



Archi 2000 / BRUNET-SAUNIER Architecture / TPF

# L'Institut Jules Bordet : l'unique centre intégré de lutte contre le cancer en Belgique

Centre multidisciplinaire intégré, unique en Belgique, l'Institut Jules Bordet est un hôpital autonome entièrement consacré aux maladies cancéreuses. Depuis plus de 75 ans, l'établissement offre à ses patients des stratégies et des traitements à la pointe du progrès pour lutter activement contre le cancer.

Aujourd'hui, l'Institut Jules Bordet poursuit trois missions : le traitement, la recherche et l'enseignement. Sa réputation internationale attire les plus grands experts dans le domaine du cancer et son esprit d'innovation lui a permis de participer au développement et à la découverte de nouvelles techniques de diagnostic et de traitement majeurs, et ce, dans le but d'en faire bénéficier les patients le plus rapidement possible. L'Institut Jules Bordet fait partie des réseaux de centres hospitaliers Iris et de l'Université Libre de Bruxelles. Avec ses 160 lits entièrement dédiés à la pathologie cancéreuse, l'Institut compte chaque année plus de 6000 patients hospitalisés, 75000 consultations et 12000 traitements de patients ambulatoires.

Pour répondre de manière adéquate au développement démographique et scientifique du futur, l'Institut prévoit la construction d'un nouvel Institut Bordet sur le campus universitaire de l'ULB à Anderlecht à côté de l'Hôpital Erasme, dont l'inauguration est prévue en 2018. La première pierre du chantier a en effet été posée en mai 2014 et la fin des travaux est attendue pour 2018. Cette étape importante marque le début d'un projet ambitieux : la création du Cancéropôle universitaire de Bruxelles dont l'Institut Jules Bordet sera le centre de référence.



Présentation avec **Stéphane Rillaerts**, directeur général de l'Institut Jules Bordet

## L'Institut Jules Bordet...

**Stéphane Rillaerts** : L'Institut Jules Bordet est un hôpital très spécifique dans le paysage hospitalier belge car il est, depuis sa création, exclusivement dédié au traitement du cancer. Au regard de l'incidence croissante de cette pathologie, l'importance de notre établissement n'a cessé de grandir. Le développement des sciences et techniques

autour des traitements du cancer ont conduit notre Institut à faire le lien entre la recherche sur le traitement du cancer et les soins à destination des patients cancéreux. Notre établissement est donc devenu un maillon unique et essentiel du réseau de soins belge.

## Pour quelles raisons avez-vous décidé de rejoindre l'Institut Jules Bordet ?

**S.R.** : J'ai choisi de prendre la tête de l'Institut en raison de ses particularités qui représentaient, pour moi, un nouveau défi. La reprise de sa gestion était l'occasion d'envisager une nouvelle approche de la direction hospitalière. Enfin, la renommée et l'histoire de cet établissement ont influencé de façon tout aussi importante ma décision. Prendre la direction d'un tel Institut est, dans le monde hospitalier, une chance qui se refuse difficilement.

### **Comment votre expérience peut-elle servir l'établissement ?**

**S.R :** La gestion hospitalière est un métier dont la complexité est égale à celle de l'hôpital lui-même. L'hôpital, en tant qu'entreprise, disposant de moyens limités par rapport à son rôle social, nos collaborateurs doivent s'investir énormément dans leur travail. Cette implication se traduit notamment par des horaires très variables justifiés par la continuité des soins aux patients hospitalisés. C'est une lourde responsabilité. Le caractère profondément humain de l'activité hospitalière motive et accroît l'implication de tous les acteurs de l'hôpital.

### **Comment définissez-vous le projet New Bordet ?**

**S.R :** Mon arrivée au sein de l'Institut a été très symbolique car elle s'est faite le jour de la pose de la première pierre du projet New Bordet. Il s'agit bien entendu d'offrir une infrastructure modernisée, que le bâtiment de la Porte de Hal conçu avant guerre ne peut plus assurer. Mais il est aussi une occasion pour l'Institut de repenser son organisation tout en maintenant son identité. C'est aussi le meilleur moment pour refonder ses interactions avec le pôle universitaire, plus spécifiquement le volet d'excellence qu'est la recherche dans le traitement du cancer, et son insertion dans le réseau territorial de santé publique de proximité.

