

Le CHU Ambroise Paré : Un hôpital qui avance



Mons et sa région comptent deux hôpitaux publics : le centre hospitalier universitaire Ambroise Paré et le centre hospitalier psychiatrique le Chêne aux Haies. Notre intercommunale, qui les gère conjointement, a également développé un maillage de centres de consultations, de prélèvements et d'imagerie médicale afin de répondre à sa mission de proximité.

Notre institution se situe au cœur d'une région en reconversion industrielle qui mise sur l'avenir grâce à ses deux universités, ses hautes écoles et ses zones d'activités économiques dédiées à l'économie circulaire et aux technologies de l'information et de la communication. Il s'agit de l'hôpital de référence pour tout un territoire. Une région qui se métamorphose sous l'impulsion de la ville de Mons, capitale européenne de la culture en 2015 dont le redéploiement s'appuie sur les connexions créées entre culture, technologie, tourisme et économie.

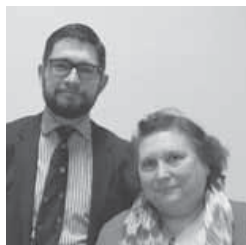
Dans ce contexte, le développement de notre hôpital montre l'ambition de toute une équipe désireuse d'apporter des soins de grande qualité à chaque habitant et ce, quelle que soit sa capacité financière, ses choix de vie, ses origines,... En tant que présidente du Conseil d'administration, je veux consolider l'évolution remarquable de l'hôpital durant ces 10 dernières années en m'appuyant sur les équipes compétentes et motivées qui travaillent au quotidien pour fournir des soins de qualité à la population de Mons-Borinage.

Je souhaite impulser des projets nouveaux liés, notamment, à la créativité et à l'innovation sociale, aux technologies de l'information et de la communication pour répondre aux enjeux sociétaux tels que le vieillissement de la population, etc. Il s'agira d'intégrer au sein de l'hôpital des concepts tels que le design de services, la co-création et co-conception, notamment, de projets artistiques et culturels en lien avec des artistes locaux afin d'améliorer la qualité globale et spécialement le bien-être des patients, des travailleurs et des visiteurs.

Je suis convaincue qu'au travers de ces nouveaux concepts de management, le Centre Hospitalier Universitaire et Psychiatrique de Mons-Borinage assumera avec efficacité sa responsabilité sociétale en tant qu'acteur de sa région.

Joëlle Kapompolé, la présidente du CHU Ambroise Paré

« En tant qu'établissement public de référence, nous souhaitons maintenir au cœur de la région une présence et des missions liées au service public »



Rencontre avec **Chantal Bouchez**, directeur général, et **Stéphane Olivier**, directeur général adjoint

Le Centre Hospitalier Universitaire Ambroise Paré...

Le CHU Ambroise Paré est géré par une structure publique de proximité d'environ 1.000 lits, particulièrement ambitieuse pour sa région. Le réseau de santé belge se caractérise par une forte relation de proximité entre les différents établissements de santé, dans l'intérêt de la population. Certains de ces établissements - dont le CHU Ambroise Paré - doivent être en mesure de traiter efficacement une très grande majorité de pathologies. Pour offrir une prise en charge optimale, ces structures doivent collaborer avec les hôpitaux académiques de référencement. Notre établissement se place donc en première ligne dans le réseau de santé belge et a pour ambition de maintenir des traitements de qualité pour près de 80% des pathologies identifiées sur le bassin. En tant qu'établissement public de référence, nous souhaitons maintenir au cœur de la région une présence et des missions liées au service public. Le CHU Ambroise Paré remplit donc des objectifs et rencontre des enjeux qui peuvent être différents de ceux des structures privées à but non lucratif plus présentes dans la région. Aussi, nous devons nous montrer plus performants que ces structures privées pour espérer remplir, avec des moyens équivalents, des missions de service public parfois peu lucratives.

Pour quelles raisons avez-vous décidé de fusionner le CHU Ambroise Paré et le Centre Hospitalier Psychiatrique Le Chêne aux Haies ?

