

# Lettre de mission de M. Nicolas Sarkozy, Président de la République, adressée à M. le Professeur Jacques Marescaux, sur l'élaboration d'un nouveau modèle pour les centres hospitaliers et universitaires, le 24 novembre 2008.

Monsieur le Professeur,

Les centres hospitaliers et universitaires (CHU) ont cinquante ans. En 1958, un petit groupe de médecins hospitaliers, parmi les meilleurs de leur temps, réunis autour du Professeur Robert DEBRE, élaboraient le contenu d'une réforme qui devait donner naissance aux CHU.

L'ordonnance du 30 décembre 1958, en créant le temps plein hospitalier, a structuré durablement l'hôpital et donné ses lettres de noblesse à la médecine hospitalouniversitaire. Les trente-et-un CHU exercent une triple mission de soins, d'enseignement et de recherche. Plusieurs signes montrent que leur modèle est aujourd'hui en crise. Ces établissements, qui emploient chacun plusieurs milliers de collaborateurs et regroupent plusieurs milliers de lits, enregistrent quasiment tous un déficit d'exploitation. Un grand nombre d'entre eux consacrent une part significative de leurs ressources aux soins de proximité au détriment des soins de recours. La mission d'enseignement, dans un contexte d'augmentation continue du numerus clausus depuis quelques années, sollicite également beaucoup les CHU, dont le fonctionnement dépend parfois à l'excès des seuls internes en médecine. Dans ces conditions, la recherche est une variable d'ajustement dans l'activité des pôles. De fait, les écarts de production entre CHU dans le domaine de la recherche sont très importants. En réalité, il est devenu très difficile pour un praticien hospitalier de mener de front et avec une égale implication ses activités de soins, d'enseignement et de recherche.

L'ensemble de ces difficultés a son origine dans les particularités de la gouvernance des CHU, qui juxtapose sans faire de véritable choix la logique de l'université et la logique de l'hôpital. Dans ces conditions, les CHU sont susceptibles de perdre de façon durable leur attractivité auprès des meilleurs étudiants et internes en médecine.

En 1958, l'institution du temps plein a rendu l'hôpital attractif. Aujourd'hui, le temps plein ne suffit plus au rayonnement des CHU. Il faut leur trouver de nouveaux attributs, en phase avec notre temps, pour que ces établissements continuent d'attirer les meilleurs et de produire des soins, de l'enseignement et de la recherche d'excellence.

Je souhaite vous confier la mission de proposer un nouveau modèle pour les CHU fondé sur l'excellence. Vos travaux devront porter sur les différents aspects d'une réforme dont j'attends qu'elle soit aussi ambitieuse et pionnière que celle de l'ordonnance « DEBRE » de 1958.

Vous vous attacherez d'abord à produire un bilan de la production scientifique des équipes de recherche dans les CHU. Cet état des lieux devra être partagé et incontestable. Vous examinerez les circuits de financement, en distinguant les flux qui ressortissent à la recherche, à l'enseignement, aux soins de recours et aux soins de proximité. Vous étudierez la traçabilité des flux financiers, des caisses d'assurance maladie jusqu'au bénéficiaire final à l'intérieur du CHU. Vous vous interrogerez sur la possibilité d'adapter la tarification des soins relevant d'une pratique médicale ou chirurgicale de haute technicité. Les conditions d'un développement des partenariats entre les CHU et les entreprises, en particulier les industries de santé, devront également retenir

votre attention. Les éventuelles difficultés juridiques en ce domaine devront être identifiées pour que des réponses y soient apportées. Vous proposerez des améliorations dans la gestion des carrières des praticiens pour favoriser l'exercice conjoint d'une ou plusieurs missions selon des modalités réalistes. Le contrat et la mobilité devront être au coeur de vos réflexions sur la gestion des ressources humaines. Enfin, vous analyserez la performance de l'organisation et du management des établissements aujourd'hui et formaliserez différents scénarios d'évolution aussi bien dans les relations entre CHU qu'en leur sein.

Pour remplir votre mission, vous présiderez une commission constituée de personnalités politiques, scientifiques, médicales, managériales, industrielles et institutionnelles. Cette commission mettra elle-même en place des groupes de travail sur les différents thèmes que je vous demande d'instruire.

Vous bénéficierez dans votre travail de l'appui des ministères de la santé et de la recherche. Vous voudrez bien me remettre vos propositions pour la fin du mois de mars 2009. Vous me ferez un point d'étape à mi-parcours au début du mois de février.

Je vous remercie d'avoir accepté cette mission dont je souhaite qu'elle soit une contribution décisive au renforcement durable des capacités de recherche et d'innovation de notre pays. Je vous prie de croire, Monsieur le Professeur, en l'assurance de mes sentiments les meilleurs.