### **Quelles formes d'organisations et de procédures la prise en charge du cancer requiert-elle ?**

**S.R :** Le volet de recherche est particulièrement important dans la prise en charge du cancer. On sait aujourd'hui que le cancer recouvre des réalités pathologiques très différentes, et que les diverses formes de cancers entraînent des variations dans les modes de traitements.

L'efficacité des traitements est de plus en plus liée à des diagnostics très précis qui nécessitent une démarche thérapeutique personnalisée basée sur des appareillages sophistiqués et extrêmement lourds. D'autre part, le recours à la chirurgie lourde a tendance à diminuer. L'alliance entre le traitement aigu d'hospitalisation classique et le traitement ambulatoire opéré en amont ou, plus souvent, en aval de l'admission au sein de l'établissement fait l'efficacité de la prise en charge. En général, le cancer est une maladie qui effraie et affaiblit grandement le patient sur les plans physique et psychologique. Les traitements mis en place au sein de l'Institut allient donc les activités aiguës et chroniques, avec toute la difficulté supplémentaire qu'implique la prise en charge psychologique des patients.

### **Comment le projet New Bordet permettra-t-il d'orienter les stratégies futures de l'Institut ?**

**S.R :** La proximité de l'hôpital Erasme et de la Faculté de Médecine permettra assurément de renforcer les synergies des pôles de recherches clinique et translationnelle. Elle entraînera la mutualisation de certaines activités de laboratoires impliquant des équipements lourds. Ce projet apportera donc une plus grande ouverture, des capacités et des moyens nouveaux à l'Institut Jules Bordet. La prise en charge chronique, et donc de longue durée, rend le patient plus sensible à des infrastructures et à des conditions hôtelières modernes. Intégrer l'Institut dans un parc et dans une zone plus facilement accessible par le patient, développer des espaces aérés et des zones de vie alliant le confort du patient et ses soins sont des enjeux importants. Ce développement intéressant est, autant que possible, pris en compte dans notre projet.



**Ce projet implique une augmentation capacitaire importante de votre Institut avec le passage à 250 lits d'hospitalisation et 40 lits de jour. Comment fonctionnez-vous aujourd'hui avec un nombre de lits si éloigné de vos besoins en matière de capacité d'accueil ?**

**S.R :** Le manque de capacité de l'Institut devient criant, en particulier face aux pics d'activité. Le projet est conçu dans le but de mettre en place un pôle d'excellence unique dédié au traitement du cancer pour l'Institut et l'hôpital Erasme, ce qui devrait amener l'essentiel de sa patientèle au sein de notre Institut. L'incidence du cancer ne cessant malheureusement d'augmenter, une telle construction implique aussi une vision à long terme dans sa conception, avec une capacité d'accueil et des réserves foncières volontairement plus importantes que celles dont nous avons besoin aujourd'hui pour anticiper l'augmentation de l'activité durant les prochaines années. Enfin, nous espérons que l'attractivité du projet en matière de confort et de développement de la qualité des soins augmentera notre attractivité, notamment dans le référencement de patients par le réseau de soins de proximité. Bien sûr, nous pourrions objecter que l'expansion de la maladie cancéreuse n'a certes rien de rassurant et qu'il vaudrait mieux agir sur ses causes que sur son traitement mais notre rôle d'hôpital est avant tout d'adapter nos réponses curatives en faveur du patient. La réduction des causes du cancer incombe à la société, même si nous avons évidemment un rôle à jouer dans la prévention et dans le dépistage. Grâce aux nouvelles techniques, 50% de maladies cancéreuses sont aujourd'hui curables. C'est le résultat de l'investissement dans l'accueil du patient, dans la personnalisation des traitements et notamment dans le développement de techniques aussi innovantes que la biologie moléculaire et de la génétique.

