

Conseil Communautaire du vendredi 23 mars 2018

NOTE

LIVRE BLANC DU CHU DE POITIERS, Soins et Recherche en 2025 : votre santé, notre engagement !

Le CHU de Poitiers a décidé à l'automne 2017, sous l'impulsion de son Président du Conseil de surveillance M. Alain CLAEYS et de son Directeur Général M. Jean-Pierre DEWITTE, de conduire une réflexion en profondeur, avec tous les acteurs médicaux et universitaires concernés, sur son avenir et son positionnement jusqu'en 2025. Le contexte national actuel se prête particulièrement à cet exercice prospectif.

En 2018, ce sont les 60 ans des ordonnances DEBRE qui viendront rappeler l'opportunité de nous interroger collectivement sur ce modèle.

La réduction de 22 à 13 du nombre de régions métropolitaines au 1^{er} janvier 2016 a permis de nouveaux regroupements régionaux entre CHU et pousse désormais à la création de nouvelles interactions qui modifient les complémentarités éventuelles et les compétences des uns et des autres.

Par ailleurs, diverses enquêtes et missions récentes ou en cours abordent des sujets relativement similaires à ceux abordés par le Livre Blanc du CHU de Poitiers :

- la place de la recherche (avec une mission confiée au Pr MAGNAN sur « Recherche et Groupement Hospitalier de Territoire » ou une enquête récente de la Cour des comptes sur « le rôle des CHU dans l'enseignement supérieur et la recherche médicale ») ;
- le rôle et la place des CHU dans le système de santé français (rapport demandé par les ministres de la santé et de l'enseignement supérieur et de la recherche à différentes conférences représentatives sur « le CHU de demain ») ;
- ou encore une mission actuelle IGAS et IGAENR sur « la gestion des personnels hospitalo-universitaires ».

De plus, les évolutions en cours du monde de la santé, qu'elles soient médicales, technologiques, financières ou sociales, interrogent nécessairement les modèles actuels de prise en charge des patients, et notamment le rôle qu'y tient l'hôpital, et conduisent à questionner les organisations, les missions et le positionnement d'un CHU comme celui de Poitiers au sein de son territoire local autant que régional.

Enfin, dans un contexte de maîtrise budgétaire renforcée de la santé et d'importantes économies demandées au monde hospitalier, suite au repositionnement du CHU de Poitiers au sein de la région Nouvelle-Aquitaine et comprenant deux autres CHU dont celui, métropolitain de Bordeaux, le Livre Blanc dresse un portrait objectif du CHU de Poitiers, 2^{ème} centre hospitalier universitaire régional de la Nouvelle-Aquitaine, avec ses atouts et ses faiblesses.

Ce Livre Blanc a aussi l'ambition de tracer les priorités stratégiques que le CHU de Poitiers doit mettre en œuvre, tant au niveau de son offre de soins que de sa politique de recherche, pour consolider et renforcer son positionnement d'ici 2025.

1- CHU DE POITIERS AUJOURD'HUI : LE DEUXIEME CENTRE HOSPITALIER UNIVERSITAIRE DE LA REGION NOUVELLE-AQUITAINE

Etablissement hospitalo-universitaire de taille moyenne au niveau national en termes capacitaires (21^{ème} CHU sur 31), le CHU de Poitiers se caractérise par un fort dynamisme de son activité (10^{ème} rang sur 31 CHU). L'ambition du CHU est ainsi de consolider ses capacités d'investissement à l'avenir dans le plateau technique par des économies de fonctionnement annuelles (proposition de 5 millions d'€ d'économies par an).

Le CHU de Poitiers est aussi défini par une culture d'établissement portée vers l'innovation et le changement qui lui garantit une réactivité importante autant qu'une vision stratégique anticipatrice des évolutions du système sanitaire français.

➤ ***un budget et une capacité d'investissement remarquable:***

- presque 60 millions € de dépenses d'investissements en 2016 (6^{ème} budget national d'investissement sur 24 CHU et CHR recensés) ;
- un budget d'exploitation de 532 millions € (19^{ème} place parmi 28 CHU et CHR recensés).

