

## Directeur général du Centre Hospitalier Universitaire de Nancy

### Sommaire

Présentation de l'établissement .....	1
Le projet régional de santé.....	1
Positionnement géographique.....	2
Missions et activités du CHRU de NANCY .....	2
Axes stratégiques .....	3
Profil du candidat attendu : .....	6

### Présentation de l'établissement

**Directeur général actuel** : M Dupont

**Président de CME** : Pr RABAUD

**Président du Conseil de surveillance** : M Klein, maire de Nancy

**Doyen** : Pr Braun

Etablissement support du GHT 07, Sud Lorrain.

En direction commune avec le CH de Toul et Pont à Mousson, Pompey, Dieuze

Le CHRU de Nancy est l'établissement support du GHT 7 qui comprend 11 établissements dont les Centres Hospitaliers de **Toul, Commercy, Lunéville, 3H Santé à Cirey, Pont-à-Mousson, Pompey-Lay- Saint-Christophe, Saint Nicolas de Port, l'Hôpital de Dieuze, le Centre Psychothérapique de Nancy Laxou [en direction commune avec celui de Ravenel (Mirecourt,88)] et l'Institut de Cancérologie de Lorraine** en qualité de membre associé.

### Le projet régional de santé

La région Grand Est se situe au cœur de l'Europe et compte 5,5 millions d'habitants, soit 8,4 % de la population nationale. Elle se positionne comme la 6<sup>ème</sup> région française en termes de population, avec 10 départements et 8 aires urbaines de plus de 100 000 habitants. Le territoire enregistre la plus faible progression démographique en métropole (0,1 % entre 2009 et 2014 pour 0,5 % de croissance nationale). Nancy est la 5<sup>ème</sup> ville de la région derrière Strasbourg, Reims, Metz et Mulhouse.

La région Grand Est doit faire face, dans les prochaines années, à des défis majeurs en termes de santé :

- une population vieillissante avec une forte hausse de personnes âgées dépendantes à l'horizon 2030 et l'accroissement des maladies chroniques (affections cardiaques, AVC, diabète, Alzheimer...);
- une situation sociale plus défavorisée dans les grandes villes et les territoires ruraux ;
- une mortalité plus défavorable qu'en France métropolitaine pour les quatre premières causes de décès, à savoir les cancers, les maladies cardio-vasculaires, les maladies de l'appareil respiratoire et la mortalité liée au diabète.

Les 7 grands axes du PRS Grand Est :

- Orienter résolument et prioritairement la politique régionale de santé vers la prévention dans une démarche de promotion de la santé
- Renforcer et structurer l'offre de soins de proximité
- Adapter la politique de ressources humaines en santé
- Faire évoluer le système dans une logique de parcours
- Améliorer l'accès aux soins et l'autonomie des personnes en situation de handicap, des personnes âgées et des personnes en situation fragile dans une logique inclusive
- Développer les actions de qualité, de pertinence et d'efficacité des soins

- Développer une politique d'innovation accompagnant les transformations du système de santé

### **Positionnement géographique**

Par son rayonnement régional et interrégional, le CHRU de Nancy est un acteur indispensable et moteur dans le maillage et la gradation de l'offre de soins en Lorraine. Il assure son rôle de recours et d'expertise, par la contribution de ses professionnels de santé à des projets médicaux et soignants innovants au niveau national, voire international.

Le CHRU est implanté sur 7 sites de soins distants de 8 km environ :

- Hôpital Brabois, Vandœuvre-lès-Nancy, composé de l'hôpital d'Enfants, de l'institut de cardiologie Louis Mathieu, du bâtiment des spécialités médicales Philippe Canton, de l'hôpital d'adultes et du bâtiment Recherche
- Hôpital Central, Nancy
- Maternité Régionale et Universitaire de niveau III, Nancy
- Centre chirurgical Emile Gallé, Nancy, Orthopédie, traumatologie et chirurgie de la main
- Hôpital Saint Julien, Unité de Soins Palliatifs, SSR et USLD
- Centre de long séjour Saint Stanislas, Nancy
- Centre odontologique Heydenreich, Nancy

### **Missions et activités du CHRU de NANCY**

#### Soins

Le Centre Hospitalier Régional Universitaire de Nancy est un établissement de référence et de recours dans la région Grand Est.