**Quel est votre rôle dans le cadre de la prévention de maladies cancéreuses ?**

**S.R :** À notre niveau, ce rôle ne peut qu'être orienté vers les patients déjà atteints et les personnes dépistées, puisque nous n'avons pas de contacts avec des patients en dehors de notre spécialité. Le cancer frappe différemment en fonction des conditions sociales et sociétales et n'est plus uniquement lié aux pratiques individuelles. Le tabagisme, l'utilisation de certains pesticides dans l'agriculture, l'utilisation de divers composés chimiques dans l'alimentation, les degrés de pollution dans les villes sont autant de facteurs impactant les risques de développement du cancer. Face à ces derniers, les médecins et chercheurs ne peuvent qu'émettre des avis scientifiques. L'Institut Jules Bordet n'a pas pour rôle de mener des actions directes face à ces problèmes sociaux et politiques. Par contre, les publications scientifiques sont régulièrement relayées par les centres d'études des organes politiques et les médias, dans tous les lieux de socialisation de ce type d'informations. Les actions de prévention, qu'elles soient ou non efficaces, ne correspondent pas vraiment aux possibilités de notre Institut qui reste, avant tout, un hôpital.

**Lors de votre prise de fonction, quel constat avez-vous fait des forces de cet établissement ?**

**S.R :** J'ai d'abord été frappé par la motivation du personnel de l'établissement. Le sentiment d'appartenance à cet Institut est d'une force rare. L'identification aux objectifs de l'établissement est sans doute

la plus forte que j'ai pu connaître durant ma carrière. Cette motivation est un grand avantage pour l'avenir de l'évolution de l'institution. Par ailleurs, l'établissement est aujourd'hui dans une situation de relations complexes entre le réseau Iris de Bruxelles et la création d'un Centre Hospitalier Universitaire Bruxellois, dans ses relations avec l'hôpital Erasme et l'Université Libre de Bruxelles (ULB). Cet écartèlement fait naître de nombreuses craintes quant aux capacités de l'Institut Jules Bordet à préserver son identité dans un ensemble de structures dont l'organisation nous paraît encore très floue. En tant que directeur général de l'Institut, mon rôle est de clarifier cette situation avec nos partenaires actuels et futurs afin de rassurer le personnel. L'Institut Jules Bordet occupera une place suffisante dans cet ensemble pour assurer la préservation de son identité.

**Quel sont vos objectifs durant la période précédant le déménagement dans le nouvel Institut ?**

**S.R :** Un certain nombre de domaines doivent être optimisés afin d'atteindre une situation d'équilibre financier. Notre organisation est actuellement en phase préparatoire et nécessite un certain nombre d'opérations de clarification et de réorganisation. L'Institut a connu une période d'incertitude avec des directions générales successives entraînant une absence de continuité, qui a pu nuire au développement de ses projets. Assurer l'équilibre et la stabilité financière de notre Institut est également un enjeu important pour nos collaborations futures. Ce retour à l'équilibre peut être réalisé dans les 2 ou 3 prochaines années. c'est donc un objectif parfaitement réaliste durant la période qui nous sépare du déménagement dans le nouvel Institut.

**Quel impact le projet New Bordet pourrait avoir sur l'équilibre financier de l'Institut ?**

**S.R :** Ce projet représente un certain nombre de coûts d'infrastructure qui rendent, effectivement, notre impératif de retour à l'équilibre encore plus important. L'établissement ne peut se permettre de fragiliser ses relations avec les organismes financeurs. Il serait regrettable que ces derniers ne croient plus en l'avenir de l'Institut au moment où nous avons le plus besoin de leur soutien.