Le CHP était un établissement directement géré par la région wallonne qui s'est rendu compte, à la suite d'un audit, qu'assurer cette gestion n'était pas son rôle. Notre établissement étant la structure publique la plus proche du CHP, il a semblé logique que se rejoignent les hôpitaux publics de la région wallonne et de la ville de Mons. Notre union s'est faite naturellement, nos établissements n'étant pas en concurrence. Grâce à cette opération, la région dispose d'une institution publique renforcée par l'association de ces pouvoirs publics.

Après cinq ans, quel bilan dressez-vous de cette fusion ?

Ce rapprochement a été guidé par un principe de respect des différences entre nos deux établissements. Le Chêne aux Haies est un établissement psychiatrique spécialisé, nous voulions donc respecter leur mode de fonctionnement et de réflexion. Nous souhaitons mettre un terme à une certaine stigmatisation du domaine psychiatrique en ouvrant l'hôpital spécialisé à la population montoise. Nous avons donc ouvert cet établissement sur la ville grâce à un merveilleux site de 28 hectares qui nous a permis d'implanter de nouvelles activités afin de lever le tabou autour de cette spécialité. L'intégration du CHP dans notre structure intercommunale en fait, aujourd'hui, l'hôpital de proximité du citoyen. Cette fusion est un véritable succès comme en témoigne le regroupement de nos services administratifs, aujourd'hui situés sur le site du Chêne aux Haies. L'annonce de ce

déménagement avait entraîné de vives réactions de la part de certains de nos collaborateurs, assez anxieux à l'idée de quitter le site de l'hôpital général pour intégrer un site de psychiatrie. Nous avons échangé avec eux et nous leur avons présenté ce qu'était réellement un établissement de psychiatrie. Aujourd'hui, aucun d'entre eux ne souhaiterait revenir sur le site du CHU car tous apprécient la qualité de vie et de travail qu'ils ont sur le magnifique site du CHP.

Comment votre établissement se positionne-t-il sur le territoire de santé en matière d'activité et de part de marché ?

Sur le plan régional, le Borinage est notre zone de recrutement majoritaire. Nous recrutons 85 à 90% de notre patientèle dans un rayon de 20km car nous maintenons, avant tout, une mission de proximité. De plus, cette zone d'attractivité est délimitée par l'espacement entre les différents hôpitaux qui constituent le maillage du tissu hospitalier belge. Notre région de 200.000 habitants comprend trois hôpitaux. Le dynamisme de notre établissement nous permet d'occuper une place à l'importance croissante dans le paysage hospitalier régional. Cette importance s'est traduite par l'augmentation de notre activité qui a plus que doublé en l'espace d'une dizaine d'années, évoluant de 110.000 à 300.000 consultations annuelles. Cette progression ne s'est pas faite au détriment d'autres établissements car nous avons su évoluer dans les activités que nous avons toujours pratiquées. Mais nous avons, bien évidemment, développé de nouvelles activités et recruté davantage de médecins pour répondre à de nouveaux besoins. Le CHU Ambroise Paré occupe donc une place toujours plus importante sur son territoire en matière d'activité et de part de marché et continue d'évoluer rapidement, selon des critères de haute qualité et d'exigence.

Quelles sont les forces de votre établissement en matière d'attractivité ?

Les facteurs majeurs de l'attractivité de notre établissement sont les hommes et femmes qui composent ses équipes. Nous mettons un point d'honneur à renforcer l'accueil et l'intégration de chaque nouveau collaborateur. Les qualités humaines de nos équipes et leur implication nous ont également permis de traverser une période délicate durant laquelle nous exerçons dans des structures en progression. Grâce à elles, les difficultés que nous avons pu rencontrer sur le plan administratif ne se sont pas répercutées sur la prise en charge des patients.

Assumez-vous pleinement votre rôle de proximité sur le terrain ?

Nous faisons preuve d'une très grande disponibilité et nos portes sont ouvertes à tous nos collaborateurs. Nous essayons de participer à l'ensemble des opérations se déroulant au sein de l'institution. Aujourd'hui, notre défi est de ne pas perdre cette proximité avec nos équipes, malgré l'évolution importante que nous connaissons et l'augmentation de nos effectifs qui sont passés de 650 à 1.700 collaborateurs. Pour y parvenir, notre binôme et l'équipe de direction collaborent efficacement : nous partageons des objectifs communs et œuvrons à l'évolution de notre institution. Notre politique de gestion des ressources humaines favorise d'ailleurs la proximité et le bien-être au travail de nos collaborateurs, malgré une charge de travail et un turnover toujours plus importants, ainsi que des moyens financiers constamment réduits.

