

Paris, le 30 novembre 2017

3 avenue Victoria
75184 PARIS Cedex 04
Standard : 01 40 27 30 00
Télécopie : 01 40 27 55 77
secretariat.dg.sap@aphp.fr

Madame, Monsieur,

Dans les jours qui viennent, les instances de l'AP-HP (comité technique d'établissement, commission médicale d'établissement et conseil de surveillance) vont examiner le projet de budget 2018 et la trajectoire financière sur les cinq ans qui viennent, jusqu'en 2022.

LE DIRECTEUR GENERAL

Ils traduisent un chemin délicat vers le retour à l'équilibre en 2022. Il me semble important de donner à chacune et chacun d'entre vous des éléments de compréhension du contexte dans lequel nous sommes, comme je viens de le faire en toute transparence auprès de vos représentants.

Nous sommes en effet tous concernés.

L'année 2017 aura été atypique pour trois raisons, qui conduisent notre résultat d'exploitation à se dégrader fortement.

En premier lieu, alors que l'activité progressait de plus de 2 % ces trois dernières années, celle-ci devrait être stable en 2017. Bien que certaines raisons puissent être avancées (lits fermés dans certains hôpitaux pour cause de travaux ou de bactéries multi résistantes ; difficultés de recrutement ou de fonctionnement dans certains services, évolution de la structure de l'activité et baisse des sévérités de patients dans certains établissements...), l'année n'en reste pas moins atypique. La plupart des hôpitaux publics connaissent le même phénomène, sans qu'une seule raison ne s'impose pour l'expliquer. Cela a un impact sur nos recettes, alors que nos dépenses continuent de progresser. Cela se traduit pour 2017 par un écart de 50 millions d'euros par rapport à notre prévision budgétaire. Nous estimons néanmoins qu'en 2018 la progression de l'activité devrait être plus proche de celle des années précédentes, après avoir analysé précisément les projets de chaque groupe hospitalier et s'être mobilisé pour réduire des transferts de patients vers d'autres établissements, notamment privés.

En deuxième lieu, les dotations que nous recevons de l'Etat au titre de nos missions d'intérêt général seront inférieures de 50 millions d'euros à celles qu'il nous avait été autorisé d'inscrire initialement. Ceci a bien sûr un impact direct sur nos ressources qui baissent de 15M€ à ce titre par rapport à 2016.

En troisième lieu, l'AP-HP est depuis 2016 soumise à une certification par des commissaires aux comptes. Si nous avons réussi à obtenir cette certification dès la première année il nous faut, pour la conserver, modifier des règles techniques de provisions qui, cette année comme l'année prochaine, auront des conséquences négatives à hauteur de plus de 40 millions d'euros sur notre compte d'exploitation.

Cette situation défavorable nous expose au risque de ne plus pouvoir financer nos investissements : ne plus pouvoir mener de nouveaux projets et reporter ou annuler des opérations programmées. Or nous sommes convaincus que ces investissements sont vitaux car ils permettent d'avoir des équipements qui correspondent à l'excellence de la médecine que nous pratiquons et d'entretenir nos bâtiments, afin de maintenir nos exigences de qualité du travail, de qualité d'accueil des patients et améliorer nos performances, tant médicales qu'économiques.

Nos tutelles partagent l'objectif de ne pas remettre en cause notre capacité à investir. Elles ne nous ont donc pas demandé de revoir à la baisse nos programmations. Cela impose que nous nous redonnions les marges de manœuvre, que nous maîtrisions encore mieux nos dépenses.

Nous avons donc adapté nos prévisions en ce sens. Le changement le plus important est relatif à la masse salariale qui ne devra pas dépasser une progression de + 0,65 % par an sur cinq ans, alors que nous avions prévu + 1 %. Pour que cela ait un impact limité sur nos effectifs totaux, cela implique aussi que nous devons contenir encore plus les dépenses

d'achat (comme celle des médicaments, de dispositifs médicaux ou de consommables par exemple) ou celles d'hôtellerie.