**Dans le cadre de ses collaborations les plus fortes, quels sont les partenaires de l'Institut Jules Bordet ?**

**S.R :** L'hôpital Erasme est notre partenaire privilégié dans le développement de l'activité spécifique au traitement de maladies cancéreuses, de la recherche et de l'enseignement universitaire. Pour assurer l'accueil des patients bruxellois et de la périphérie, nous collaborons avec le réseau Iris des hôpitaux publics bruxellois. L'Institut est pleinement intégré dans ce réseau pour lequel il assure un deuxième niveau de prise en charge. Ainsi, sur la base de critères qui doivent encore être définis, des patients admis aux soins des hôpitaux publics bruxellois pourront être transférés au sein de notre établissement. Enfin, notre objectif le plus important est de développer notre vocation d'établissement de prise en charge de deuxième ligne de la patientèle du Hainaut, du Brabant Wallon, voire de la Flandre.

**Le repositionnement géographique de votre Institut va-t-il impacter vos collaborations, notamment avec le CHU St Pierre duquel vous êtes actuellement très proches ?**

**S.R :** Notre déménagement va entraîner des changements inévitables dans nos relations avec la ville de Bruxelles car notre Institut ne sera alors plus situé en centre-ville. Nos collaborations avec le CHU St Pierre vont également être modifiées. Actuellement, nous maintenons des activités communes, dont certaines vont être maintenues au sein de l'Institut ou au travers de notre partenariat avec l'hôpital Erasme. Le laboratoire d'anatomopathologie, entre autres, sera déplacé sur le site d'Anderlecht mais restera une structure dédiée à l'ensemble des hôpitaux du réseau Iris. Ces fonctions peuvent demeurer communes à ces différents hôpitaux car elles n'impliquent aucun contact direct avec le patient. Plus globalement, ce déménagement va assurément modifier notre positionnement au sein du réseau territorial de soins auquel nous appartenons et qui influence notre capacité à traiter efficacement la population. Nous devons également revoir l'organisation de certaines de nos fonctions internes au regard de notre nouvelle situation géographique et en entente avec les hôpitaux qui nous entoureront.

**Quelle est la dimension internationale de l'Institut Jules Bordet ?**

**S.R :** Cette dimension est principalement présente dans la recherche, mais aussi dans les soins. Nos partenariats dans ce domaine et la plupart de nos projets de recherche sont de nature internationale. Notre établissement est donc pleinement inséré dans un maillage de recherche impliquant le réseau international et permettant à nos équipes de collaborer avec des universités, des associations, ou des hôpitaux impliqués dans la recherche à travers le monde. Nos médecins

voyagent souvent à l'étranger pour assister à des congrès internationaux et participer à des projets cliniques. Mais il arrive aussi que les étrangers atteints d'une maladie cancéreuse à un stade plus ou moins avancé, nous sollicitent lorsqu'ils recherchent un centre d'excellence capable d'assurer leur traitement. Ainsi, le taux de prise en charge de patients étrangers est très important au sein de l'Institut et dépasse largement celui de la plupart des hôpitaux de proximité du pays.

**Quelle est votre vision de l'évolution de l'hôpital au travers des financements et de la politique d'investissement belges ?**

**S.R :** Le système de financement belge a un certain nombre de vertus, comparativement aux évolutions d'autres pays. Cependant, il souffre aujourd'hui d'un manque d'efficacité et de clarté en raison de sa complexité. Il nécessite une réforme qui a été entamée par la législation précédente et à laquelle nous avons été nombreux à contribuer. Nous devons réformer ce système de financement sans pour autant reprendre tels quels des principes mis en place dans d'autres pays, notamment certaines visions assez simplistes originaires d'outre-Atlantique. Notre système doit financer tous les soins requis pour améliorer la santé du patient et ainsi décourager les actes médicaux et les actes de soins n'ayant pas pour conséquence première l'amélioration de la santé de la population. Cela étant, ce fonctionnement est particulièrement complexe et demande une quantité colossale d'informations. Notre système de financement doit inciter à la meilleure production de soins envisageable en matière de production de santé. Pour mener à bien cet objectif, il doit permettre de lutter contre la surconsommation médicale tout en garantissant l'accès à tous les soins utiles pour l'ensemble de la population.