Identifiez-vous un taux de fuite important dû au maillage hospitalier de votre territoire ?

Nous ne connaissons pas de taux de fuite significatif. De plus, nous ne souffrons d'aucun problème de recrutement, si ce n'est dans certaines spécialités comme la gériatrie. Nous devons cette attractivité à la conjugaison d'un grand dynamisme et d'une volonté de respect entre professionnels qui ont des conséquences très positives sur l'image de notre établissement.

Quel est l'état de santé financière du CHU Ambroise Paré ?

Depuis les 10 dernières années, les bilans financiers de l'hôpital sont positifs, sinon équilibrés. Notre objectif est donc de maintenir cet équilibre et une bonne capacité d'investissement afin de pouvoir nous procurer les équipements les plus modernes et suivre l'évolution technologique.

Quelle est la politique de votre établissement en matière de partenariat et de coopération ?

Nous entretenons une coopération formalisée au sein d'un groupement hospitalier comprenant également l'Intercommunale de Santé Publique du Pays de Charleroi (ISPPC) et le CHU de Tivoli. Dans le cadre de ce groupement, et en l'absence de concurrence entre nos établissements, nous développons une politique convergente pour assurer efficacement le traitement des quelques de pathologies non prises en charge au sein de notre institution. Outre cet axe principal, nous menons des collaborations avec des structures locales de santé, notamment pour la gestion et l'optimisation de notre Service Mobile d'Urgence et de Réanimation (SMUR). Le CHU Ambroise Paré et EpiCURA envisagent également un développement commun de certaines activités sur le plan local. Ce partage nous permettrait d'atteindre des seuils d'activité et une qualité de prise en charge plus élevés tout en optimisant nos moyens.

Avec quels établissements entretenez-vous le plus de liens ?

L'ISPPC est, sans hésitation, notre partenaire le plus important. Nous collaborons sur plusieurs domaines médicaux comme la dialyse et la chirurgie cardiaque. En tant que collègues, nous nous respectons

et nous nous apprécions, ce qui favorise ainsi les échanges informels durant lesquels nous réfléchissons, ensemble, au développement d'une vision commune. Les infrastructures hospitalières vont, de toute évidence, être appelées à se recentrer sur le plan national, mais cette opération sera plus efficace si elle fait appel à l'intelligence des acteurs concernés plutôt qu'à des décisions arbitraires. Les établissements de santé locaux souhaitent donc entretenir une coopération intelligente. Bien qu'une légère concurrence soit saine et bénéfique à l'évolution de la prise en charge, cela ne doit pas entraîner une dépense excessive de moyens publics qui pourraient être utilisés à d'autres fins. Nous devons mettre en commun nos réflexions sur le plan local afin que les habitants de notre région accèdent à une médecine de qualité.

Quels sont les projets liés à votre politique d'investissement renforcée depuis plusieurs années ?

Les projets qui aboutissent aujourd'hui ont été conçus et mis en œuvre depuis de nombreuses années. Ces délais sont dus aux nombreuses procédures liées aux projets hospitaliers. Les instances régionales ayant voix au chapitre, ces opérations souffrent d'une certaine lourdeur administrative. Or, les projets initiés il y a une quinzaine d'années n'apportent aucune réponse à nos problématiques actuelles. Notre plan d'infrastructure est certes sur le point de s'achever, mais nous développons déjà un nouveau plan qui doit être mis en œuvre bien plus rapidement que le précédent. Pour ce faire, nous utilisons des éléments préfabriqués afin de répondre rapidement et efficacement aux besoins de la population. Dans le cadre de ce plan d'infrastructure, nous avons d'ores et déjà mis en exploitation les ailes d'hospitalisation et six nouvelles salles d'opération. Cependant, ces projets sont particulièrement complexes à réaliser car nous devons maintenir une activité importante dans un hôpital au taux d'occupation très élevé.