➤ ***un classement parmi les CHU les plus importants et les plus modernes en termes d'équipements au niveau national :***

- des plateaux techniques avec **38 salles d'intervention** (24^{ème} rang sur 31 CHR et CHU (hors AP-HP)) ;
- de nombreux **équipements lourds de radiologie** (IRM et SCANNER) (17^{ème} rang sur 31 CHU et CHR (hors AP-HP)) ;
- **l'évolution du parc d'équipements biomédicaux** qui est passé de 7 200 équipements d'une valeur totale de 50 000 000 € en 2006 à 13 000 équipements représentant un montant de 100 000 000 € en 2017, ce qui représente pratiquement le doublement du parc en 10 ans ;
- une activité dynamique en nombre de séances et de séjours hospitaliers, conventionnels et ambulatoires (10^{ème} rang des 31 CHR et CHU français) ;
- **des innovations récentes** avec une salle hybride imagerie-opératoire, un Robot Da Vinci et un robot Rosa pour les interventions mini invasives, un Cyberknife pour la radiothérapie, un PIN POINT en gynécologie, une salle biplan pour la thrombectomie ;
- **le regroupement des laboratoires** dans un bâtiment dédié autour de plate-forme mutualisée (pharmacie-pharmacologie, séquençage, biologie moléculaire, microscopie électronique) ;
- **une organisation nouvelle** dans un souci de mutualisation et d'efficience telle la clinique chirurgicale.

➤ ***un Poids économique et investissements forts du CHU au niveau local:***

- 1er employeur départemental ;
- 302 millions € de salaires en 2016 à ses personnels habitant le département ;
- 5 emplois hospitaliers généraient 1 emploi indirect soit 2 030 emplois indirects créés ;
- 25 millions d'euros aux fournisseurs de la Vienne et 6 millions d'euros provenant de l'ex-région Poitou-Charentes.

- ***une faiblesse démographique médicale et une attractivité modeste***
 - un nombre modeste de praticiens seniors (442 ETP), ce qui le classe au 29^{ème} rang sur 31 CHU et CHR français (hors AP-HP), alors même qu'il accueille 361 internes dans ses murs, le classant par contre au 18^{ème} rang du nombre des internes encadrés ;
 - Une quinzaine d'équipes médicales du CHU ont donc moins de 5 praticiens ;
 - un positionnement géographique de transit entre des métropoles ;
 - une ambitieuse politique de recrutement de praticiens et de renforcement de la fidélisation de ses personnels médicaux entamée depuis une dizaine d'années.

- ***Un historique à corriger : les effectifs hospitalo-universitaires :***
 - un nombre historiquement bas de personnels hospitalo-universitaires qui pèse sur les charges d'encadrement d'internes et d'étudiants, des enseignants présents et bride le développement du CHU et ses capacités de recherche ;
 - une estimation d'un déficit de 14 postes hospitalo-universitaires pour retrouver des ratios moyens d'encadrement et de personnels.

2- LES FUTURS DU CHU DE POITIERS EN 2025 : CHOIX COLLECTIFS ET PRIORITES DE L'OFFRE DE SOINS ET DE LA RECHERCHE

- ***Un choix structurant : la mise en œuvre de la greffe cardiaque***

Au regard des besoins épidémiologiques en région, des capacités et expertises du CHU de Poitiers dans le domaine de la transplantation (en soins comme en recherche fondamentale et translationnelle) ainsi que de la présence d'un seul acteur actuellement autorisé, la communauté du CHU de Poitiers fait le choix fort et structurant de proposer la mise en place d'une offre de soins en transplantation cardiaque au sein de son nouveau centre régional cardiovasculaire, apportant ainsi une qualité de soin à l'ensemble de la région Nouvelle-Aquitaine insuffisamment dotée par rapport aux autres régions métropolitaines.

- ***Des innovations technologiques à poursuivre au CHU : imagerie, génétique, robotique, médecine nucléaire et plateforme numérique***

Pour plusieurs spécialités de recours, le CHU de Poitiers propose des choix de priorisation structurants en termes d'équipements et de compétences :

 - Imagerie : acquisition d'une IRM 7T et priorisation des investissements sur la radiologie interventionnelle ;
 - Médecine nucléaire : acquisition d'un TEP-IRM et création d'un service unique public-privé de médecine nucléaire à vocation régionale ;
 - Génétique : renforcement d'une plateforme de séquençage haut débit ;
 - Chirurgie robotique : constitution d'une plateforme de chirurgie robotique comprenant à terme au moins quatre robots ;
 - Télémédecine et plateforme numérique : développement des actions de télémédecine (télé-expertise, télé-régulation), lancement de plateformes numériques (en cardiologie pour commencer) s'appuyant sur des objets connectés pour tisser de nouveaux liens entre ville et hôpital hors des hospitalisations traditionnelles et création d'une plateforme de pathologie numérique en anatomie pathologique.

