D O S S I E R D E P R E S S E

Assistance Publique
Hôpitaux de Marseille

Conférence de presse de Catherine GEINDRE, Directrice Générale

Jeudi 16 février 2017

La trajectoire stratégique de l'AP-HM

Sommaire

2016 : construction et validation d'une trajectoire stratégique pour l'AP-HM

- Projet d'établissement
- Projet de redressement financier
- Projet de modernisation des infrastructures et organisations

2017 : concrétisation de la trajectoire stratégique de l'AP-HM

- Premières étapes du projet de modernisation dès 2017
- Mise en œuvre des chantiers identifiés dans le cadre du projet d'établissement
- Poursuite du retour à l'équilibre financier

2016 :
une année de construction et de validation d'une trajectoire stratégique pour l'AP-HM

L'année 2016 a permis à l'AP-HM de clarifier sa stratégie, d'amorcer sa trajectoire de redressement financier et de préparer sa modernisation.

- Pas de stratégie globale validée depuis près de 10 ans
- En 2016, définition, construction et validation de la stratégie

Un projet stratégique construit et validé, reposant sur un triptyque :

1 Un **projet d'établissement** (2017/2021)

2 Un **projet de redressement financier**

3 Un **projet de modernisation** des infrastructures et organisations

1 -Un projet d'établissement qui définit les orientations de politique générale à 5 ans

Ce projet repose sur un socle : un projet médical clarifiant l'offre de soins sur l'agglomération et le territoire

Il est complété par des projets qui en facilitent ou en catalysent la réalisation :

- projet de soin
- projet qualité et sécurité des soins
- projet social
- projet managérial
- projet usagers
- projet accueil
- projet système d'information
- projet relations internationales
- projet coopération
- projet recherche et innovation
- projet développement durable

Projet d'établissement AP-HM 2017-2021
Une ambition pour construire demain

Alors que l'Assistance Publique – Hôpitaux de Marseille n'avait pas de projet d'établissement validé depuis la période 2004-2009, l'année 2016 a été l'occasion de construire la réflexion autour de la stratégie de l'institution pour les 5 prochaines années.
Il s'agit d'une feuille de route, d'un cap donné à notre institution pour qu'elle devienne plus ouverte, plus performante, plus innovante au service de la population.

Sur la base d'un ambitieux projet médical, le projet d'établissement se construit autour de 4 axes :

- renforcer le positionnement de l'AP-HM,
- optimiser la performance
- développer l'esprit de service
- mobiliser les femmes et les hommes.

Il est le fruit d'une réflexion collective engageant tous les acteurs et tous les secteurs de l'AP-HM autour de deux ambitions : rayonnement et modernité.

2 - Un projet de redressement financier traduit dans un contrat de retour à l'équilibre financier (CREF) présenté en 2015

Le point de départ est une situation financière très dégradée, avec 400M€ de déficits cumulés, plus de 1Md€ d'encours de dette

Projet de redressement financier

- Traduit dans un CREF présenté en 2015
- Avec un double objectif de retrouver l'équilibre d'exploitation et de retrouver une autonomie financière
- Il permet dès 2016 d'améliorer le cycle d'exploitation et de commencer à réduire le déficit (66M€ en 2016 vs. 68M€ en 2015) et de stabiliser la marge brute d'exploitation à 10M€

2016 voit en outre une très bonne nouvelle : l'activité médicale est à nouveau dynamique, avec une augmentation de l'activité conventionnelle de +4,7%, et de l'activité à temps partiel de +5,7%.

2017 permettra de confirmer et accentuer le rééquilibrage du cycle d'exploitation grâce aux efforts du CREF et à la relance d'activité, dans un contexte national très difficile, avec une **marge brute d'exploitation qui passera à 15M€ (vs. 10M€ en 2016) et un déficit qui se réduira encore à 61M€ (vs. 66M€ en 2016).**

Les 5 axes du CREF

- **Acheter mieux et moins cher**
- **Réorganiser certaines fonctions logistiques et administratives**
- **Optimiser les plateaux techniques (notamment regrouper les laboratoires)**
- **Améliorer la gestion des ressources humaines**
- **Valoriser certaines activités**

Voir annexes

3 - Un projet de modernisation des infrastructures et des organisations

- Projet immobilier d'envergure destiné à accélérer en 5 à 7 ans la rénovation des principaux sites de l'AP-HM, y compris la maternité de la Conception
- Brique indissociable du projet d'ensemble

Le projet stratégique a été validé, engagé et soutenu par l'Etat, ce qui se traduit par :

- La reconduction exceptionnelle de **l'aide directe en trésorerie de 10 millions d'€**
- Une aide directe en **investissement pour le projet de Biogénopôle**, à hauteur de 23M€ sur les 46M€ du projet
- Un accord pour **éligibilité du projet de modernisation** en 2017

Le projet de Biogénopôle de l'AP-HM soutenu financièrement par l'Etat

Le Comité interministériel de performance et de la modernisation de l'offre de soins (Copermo), vient d'approuver et de soutenir à hauteur de 23 millions d'euros le projet de Biogénopôle porté par l'Assistance Publique –Hôpitaux de Marseille.