L'établissement remplit une triple mission de soins, d'enseignement et de recherche. Il organise sur son territoire une offre de soins de proximité et de recours pour la prise en charge des patients nécessitant la mise en œuvre de compétences et de techniques spécifiques.

Le CHRU de Nancy dispose à ce jour d'une capacité totale de 1 577 lits et 184 places, répartis comme suit :

- 901 lits et 122 places de médecine : ces lits de médecine représentent 64% des capacités MCO de l'établissement, et 57% des capacités totales. L'activité de médecine (en nombre de journées) représente 66% de l'activité MCO du CHRU.
- 439 lits et 48 places de chirurgie
- 71 lits et 8 places de gynécologie obstétrique
- 106 lits de soins de longue durée
- 60 lits de soins de suite et réadaptation

Le CHRU est labellisé pour 8 centres de référence : maladies héréditaires du métabolisme, centre de ressources et de compétences de la mucoviscidose adulte et enfant, sclérose latérale amyotrophique, maladie de Parkinson, épilepsies rares de l'adulte et de l'enfant, anomalies du développement et syndromes malformatifs, maladies neuromusculaires adultes et enfants, centre de ressources et de recherche sur la sclérose en plaques.

Il est doté de plateaux médico-techniques et chirurgicaux performants (48 salles de blocs opératoires, 4 salles d'endoscopie, 5 salles d'imagerie interventionnelle). Ses plateaux d'imagerie disposent de 3 TEP, 5 scanners, 6 gamma-caméra et 6 IRM, en propre ou dans le cadre de conventions. 25 postes de dialyse sont installés.

L'établissement est engagé par ailleurs dans des actions de santé publique, de dépistage, de prévention et d'éducation à la santé.

Avec plus d'une quarantaine de spécialités médicales et chirurgicales, le CHRU de Nancy accueille chaque année 700 000 patients pour 572 435 consultations, 155 000 entrées (dont la moitié en ambulatoire), 95 644 passages

aux urgences et 2711 naissances.

En 2019, le CHRU de Nancy, par sa dynamique ambulatoire et les restructurations menées, comptait 1497 lits et 56,6% de prise en charge en ambulatoire sur ses 160 850 entrées.

## Recherche

Le CHRU porte de nombreux projets, à la fois dans le cadre d'appels à projets (3 appels à projets nationaux, 3 PHRC régionaux...), de la recherche institutionnelle (180 essais cliniques à promotion CHRU...) et partenariale (880 études avec des partenaires institutionnels ou industriels). Il occupe la 9<sup>e</sup> place des CHU de France (hors hôpitaux de Paris) en termes de publications.

Il possède 3 structures de recherche labellisées :

- 1 centre d'investigation clinique (CIC) avec 3 modules : CIC Plurithématique (CIC-P), CIC Epidémiologie Clinique (CIC-EC), CIC Innovation Technologique (CIC-IT)
- 1 centre de ressource biologique ;
- 1 plateforme d'aide à la recherche clinique

Le CHRU de Nancy organise ses activités de recherche autour d'une délégation, d'une direction et d'un Centre d'Investigation Clinique multimodal, en partenariat avec l'Université de Lorraine, l'Inserm et le CNRS notamment.

## Enseignement

Il contribue chaque année à la formation de près de 5000 professionnels de santé, à travers ses 11 écoles : aides-soignants, ambulanciers, auxiliaires de puériculture, infirmiers, infirmiers anesthésistes, infirmiers de bloc opératoires, manipulateurs d'électroradiologie médicale, puériculteurs, sages-femmes.

Chaque année, près de 1100 étudiants en médecine et internes participent à la prise en charge des patients de l'établissement.

En étroite collaboration avec l'Université de Lorraine et les Facultés de Médecine, d'Odontologie et de Pharmacie de Nancy des structures innovantes ont été créées, dont l'un des outils majeur est l'hôpital virtuel mis en œuvre en 2018.