➤ ***Les neurosciences : axe fort du CHU et domaine de référence***

Dans le domaine d'excellence du CHU de Poitiers que sont les neurosciences, 5 axes de développement et d'investissement renforcés sont priorisés :

- La neurostimulation (le CHU de Poitiers est déjà le 4^{ème} centre français de chirurgie du Parkinson / le 1^{er} centre français en simulation médullaire et souhaite demeurer dans les 5 centres nationaux de référence d'ici 10 ans) ;
- La prise en charge de la douleur réfractaire.
- La sclérose en plaques ;
- La prise en charge des AVC ;
- La neuro-oncologie (le CHU de Poitiers est déjà le 2^{ème} centre de chirurgie éveillée pour le traitement chirurgical des tumeurs cérébrales) ;
- La prise en charge de la douleur réfractaire.

➤ ***La cancérologie : le CHU comme établissement leader en région***

Le CHU de Poitiers est un acteur incontournable en cancérologie dans la région Nouvelle-Aquitaine. Son objectif pour les années à venir réside dans la consolidation du Pôle Régional de Cancérologie, avec une activité extrêmement importante en radiothérapie, à l'aide d'équipements de pointe, et diversifiée (curiethérapie), ainsi qu'une offre de soins conséquente en oncologie, mais aussi une expertise renforcée en hématologie et thérapie cellulaire. L'ambition du CHU de Poitiers est de se renforcer comme premier acteur public en cancérologie dans la région Nouvelle-Aquitaine.

➤ ***Les enjeux de la recherche fondamentale et translationnelle au CHU***

- **Consolider les unités et équipes labellisées INSERM-CNRS-Université de Poitiers**

Etablissement relativement jeune dans le domaine de la recherche, le CHU de Poitiers a su contribuer avec l'Université de Poitiers à la création , depuis une vingtaine d'années, de plusieurs équipes labellisées INSERM ou CNRS (3 unités INSERM labellisées dont une multi-équipes, soit 5 équipes INSERM et d'une équipe CNRS) et dispose désormais d'atouts technologiques et biomédicaux en termes de plate-formes expérimentales de recherche qui lui permettent une ambition légitime d'acteur de premier plan en région dans le domaine de la biologie-santé.

Le CHU a développé une structuration importante autour de la recherche clinique appuyée sur le CIC 1402 ;

- **Encourager et renforcer la dynamique de recherche ;**

Le CHU de Poitiers fait le choix stratégique de renforcer et de consolider les 5 entités labellisées EPST par des dotations financières supplémentaires et la mise à disposition d'un pool d'ingénieurs et personnels de recherche à leur disposition, en lien avec l'Université de Poitiers.

- **Promouvoir de nouvelles équipes d'avenir et préparer les émergences de demain.**

Le CHU de Poitiers fait le choix stratégique pour l'avenir de développer sensiblement 3 nouvelles équipes de recherche en vue de labellisations à moyen et long terme : équipe ALIVE, équipe PRISMATICS et une nouvelle équipe sur les thématiques « vieillissement et prévention de la perte de l'autonomie. Notre objectif consiste à conforter chacune de ces équipes par l'adjonction de trois ingénieurs/personnels d'appui à la recherche supplémentaires sur les cinq ans à venir.

3- LES OPTIONS STRATEGIQUES DU LIVRE BLANC :

Ce Livre Blanc synthétise les options stratégiques collectivement décidées pour les domaines des soins et de la recherche et qui vont soutenir, pour les années à venir, les politiques institutionnelles que mettra en place le CHU de Poitiers avec 12 priorités retenues :

