lunéville a mis en place une équipe médicale commune en gériatrie-rééducation en vue d'optimiser l'offre de soins d'aval. Cela a permis de réduire la DMS des deux établissements et de prendre en charge plus efficacement le patient au sein des établissements 3H Santé. Le fait que nos établissements soient liés par le parcours du patient implique que nos prises en charge soient coordonnées, avec des protocoles de soins et médicaux harmonisés et un dossier patient informatisé absolument identique. Ce travail est en cours. Fort de ce succès entre 3H Santé et le CH de Lunéville, les élus, le Conseil Départemental et l'Agence Régionale de Santé sont favorables à l'élargissement de la direction commune aux CH de Saint-Nicolas-de-Port et à l'EHPAD de Gerbéviller. Cette nouvelle étape, qui sera probablement opérationnelle début 2016, permettra d'unifier la stratégie et le management des établissements de l'est-de-la-Meurthe-et-Moselle. Les parcours et l'offre de soins pourront donc être pensés sur le même bassin de recrutement, tout en entretenant des relations structurées avec l'établissement de recours qu'est le CHRU de Nancy.

### **L'établissement assume-t-il pleinement son rôle de proximité ?**

**J.G. :** Le CH de Lunéville assume pleinement ce rôle comme en témoignent les 32% de parts de marché qu'il représentait, en 2013, sur le bassin d'activité. Cette part de marché a depuis augmenté renforçant le fait que l'hôpital soit le premier acteur de santé du territoire.

### **Quelles sont les autres forces du Centre Hospitalier de Lunéville ?**

**J.G. :** La direction est particulièrement vigilante à garantir un dialogue interne fructueux. A cet effet, je rencontre chaque chef de pôle deux fois par mois, ainsi que le personnel d'au-moins un service de l'établissement chaque semaine. Les agents échangent ainsi directement avec leur directeur ; cela permet de comprendre les problématiques de terrain, mais aussi de faire comprendre les problématiques institutionnelles. L'organisation du CH de Lunéville reposait, auparavant, sur de nombreuses réunions des

mêmes personnes qui traitaient des mêmes sujets. Le dialogue interne était développé en quantité mais, qualitativement, il facilitait les incompréhensions, les oppositions, la non-décision ou les absences de mises en œuvre. Aujourd'hui, le directoire est concerté conformément à la réglementation, des pôles équilibrés disposant de délégations sont mis en place et les commissions sont spécialisées dans leurs domaines de compétences. Chacun est à sa place, tout en permettant des échanges libres. Le centre hospitalier se développe efficacement grâce à cette transparence et à la place donnée au dialogue interne. Ce fonctionnement permet aux acteurs de l'hôpital d'échanger régulièrement leurs points de vue. En outre, une procédure rigoureuse d'instruction et de suivi de projet a été mise en place. Cela permet d'étudier toutes les demandes des acteurs hospitaliers, de partager les enjeux et les contraintes, mais aussi d'arbitrer en connaissance de cause. En cas de validation d'un projet, une méthodologie institutionnelle permet de suivre l'avancement des décisions prises. Enfin, pour boucler la boucle, tous les projets validés sont inscrits dans les contrats des Pôles qui sont suivis trimestriellement.

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

**J.G. :** L'établissement était depuis 2002 et jusqu'en 2014 en très grande difficulté sur le plan financier. Le nouvel hôpital étant entièrement financé, il n'était en rien la cause de ce déficit. Ce dernier était principalement dû à une inadéquation de nos moyens au regard de l'activité de l'hôpital. Ses dépenses étaient trop importantes, notamment en matière de ressources humaines. Pour résoudre cette problématique, nous avons mis en place un « Projet de Réorganisation », validé unanimement par le CTE, la CME et le Conseil de Surveillance. Ce projet de 4 ans a donné lieu à la signature d'un contrat de retour à l'équilibre financier avec l'Agence Régionale de Santé (ARS). Le déficit prévisionnel de 3,5M€ sur 42M€ de chiffres d'affaires en MCO (soit 8,3% de déficit) a diminué à 1.2M€ à la fin de l'année 2014, et nous serons à l'équilibre dès 2015 ! Ce retour à l'équilibre en 2 ans s'explique d'une part par l'augmentation de l'activité de l'établissement, avec un chiffre d'affaires qui dépasse désormais les 45M€ en MCO ; d'autre part par des économies importantes sur les organisations du travail, permettant une diminution de 7% des emplois.