L'hôpital virtuel regroupe l'École de Chirurgie et le Centre Universitaire d'Enseignement par Simulation Médicale. Cette structure est portée par l'Université de Lorraine, le CHRU de Nancy et l'Institut de Cancérologie de Lorraine. L'École de chirurgie, dispose de nombreux simulateurs, dont deux robots chirurgicaux

## Axes stratégiques

### **Projet d'établissement**

Les orientations stratégiques définies dans le projet médical d'établissement 2015-2019 démontrent la volonté du CHRU d'affirmer sa vocation territoriale, en développant ses missions de proximité et également sa responsabilité d'établissement de recours.

Lors de la révision de 2019, le CHRU enrichit sa stratégie à travers une vision médicale et soignante démontrant l'engagement concerté et synergique de l'ensemble des personnes travaillant au sein de l'institution vers le nouvel hôpital de Nancy. Il s'agit dans cette nouvelle version de faciliter l'appropriation du changement de l'ensemble des personnels de l'établissement à travers la mise en place de nouveaux objectifs en matière de positionnement stratégique et concurrentiel, de développement d'activité et de coopérations avec les autres acteurs de territoire. Ce sont 7 grandes orientations stratégiques qui sont détaillées, dont la coordination des parcours de santé, la mise en place d'un système d'amélioration continue de la qualité, et l'efficacité de la stratégie et du pilotage de la recherche.

Dans le cadre de son projet médical et soignant, la direction du CHRU favorise l'émergence et le développement de projets de recherche collaboratifs et innovants. Etablissement support du GHT 7, le CHRU a structuré son projet stratégique des 10 prochaines années autour d'un axe majeur sur l'organisation des parcours patients sur le territoire en lien très fort avec l'ensemble des établissements publics de santé de Lorraine, l'ICL et le CHR de Metz-Thionville.

3 axes de développement majeur sont identifiés :

- Avec le CHR, pour structurer un ensemble hospitalo-universitaire majeur le long du Sillon lorrain, dans le cadre de la démarche « d'universitarisation du CHR de Metz Thionville »,
- Avec l'institut de cancérologie de Lorraine, dans le domaine de la cancérologie,
- Dans le cadre des travaux entre le GHT 7 et le GHT 8 (Vosges), déjà réunis au sein d'un GCS, et avec lequel les coopérations doivent s'approfondir dans le respect des GHT actuels

Ce rayonnement territorial et dépassant les frontières (le CHRU est tourné vers la Belgique, le Luxembourg et l'Allemagne) ne saurait se faire sans une structure immobilière à l'état de l'art, venant soutenir ses ambitions de développement, de qualité de soins, d'accueil des usagers et de performance.

### Projet immobilier

Le CHU de Nancy était engagé dans une démarche de performance et d'investissement pour la mise en œuvre de son schéma directeur immobilier. Le CHRU de Nancy est réparti aujourd'hui sur 7 sites dont 2 principaux, distants de 5 kms environ : celui de Brabois en périphérie et les hôpitaux urbains / maternité au centre-ville. Cet éclatement multi sites entraîne mécaniquement des limitations en efficience et performance.

Le schéma directeur immobilier consiste donc à :

- Regrouper sur le site de Brabois tous les services MCO et les plateaux techniques : une reconfiguration complète du site de Brabois ;
- Maintenir en centre-ville une offre de soins par la création d'un pôle de prévention et de santé publique.

Ce projet d'investissement est aujourd'hui chiffré à 598M€ TDC répartis en 70.6M€ en phase 1 et 517M€ en phase 2.

Le 21 juillet 2021, le COPIL du Comité de Pilotage des Investissements en Santé (CPIS) a rendu un avis final favorable assorti de 5 recommandations sur la pertinence du regroupement de l'ensemble des activités de MCO du CHRUN sur un site unique, en parallèle de l'annonce ministérielle du 19 mars 2021 de soutien financier à hauteur de 70% du projet d'investissement pour un coût total de 598M€. Compte tenu de l'enjeu et du dimensionnement de ce projet pour le devenir du CHU de Nancy et pour la région, l'Agence Régionale de Santé accompagnera les opérations à hauteur de 90M€.