1. Objectif d'une part, de 14 postes hospitalo-universitaires supplémentaires dans les années à venir et d'autre part, de 15 postes de praticiens hospitaliers afin d'atteindre un minimum de 4 médecins par service au CHU ;
2. Proposition d'un fonds d'accompagnement des jeunes se destinant à être hospitalo-universitaires (financement d'année à l'étranger ou d'année de recherche) ;
3. Importance de la structuration des activités de recours et des activités de recherche dans le cadre de la subdivision d'internat ;
4. Objectif de 70% de chirurgie ambulatoire d'ici 10 ans ;
5. Objectif de mise en œuvre de la transplantation cardiaque au CHU de Poitiers ;
6. Consolidation de la place de 2^{ème} centre hospitalo-universitaire de la région Nouvelle-Aquitaine avec des atouts forts dans plusieurs disciplines (cancérologie, neurosciences...)
7. Pérennisation d'un budget d'investissement conséquent à destination du plateau technique par des économies annuelles réalisées sur le fonctionnement courant ;
8. Evolution probable vers un établissement public unique de GHT, voire 1 GHT unique regroupant les établissements publics de la Vienne et des Deux-Sèvres ;
9. Choix de priorisation d'équipements innovants :
 - Imagerie : acquisition d'une IRM 7 T et priorisation des investissements sur la radiologie interventionnelle ;
 - Génétique : renforcement d'une plateforme de séquençage haut débit ;
 - Chirurgie robotique : acquisition d'un deuxième robot chirurgical et renforcement du centre de Poitiers, en lien avec la plateforme MOPICT (et le modèle à haut degré de réalisme SIM LIFE), comme lieu de formation d'excellence en simulation en chirurgie et chirurgie robotique ;
 - Médecine nucléaire : acquisition d'un TEP-IRM et création d'un service de médecine nucléaire unique public-privé à vocation régionale ;
 - Télémédecine et plateforme numérique : développement des actions de télémedecine (télé-expertise, télé-régulation), lancement de plateformes numériques (en cardiologie pour commencer) s'appuyant sur des objets connectés pour tisser de nouveaux liens entre ville et hôpital hors des hospitalisations traditionnelles et création d'une plateforme de pathologie numérique en anatomie pathologique.
10. Priorisation de 5 axes d'excellence dans le domaine des neurosciences :
 - La neurostimulation (le CHU de Poitiers est déjà le 4^{ème} centre français de chirurgie du Parkinson/ 1er centre français en stimulation médullaire et souhaite demeurer dans les 5 centres nationaux de référence d'ici 10 ans) ;
 - La sclérose en plaques ;
 - La prise en charge des AVC ;
 - La neuro-oncologie (le CHU de Poitiers est déjà le 2^{ème} centre français de chirurgie éveillée pour le traitement chirurgical des tumeurs cérébrales et souhaite consolider ce positionnement) ;
 - La prise en charge de la douleur réfractaire.

11. Conserver son rang de 1er acteur public de la cancérologie en région Nouvelle-Aquitaine (activité forte en chimiothérapie, radiothérapie et curiethérapie) ;
12. Souhait de devenir un des 5 sites nationaux d'essais cliniques dans les nouvelles générations d'immunothérapies (CAR T) en hématologie et thérapie cellulaire.

Concernant la recherche, le CHU de Poitiers priorise deux axes au niveau de l'accompagnement humain et financier des équipes et des projets :

1. En premier lieu, en partenariat avec l'Université de Poitiers, le CHU souhaite consolider et accompagner les 4 équipes de recherche labellisées (INSERM, CNRS) par la création de 18 postes par cofinancement :
 - Financement de 5 postes supplémentaires d'ingénieurs de recherche par équipe INSERM labellisée à l'issue des 4 prochaines années, représentant au final 15 postes supplémentaires créés par cofinancement entre le CHU, l'Université et des institutions comme l'ARS et la Région Nouvelle Aquitaine ;
 - Financement de 3 postes à l'issue des 4 prochaines années au sein de l'équipe DACTIM-MIS par cofinancement entre le CHU, l'Université et des institutions comme l'ARS et la Région Nouvelle Aquitaine ;
 - De plus, attribution complémentaire de crédits de fonctionnement : 25 000 € par an et par unité en souhaitant un cofinancement entre CHU, Université et Région ;
 - Engagement des équipes labellisées à compléter sur la même période, à partir de leurs ressources propres (contrats de recherche), le même nombre de postes de personnels de recherche que ceux cofinancés.
2. En second lieu, le CHU de Poitiers souhaite accompagner l'émergence de 3 équipes nouvelles en finançant 9 postes (sollicitation complémentaire de financement auprès d'institutions régionales) :
 - Financement de 3 postes de personnels de recherche pour l'équipe ALIVE ;
 - Financement de 3 postes de personnels de recherche pour l'équipe PRISMA-TICS et accompagnement de la valorisation des brevets ;
 - Financement de 3 postes de personnels de recherche pour l'équipe travaillant sur « vieillissement et prévention de la perte de l'autonomie » ;
 - Création d'une plateforme de locaux représentant environ 1 000 m², dédiée à la recherche, au profit de ces équipes émergentes et située dans l'enceinte du CHU ;
 - Concernant le CIC, le CHU souhaite y installer une chambre hypoxique au bénéfice de l'ensemble de la recherche biomédicale et de santé en région.

Des exemplaires du Livre blanc seront disponibles lors du Conseil communautaire du 23 mars 2018.