### **Les coopérations mises en place durant les prochaines années participeront-elles au redressement financier de l'établissement ?**

**J.G. :** Ces coopérations seront, effectivement, des éléments importants dans nos opérations de consolidation de l'équilibre financier, à commencer par nos partenariats avec les établissements de 3H Santé, de Saint-Nicolas-de-Port et de Gerbéviller. Nous devons retravailler notre DMS avec ces établissements pour atteindre la moyenne nationale et faire passer notre indice de performance de 1,13 en 2013 à 0,95. Cette lacune est liée à notre fonctionnement interne et aux difficultés rencontrées par les structures de prise en charge d'aval. Une fois ces collaborations prioritaires développées, nous devons nous rapprocher de la clinique Jeanne d'Arc. Notre partenariat autour du cancer urologique devrait être opérationnel à compter du deuxième semestre 2015, avec une réalisation de l'activité sur notre site. Ainsi, nous serions en mesure de mutualiser les charges du site, notamment nos 7 salles d'opérations parfaitement entretenues et dont 3 seulement sont utilisées actuellement. Toutes ces démarches se font avec pragmatisme, selon un modèle financier détaillé et des principes immuables. Ainsi, à titre d'exemple, notre établissement se refuse à développer, dans ses collaborations, des activités qui pourraient impliquer un reste à charge à régler pour le patient. Mes collaborateurs et moi-même nous sommes accordés autour de ces principes et sur les domaines à privilégier lors de nos opérations de développement : l'urologie du cancer, l'urologie générale et la chirurgie. Ce plan économique et ces principes de base étant définis et respectés, nous travaillons désormais, depuis août 2015, à l'installation de la clinique dans nos locaux.

### **Quels sont vos liens avec le Centre Hospitalier Universitaire de Nancy ?**

**J.G. :** Le CH de Lunéville et le CHRU de Nancy collaborent au sein du Groupement de Coopération Sanitaire (GCS) baptisé « Sud Lorraine ».

Les établissements inclus dans ce groupement développent un projet médical en cours de validation par l'ARS. Ses objectifs principaux sont la structuration de l'urologie et de la gynécologie-obstétrique dans le sud de la Lorraine. Le futur Groupement Hospitalier de Territoire (GHT) devrait recouvrir le même périmètre que l'actuel GCS ; le CHRU de Nancy en sera l'établissement pivot. La grande différence avec le GCS est qu'un projet médical commun devra être défini pour l'ensemble des activités des établissements membres. Il visera à améliorer les parcours entre les soins pris en charge sur des bassins de proximité et les soins de recours vers le CHRU de Nancy. En outre, du fait de la superficie de la Lorraine, le GHT s'appuiera sur une direction commune sur chaque bassin de proximité ; une unique direction commune sur l'ensemble du GHT serait un facteur d'inadéquation aux réalités du terrain et de non performance.

### **Êtes-vous satisfait du nouvel hôpital ?**

**J.G. :** La qualité hôtelière et l'esthétisme de notre nouvel établissement sont des facteurs importants de son attractivité. Mais, au-delà de l'outil en lui-même, les équipes qui le composent sont sa plus grande force. Lors de mon arrivée à la tête de l'établissement, j'avais malheureusement constaté que le dynamisme des personnels médicaux et soignants était insuffisamment accompagné et soutenu : pas de structuration en mode projet, absence d'aide aux responsables médicaux et soignants, manque d'arbitrage. Nous avons corrigé ces problèmes comme nous l'avons vu précédemment. Et cela marche : en deux ans, le CH de Lunéville a ouvert une filière courte aux urgences, un service d'Hospitalisation à Domicile, un hôpital de semaine et un appareil d'IRM. Et tous ces projets répondent non seulement aux besoins de la population mais sont aussi à l'équilibre budgétaire : il fallait libérer les énergies internes et faire preuve d'audace pour oser lancer les démarches. D'autre part, nous envisageons de nouveaux travaux pour cet établissement dont

la performance économique a été négligée lors de sa conception. Nous devons donc redéfinir la taille de certaines unités et organiser le regroupement de certaines autres.

### **Prévoyez-vous le développement de nouvelles activités, notamment l'ORL ?**

**J.G. :** Nous devons, avant tout, renforcer les activités pour lesquelles le potentiel de l'établissement est avéré, comme l'urologie, la chirurgie viscérale et orthopédique ainsi que l'ophtalmologie. Nous menons également d'autres projets structurants qui devraient se concrétiser courant 2016-2017 : l'installation d'un hôpital de jour de pédopsychiatrie sur le site de l'hôpital en lien avec le Centre Psychothérapique de Nancy (CHP), la création d'une Unité de Dialyse Médicalisée avec un partenaire qui reste à définir, la mise en place d'une Unité d'Éducation Thérapeutique du Patient ou la constitution d'une équipe dédiée pour des Lits Identifiés Soins Palliatifs. D'autres projets, qui se concrétiseront à partir de fin 2017, sont déjà à l'étude dès maintenant : l'installation de la Clinique de Lunéville sur le site de l'hôpital, le transfert du service de Soins de Suite et de Réadaptation de 3H Santé et la reconstruction des bâtiments gériatriques. Le CH de Lunéville met son dynamisme au profit des patients du territoire.

### **Quelle est votre vision de l'hôpital de demain ?**

**J.G. :** L'hôpital de demain devra se caractériser par des délais très réduits de prise en charge, notamment grâce au développement de l'activité ambulatoire et aux parcours de soins coordonnés avec la ville. Les données liées au patient devront être partagées par tous les acteurs de santé du territoire et accessibles facilement par le patient lui-même. Enfin, l'hôpital de demain, malgré son haut niveau de technicité, ne devra pas négliger l'aspect social et humain de son activité.



© gifoto