Tout au long du premier semestre 2018, nous dialoguerons avec nos tutelles sur les transformations à mettre en œuvre et les moyens d'accompagnement afin de revenir à l'équilibre budgétaire en 2022.

Je suis confiant sur notre capacité à y parvenir sans dégrader la qualité des soins et tout en travaillant sur la qualité de vie au travail.

Tout d'abord nous avons plusieurs projets structurants qui peuvent augmenter nos performances et qualité de services tout en permettant des économies sans toucher aux soins. Il s'agit par exemple de la transformation numérique que nous souhaitons accélérer : la prise de rendez-vous et la pré-admission en ligne, l'évolution de nos réponses téléphoniques, la possibilité de passer au « zéro papier ».... Ces projets, et d'autres du même type, si nous les menons rapidement à terme, peuvent avoir un impact très important. Nous pensons également que des simplifications d'organisation et de procédures peuvent avoir des effets favorables.

Ensuite, nous avons engagé une démarche que nous allons déployer sur l'ensemble de l'AP-HP pour qu'il y ait dans chacun des 650 services médicaux une vision plus transparente des effectifs au regard du niveau d'activité. Cela permettra d'introduire de l'équité, de redéployer le cas échéant des moyens vers les services qui feront apparaître des effectifs insuffisants à partir des services qui, à activité comparables, ont des moyens supérieurs. Nous continuerons également à mener à bien des projets de regroupement quand ils ont une logique médicale et qu'ils permettent de générer des économies. Je sais que les responsables de la communauté médicale seront porteurs de tels projets, qu'ils trouvent parfois trop lents à se concrétiser.

Enfin, nous avons de grands projets comme le nouveau Lariboisière, le Campus Grand Paris Nord, la reconstruction à Ambroise Paré de l'hôpital Raymond Poincaré qui permettront, dans une architecture bien mieux adaptée, de concilier qualité médicale et performance économique. Certes ces projets se concrétiseront dans la période 2022-2027 et n'auront pas d'effet sur les cinq ans à venir ; mais ils crédibilisent notre démarche et illustrent ainsi que notre stratégie de transformation s'inscrit durablement et en profondeur.

Les prochains mois doivent donc nous permettre de :

- poursuivre le dialogue et faire émerger les idées et projets qui permettront d'améliorer notre qualité de service ;
- se donner les moyens de réaliser les économies qui ne compromettent pas la qualité des soins et la qualité de vie au travail, (notamment sur des dépenses où, à activité similaire, la comparaison avec d'autres grands hôpitaux publics nous est défavorable) ;
- avoir un recensement et calendrier précis des transformations de sites et d'organisation réalisables dans les cinq prochaines années, permettant ainsi de renforcer nos points forts ; obtenir de la part de nos tutelles un soutien à nos opérations d'investissement, une plus grande souplesse dans notre fonctionnement et une meilleure reconnaissance des missions spécifiques que seule l'AP-HP est en mesure d'assurer.

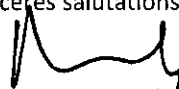
Nous sommes le CHU d'Ile de France. Nous avons une mission régionale et même nationale pour certaines activités. Notre ambition collective est de répondre à ces besoins de santé au plus haut niveau d'exigence dans la qualité des soins, de former les meilleurs professionnels et de soutenir une recherche médicale ambitieuse.

Nous devons remplir ces missions dans un contexte exigeant. En accélérant les transformations, nous cherchons à rendre ces exigences supportables et compatibles avec nos missions.

Nous avons déjà fait la preuve que nous n'étions pas une institution immobile mais un service public hospitalier qui sait s'adapter. Nous avons des valeurs à défendre. Nous mettrons toute notre énergie pour y parvenir, en étant à l'écoute des difficultés et en accompagnant au plus près nos projets pour qu'ils se réalisent rapidement. Et nous vous rendrons régulièrement compte de ce que nous mettons en œuvre.

L'AP-HP n'a pas fini de s'étonner de sa capacité à faire face aux difficultés et à faire valoir ses remarquables atouts.

Je vous prie de croire, Madame, Monsieur, en l'expression de mes sincères salutations.



Martin Hirsch