Hypothèses d'activité et dimensionnement capacitaire			
	Avant projet Année 2018	Après projet 3 années après mise en service Année 2032	Variation
Journées en hospitalisation complète (MCO)	433 044	416 208	-0,28% /an
Journées en hospitalisation ambulatoire (MCO) 1 séjour = 1 journée	84 802	96 365	+0,97% /an
TOTAL journées en hospitalisation MCO (HC +ambu)	517 846	512 573	-0,07% /an
Nombre de lits	1394	1293	-7,25%

Nombre de places	209	244	+16,75%
	Avant-projet	3 ans après mise en service du projet	Variation
Taux de chirurgie ambulatoire	41%	51%	+24,5 %
Durée moyenne de séjour globale MCO	2,8	2,5	-10,7%
Taux de marge brute hors aides (en % des produits)	0,5%	6,21%	

Coût total du « Nouvel Hôpital de Nancy »	598M€ TDC
Travaux préliminaires	31M€
Construction	367M€
Etudes	88M€
Coût mobilier équipements	37M€
Dimensionnement	Surfaces SDO : 262 372 mètres carrés (réduction de 40.5%)
Calendrier	Durée des travaux : 2 – 7 ans Date de mise en service : 2025 - 2030
Financement	
Cessions	24M€
Emprunt	215M€ (dont 35M€ aidés)
Subventions ARS	90M€
Subvention Etat	293M€

## **SITUATION FINANCIERE**

Les projections financières de l'année 2021 détaillées ci-après restent encore provisoires et n'intègrent pas le montant de la C4 évalué à 15.6M€ (versée le 11/04/2022).

La garantie de financement sur toute l'année 2021 permet de sécuriser le volet « produits » par rapport à la trajectoire financière initiale, ainsi que les mesures de revalorisation de certains financements prévus dans la campagne budgétaire 2021. Concernant les charges, le principal impact porte sur les surcroûts de dépenses constatées au titre de la situation épidémique.

Le niveau d'investissement courant est fixé à 23,5M€ par an. La situation de trésorerie du CHU de Nancy s'est améliorée mais demeure fragile. Le taux d'endettement de l'établissement était de 47% en 2020.

	<b>CF 2019</b>	<b>CF 2020</b>	<b>RIA2 2021</b>
Résultat comptable CRP	-4 808 527	5 043 073	-5 150 712
Total des produits CRP	804 203 687	867 007 497	896 894 924
Résultat comptable consolidé (tous CR confondus)	-4 255 758	5 315 655	-6 466 398
Total des produits consolidés hors 7087	823 220 800	885 287 940	914 548 068
Résultat comptable consolidé en % des produits	-0,52%	0,60%	-0.57%
Marge brute d'exploitation hors aides	17 856 754	37 936 684	27 701 181
Taux de marge brute d'exploitation hors aides	2,4%	4,7%	3,28%

Pour accompagner le projet d'investissement de l'établissement, le CHRU propose une série de mesures complémentaires venant renforcer son efficacité et le ROI du projet.

Ce plan à 10-12 ans permet de sécuriser progressivement la situation financière du CHRU tout en lui permettant d'investir dans son avenir et celui du territoire dont il est un établissement de référence.

L'enjeu pour le CHRU de Nancy est de conserver une trajectoire globale saine et son autonomie financière, en garantissant l'exploitation future de l'établissement et la soutenabilité de son schéma directeur. La vigilance la plus grande sera nécessaire compte tenu du contexte d'investissement majeur en cours, alors que le CHU est confronté sur son territoire à une forte concurrence du groupe ELSAN, dont la restructuration immobilière est en cours.

### **Profil du candidat attendu :**

#### **Expérience professionnelle appréciée**

Il est attendu du futur directeur du CHU de NANCY une expérience professionnelle lui ayant permis de mettre en exergue :