Le Biogénopôle consiste à regrouper toutes les activités de laboratoires de l'AP-HM pour permettre une organisation efficiente, une optimisation du plateau technique et des conditions de travail améliorées pour les personnels des laboratoires. Cette restructuration profonde garantira l'accès à l'innovation et renforcera également la recherche translationnelle.

Le projet propose le regroupement sur le seul site de la Timone de l'ensemble des activités de biologie, avec une organisation fonctionnelle optimisée sur la base de plateformes spécialisées par techniques.

Un laboratoire de proximité à réponse rapide restera néanmoins implanté sur **l'hôpital Nord**, pour répondre aux besoins des activités d'urgence et de pointe (greffes pulmonaires, etc.).

Le plateau technique de biologie de l'AP-HM sera installé dans une partie du bâtiment de Timone adultes reconverti au terme de deux phases de travaux débutant en 2017.

L'investissement est estimé à 45,7 M€, dont

- 38,2 M€ de travaux,
- 5,2 M€ d'équipements biomédicaux
- et 2,3 M€ d'équipements informatiques.

L'AP-HM a obtenu du Copermo investissement un accompagnement en capital à hauteur de 22,9 M d'euros soit 50%.

2017 : une année de concrétisation de la trajectoire stratégique de l'AP-HM

2017 sera l'année de la concrétisation de la trajectoire stratégique.

Des réalisations concrètes : les premières étapes du projet de modernisation

- Le démarrage des travaux du Biogénopôle
- Timone (consultations, unités de chirurgie ambulatoire)
- Nord (consultations, unités de chirurgie ambulatoire, extension des soins critiques)
- Conception (unités de chirurgie ambulatoire)

La mise en œuvre des chantiers identifiés dans le cadre du projet d'établissement

Un fonctionnement déconcentré pour redonner des leviers d'actions de proximité : marges de manœuvres pour gagner en réactivité et faciliter la résolution des dysfonctionnements (ex. **chantier brancardage** déjà amorcé avec réduction de 30% des événements indésirables)

Une refonte des fonctions support pour gagner en qualité et en efficacité

La mise en œuvre du **projet socia**l : la qualité de vie au travail, une priorité

L'amélioration des conditions de travail et de la qualité de vie professionnelle

- l'engagement d'une **réflexion sur les cycles et les roulements de travail**
- la sanctuarisation d'une enveloppe budgétaire dédiée à l'**achat d'équipements** améliorant les conditions de travail, après un état des lieux précis par site et par service
- la mise en œuvre d'**actions sociales concrètes** pour les agents les plus en difficulté, notamment par l'octroi temporaire de logements dans le parc de l'AP-HM
- des actions permettant de mieux concilier **vie privée et vie professionnelle**
- la mise en place d'un **relais colis** à la Timone dès mars 2017
- mise en place d'une conciergerie
- engagement vers la dématérialisation des formalités administratives de la direction des ressources humaines

Des projets d'amélioration et de modernisation de l'accueil pour les patients et visiteurs

- Offre multimédia : WIFI, offre TV renouvelée
- Signalétique
- Ouverture sur la ville : messagerie sécurisée, portail « MyAPHM » (dématérialisation des formalités adminis tratives pour les patients, leur permettant notamment de ne plus passer systématiquement aux guichets d'accueil à chaque venue).
- Demande de rendez-vous en ligne, réorganisation des prises de rendez-vous téléphoniques (ex. ORL, imagerie)

Voir annexes

La poursuite du retour à l'équilibre financier
Chantier de l'absentéisme :

- Une situation atypique : 9,4% d'absentéisme à l'AP-HM contre 7,6% en moyenne dans les CHU.
- Un écart de 1,8 point soit 227 agents en moins tous les jours dans les services
- Au-delà de l'absentéisme de très courte durée pour maladie ordinaire ou enfants malades, c'est sur cet écart considéré comme anormal que l'institution agit de manière volontariste.

Un plan d'actions volontariste :

Des actions de prévention :

- Analyse récurrente des causes
- Actions sur les conditions de travail
- Projet cycles et roulements

Des actions de vigilance et de contrôle

- Analyse des arrêts et entretiens individuels
- Contrôles
- Identification des médecins prescripteurs et signalements

TOUT SAVOIR SUR LE CONTRAT DE RETOUR À L'EQUILIBRE FINANCIER (CREF)

POURQUOI UN CREF ?

La nécessité d'engager un CREF s'appuie sur trois constats

1. L'AP-HM se trouve aujourd'hui dans une situation financière dégradée

- Un déficit structurel de 51,3 Millions d'€ : chaque année l'AP-HM dépense donc plus qu'elle ne génère de recettes d'activité.
- Une dette de 1 Milliard d'€ : L'accumulation des déficits constitue une dette représentant près de 100% du budget annuel. (Pour comparaison l'AP-HP est endettée à hauteur de 30% de son budget annuel et les Hospices Civils de Lyon sont endettés à hauteur de 50% de leur budget annuel)

2. L'AP-HM doit améliorer certaines de ses organisations pour un meilleur fonctionnement au service des patients qui lui font confiance

3. L'AP-HM dispose de locaux parfois vétustes et non adaptés aux standards actuels de prise en charge des patients (pas de douches dans les chambres, pas assez de chambres individuelles...)

La réponse à ces constats sera un plan de redressement de l'AP-HM en 2 étapes :

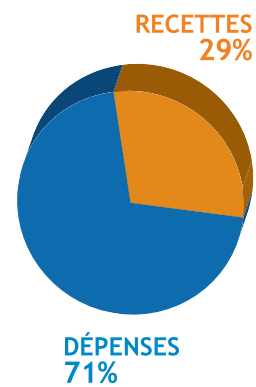
- Un contrat de retour à l'équilibre financier permettant le retour à l'équilibre entre recettes et dépenses d'ici 5 ans
- Un projet de modernisation qui verra les immeubles grande hauteur (Timone et Nord) et la maternité centre rénovés et les organisations de soins modernisées. Ce projet de modernisation sera déposé dès 2016 et les premiers travaux débuteront en 2017.

CE QU'EST LE CREF

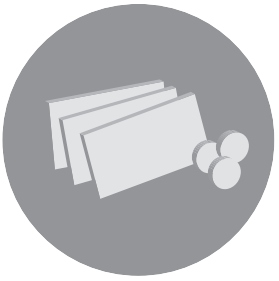
- C'est un projet qui répond à des exigences nationales (Rapport IGAS/Ministère).
- C'est un projet qui permettra d'améliorer nos organistions, notre fonctionnement et de rénover des bâtiments vétustes.
- C'est un projet auquel nous devons tous contribuer. Par des gestes simples de la vie quotidienne nous pouvons chacun à notre niveau contribuer à la réduction des dépenses : éteindre son ordinateur, les lumières, le chauffage le soir, n'imprimer que si nécessaire...

CE QU'IL N'EST PAS

- Il n'est pas un simple plan d'économies : il est certes organisé autour d'optimisation à réaliser sur les dépenses pour un montant de 37,8 M€ mais prévoit aussi des améliorations de fonctionnement et des recettes supplémentaires pour 13,5 M€.
- **Le CREF n'aura pas d'impact sur l'emploi et n'entraînera pas de plan social. Conformément aux engagements de la Directrice Générale, aucun titulaire ou CDI ne perdra son emploi à cause du CREF pendant la période.**



LES 5 AXES DU CREF



1/ ACHETER MIEUX ET MOINS CHER :

la création de la Direction des Achats permettra une véritable politique d'achats, des procédures plus performantes et la garantie de meilleurs prix.

ECONOMIES : 16,3 M€

2/ RÉORGANISER CERTAINES FONCTIONS LOGISTIQUES ET ADMINISTRATIVES :

avec notamment l'internalisation du centre d'appels et du centre de services à la DSN, la finalisation de la plateforme logistique et le développement de l'offre vers l'extérieur pour la restauration et la blanchisserie, l'ajustement du nombre de plateaux repas, l'optimisation du fonctionnement de la stérilisation de la Timone, des économies sur la consommation d'énergie et les déchets…

RECETTES : 0,8 M€
ECONOMIES : 4.1 M€

3/ OPTIMISER DES PLATEAUX TECHNIQUES :

avec notamment le regroupement des laboratoires pour être plus performant et moins coûteux.

RECETTES : 3,9 M€
ECONOMIES : 5,8 M€

4/ AMELIORER LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES :

réduction de l'absentéisme, optimisation de la valorisation du temps de travail, et respect de la règlementation.

ECONOMIES : 10,9 M€

5/ VALORISER CERTAINES ACTIVITÉS :

avec notamment une amélioration de la facturation des consultations et des actes de biologie, une valorisation des actions de formation professionnelle, une délégation de service public pour la télévision, le téléphone et internet, une optimisation du codage grâce au DPI, l'extension des lits de soins critiques à Nord et l'ouverture de 8 lits de surveillance continue en réanimation cardio-vasculaire à la Timone.