- Un sens élevé des responsabilités,
- Des qualités relationnelles affirmées dans une ou plusieurs expériences réussies de conduite de changement,
- Des qualités de management stratégique lui permettant de prendre en compte les enjeux internes et externes de l'établissement afin de :
  - Inscrire résolument l'établissement sur son territoire dans une volonté de coopération, telle que développée dans le cadre du Covid, avec les autres établissements et acteurs du système de soins, tant au sein du GHT qu'avec les autres GHT de l'ex-région Lorraine et les établissements privés ;
  - Porter une attention particulière à la coopération avec l'Institut de Cancérologie Lorraine
  - Affirmer le positionnement de l'offre du CHU dans l'offre hospitalière globale publique et privée et veiller à renforcer les liens de collaboration avec la médecine de ville et le secteur médico-social.
  - Renforcer les liens et coopération avec le CHR de Metz en créant un ensemble hôpital universitaire lorrain
  - Piloter le groupement hospitalier de territoire en cohérence avec les objectifs du PMP et du Projet régional de santé
  - Mettre en œuvre le projet immobilier dans le strict respect du dossier SDI validé en juillet 2021 par la CNIS, au regard de l'avancement constaté à la date de prise de poste
- Un manager expérimenté, déterminé et créatif sachant :
  - Développer des relations de co-construction avec le corps médical et le corps soignant concernant la stratégie et le pilotage de l'établissement ;
  - Être attentif à la qualité du dialogue social avec les instances représentatives des personnels ;
  - Donner une ligne politique claire en s'inscrivant dans la mise en œuvre des objectifs du PRS ;
  - Être à l'écoute de chacun dans un contexte de post-crise et vigilant sur la qualité de vie au travail
  - Associer à la vie institutionnelle les différents partenaires, tant les usagers que les élus.
- Des compétences en termes de conduite de projets majeurs ; la mise en œuvre du schéma directeur immobilier et l'absolue nécessité de respect du programme, du calendrier et des coûts nécessitent des qualités et compétences spécifiques.
- Des qualités de dialogue tant en interne qu'en externe notamment en interaction avec les partenaires institutionnels, notamment l'ARS et les élus.

#### **Connaissances particulières requises / prévues : (en lien avec les spécificités du poste)**

- Connaissances approfondies dans le domaine de la santé publique et une bonne connaissance de l'organisation du système de santé dans son ensemble, avec une ouverture aux nouvelles formes d'activité, et à l'innovation organisationnelle et technologique.
- Connaissance des politiques et des prises en charge médico-sociales et sociales en lien avec le vieillissement de la population et la perte d'autonomie.
- Techniques de conduite du changement, de gestion de projets et de programmes (notamment de projets de restructuration ou de coopération), de négociation et de gestion de conflits.

- Capacité de conduite d'un projet immobilier d'ampleur.

**Compétences professionnelles requises / prévues : (en lien avec les spécificités du poste)**

- Avoir une vision stratégique des évolutions du système de santé et savoir positionner l'établissement en matière de coopérations territoriales.
- Savoir diriger, arbitrer et prendre des décisions en s'appuyant sur une capacité de jugement. Savoir expliquer la stratégie, la faire partager, en définir les implications et les déclinaisons. Savoir gérer la complexité du jeu des acteurs dans les relations internes et externes.
- Savoir susciter l'adhésion des équipes tant en interne que celle des partenaires en externe.
- Savoir adapter son établissement aux contraintes financières dans un objectif de maintien de la qualité des prestations et des conditions de vie au travail des agents.
- Savoir gérer les situations d'incidents ou de crise (pouvant mettre en danger les usagers)

<u>Forces</u>	<u>Faiblesses</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- l'excellence des équipes HU et H avec des activités de recours</li> <li>- Un plateau médicotechnique en cours de modernisation</li> <li>- Un engagement fort des collectivités locales auprès du CHU</li> <li>- L'appui de l'ARS à la modernisation du CHU</li> <li>- des établissements sur le territoire du GHT en direction commune (CH Pont à Mousson, CH de Toul, CH de Dieuze) avec une offre EHPAD en rattachement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un patrimoine immobilier à moderniser</li> <li>- une situation financière à conforter</li> <li>- un positionnement territorial à faire évoluer</li> <li>- une coopération avec la médecine de ville à développer</li> <li>-des ressources humaines en santé à attirer, former et fidéliser</li> </ul>
<u>Enjeux</u>	<u>Menaces</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'existence d'un schéma immobilier à mettre en œuvre et à garantir en termes de soutenabilité et à mettre en œuvre</li> <li>- une situation financière en voie de redressement et à conforter</li> <li>- une bonne articulation territoriale dans le cadre du GHT et plus largement de la zone de recours</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- une offre privée importante (groupe ELSAN et groupe Pasteur), qui se restructure (projet ELSAN),</li> <li>- de nouveaux paramètres de performance à stabiliser en lien avec le nouveau projet médical et schéma immobilier</li> </ul>