RECETTES : 8,8 M€
ECONOMIES : 0,6 M€

DES OBJECTIFS PARTAGES ET CONCERTES

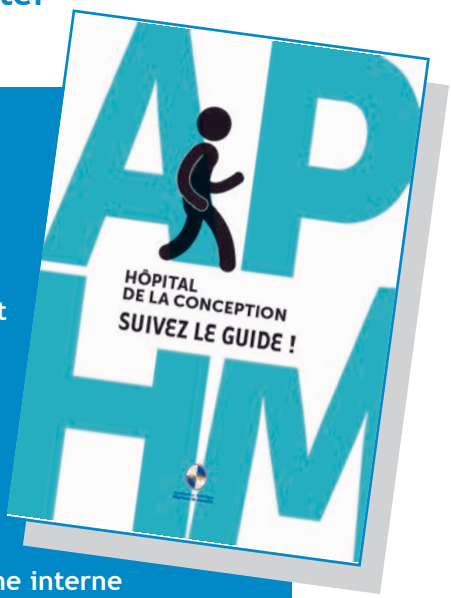
Le CREF a été présenté aux différentes instances : CME, CTE, Conseil de Surveillance.
Il a été également détaillé lors de réunions d'encadrement supérieur sur tous les sites hospitaliers.
Si vous avez des questions sur le CREF, n'hésitez pas à vous adresser à votre cadre.

LE DOSSIER DU MOIS

EN 50 MESURES, L'AP-HM S'ENGAGE À SOIGNER L'ACCUEIL !

L'AP-HM a fait de l'amélioration de l'accueil un chantier institutionnel prioritaire. Plusieurs groupes ont travaillé sur des actions concrètes à mettre en place au niveau de l'accueil au sens large en suivant le parcours du patient : accueil avant l'arrivée à l'hôpital, arrivée à l'hôpital, accueil dans le service de soins, organisation de la sortie... Au total, 50 mesures ont été validées afin d'améliorer les conditions d'accueil et de confort des patients et des visiteurs. Zoom sur quelques mesures déjà mises en place pour faciliter et améliorer le parcours des patients et des visiteurs.

FACILITER LA PRISE DE CONTACT AVEC L'AP-HM



Avant même une hospitalisation ou une consultation de nouveaux services vont permettre d'améliorer la prise de contact avec l'AP-HM

- des formulaires de demande de RDV sur le site web (services pilotes odontologie et imagerie médicale)
- Suivez le guide ! : un livret pratique à consulter avant de venir à l'AP-HM
- Des plateformes téléphoniques pour les prises de rendez-vous (ORL et pôle ADOU)
- Des SMS pour rappeler les rendez-vous (centre de consultations et médecine interne à Sud, chirurgie plastique à la Conception, centre de la douleur à la Timone)

Les médecins libéraux sont également concernés : envoi d'un annuaire, lignes téléphoniques dédiées.

ACCUEILLIR PHYSIQUEMENT PATIENTS ET VISITEURS

- des Agents Mobiles d'Orientation (déjà présents sur la Timone le dispositif sera étendu à l'ensemble des sites)
- une identification des agents d'accueil (tenues vestimentaires, badges d'identification)
- des bornes interactives d'orientation pour trouver son chemin, actuellement en test à la Conception
- des outils repensés pour les agents d'accueil (annuaire, information sur les travaux, les déménagements...)

Toutes ces mesures sont déclinées dans le cadre d'une politique institutionnelle incluant la formation, le suivi, la veille, l'évaluation, la communication.

Retrouvez l'intégralité des mesures sur www.ap-hm.fr

PROPOSER DE NOUVEAUX SERVICES AUX USAGERS

- Une offre multimédia diversifiée, des outils modernisés (télé, radio, téléphone, internet)
- Une conciergerie pour les usagers prévue d'ici la fin de l'année sur Nord

AU CŒUR DES SERVICES DE SOIN : L'ACCUEIL ATTITUDE

- Une identification de l'ensemble des personnels avec un badge repensé (code couleur, identification, grade ou métier)
- Une charte de l'«accueil attitude»
- Un flyer d'accueil personnalisé pour chaque patient
- Des formations "Accueil des patients en unités de soins"

SIMPLIFIER LES DÉMARCHES ADMINISTRATIVES

- une réorganisation de l'accueil patients - consultants
- des gestionnaires de file d'attente

AMÉLIORER LES PRESTATIONS HÔTELIÈRES

- Une signalétique plus efficace
- Des espaces familles et accompagnants : salon des familles (voir p.1), salon de sortie et d'entrée
- Un plan annuel de maintenance et de rénovation des halls et des zones d'attente (harmonisation du mobilier, assises, poubelles, éléments de décoration, informations)