



CHR de la Citadelle : en route vers l'hôpital du futur . . .

Hôpital public de Liège, à la pointe de la technologie, le Centre Hospitalier Régional de la Citadelle est un des plus importants hôpitaux francophones. L'établissement draine une patientèle venue de toute la province de Liège et même au-delà des frontières, en Allemagne et sur le Grand-Duché du Luxembourg. Le CHR de la Citadelle est également l'un des principaux employeurs de la région liégeoise avec quelques 3530 collaborateurs et plus de 420 médecins. A travers son slogan « *vosre santé, notre métier* », l'établissement souhaite appuyer sa vocation première, qui est d'assurer des soins de qualité, mais aussi renforcer le lien qui unit les patients et le personnel soignant. Le patient est toujours placé au centre des préoccupations du CHR de la Citadelle qui défend l'idée d'accueil, de solidarité et de respect mutuel, tout en maintenant un haut niveau d'excellence et d'innovation. L'établissement est composé de trois sites (Citadelle, Sainte-Rosalie et Château Rouge) et entretient des collaborations avec d'autres institutions (dont le CHU, ISoSL, ...) ainsi qu'avec plus d'une dizaine de centres de prélèvements répartis dans la Province de Liège. Aujourd'hui, le CHR de la Citadelle est en pleine mutation architecturale avec notamment la rénovation complète de l'entrée et de l'ensemble du hall d'accueil. L'établissement actuel nécessitant une rénovation en profondeur, notamment pour ces parties techniques spéciales et équipements, d'autres restructurations sont prévues. Ainsi, le projet « *Hôpital du futur* » - Archi'Made est un projet d'envergure mené sur une période d'une quinzaine d'années et intégré au plan stratégique de l'établissement. Ce projet vise une nouvelle modélisation des soins hospitaliers adaptée à l'évolution des activités pour les vingt prochaines années. Il prône l'accessibilité, l'efficacité, la qualité et la sécurité des soins en lien avec le virage ambulatoire et la rénovation architecturale de l'hôpital. Le projet Archi'Made concerne les trois sites hospitaliers du CHR : Citadelle, Sainte-Rosalie et Château Rouge. Il tient compte de leur activité mais également des complémentarités entre les services et des besoins des patients et des professionnels de la Santé.

Entretien avec **Sylvianne Portugaels**, directeur général et **Marie-Claire Lambert**, président du conseil d'administration et président de l'association Santhea



Quelle est votre définition de l'hôpital public ?

Marie-Claire Lambert : L'hôpital public est un établissement pour tous. Il procure des soins de qualité pour toute la population, sans distinction des niveaux de revenus, des cultures et des confessions de chacun.

Comment les établissements doivent-ils se positionner au regard de la réforme hospitalière de Maggie De Block ?

M.-C. L. : La Ministre de la Santé a annoncé de nombreux changements, mais il est encore difficile de définir ses ambitions et les résultats qu'elle souhaite obtenir. Elle annonce une rationalisation du parc hospitalier belge, mais elle ne prend aucune mesure pour l'encourager sur le plan financier ou pour l'imposer, puisque tous les projets évoluant dans cette voie sont menés sur la base du volontariat. De ce fait, nous ne pouvons pas affirmer que les hôpitaux font face à une réforme majeure dans ce domaine puisque rien n'a encore été concrétisé. La Ministre de la Santé annonce

également un virage vers l'ambulatoire. Le CHR de la Citadelle est conscient de ces évolutions et le développement de l'ambulatoire fait partie intégrante des axes d'évolution de l'établissement. Nous menons des projets pilotes, mais, sur ce point aussi, nous ne constatons pas encore d'impact majeur sur l'hôpital.

Dans ce contexte, les établissements de santé doivent-ils réagir ou attendre que ces différentes réformes soient précisées ?

M.-C. L. : Au sein du CHR de la Citadelle, nous sommes convaincus d'être les plus capables d'améliorer et d'optimiser nos organisations. Avec nos partenaires hospitaliers, nous préférons nous montrer proactifs et prendre des mesures nécessaires avant que d'autres instances ne nous les imposent. D'autant plus que ces institutions ne peuvent nous imposer que des contraintes budgétaires.

Quelles difficultés les hôpitaux rencontrent-ils ?

M.-C. L. : Les hôpitaux sont très contraints, notamment dans le domaine de la prise en charge, par le volet financier. Les financements de l'hôpital sont successivement réduits, de même que la prise en charge des soins par la sécurité sociale diminuée par les coupes sombres faites par le gouvernement en matière de soins de santé. Les hôpitaux publics sont d'autant plus pénalisés par ces évolutions qu'ils accueillent la population la plus défavorisée et ont un caractère social qui n'est pas assez reconnu par l'État en matière de financement.





Au regard de cette situation, quels sont les atouts du CHR de la Citadelle ?

M.-C. L. : Son caractère public fait partie des premiers atouts de l'hôpital. Il lui permet de confronter ses équipes à des cas et des pathologies extrêmement variés. Le corps médical et les soignants sont toujours motivés à trouver de nouvelles solutions et traitements et avancent ensemble pour faire progresser la médecine et la prise en charge du patient. Nous hébergeons également des lits universitaires et accueillons des étudiants en formation, des maîtres de stages, etc. Nous disposons de technologies de pointe dans le secteur médical avec plusieurs premières nationales comme l'acquisition d'un robot chirurgical, qui démontrent le caractère innovant de l'hôpital. D'autre part, le CHR de la Citadelle a comme atout d'être le seul établissement hospitalier dans la ville. Cette situation historique lui permet de drainer une importante population mais elle entraîne également des problèmes de mobilité.

Comment le CHR de la Citadelle est-il positionné sur son territoire ?

Une récente étude nous a largement renseigné sur les origines de nos patients. Une importante partie de la patientèle de l'hôpital provient du centre-ville de Liège et des communes avoisinantes. Nous sommes également largement reconnus dans certaines spécialités, ce qui nous permet d'attirer des patients au-delà de la province de Liège.

Quels sont vos liens avec les autres établissements du territoire ?

Notre partenaire privilégié et actionnaire de l'institution reste le CHU de Liège. Dans le cadre de l'activité de nos lits universitaires, nous partageons avec le CHU plusieurs médecins en chirurgie cardiaque ou d'autres spécialités. Parmi nos axes de collaboration, nous avançons grandement dans le domaine logistique et dans la mutualisation et la rationalisation de nos installations logistiques. Cet exercice est plus difficile sur le plan médical, mais nous avons réussi à mettre en place un service commun d'hématologie. Nous devons maintenant développer une réponse commune dans d'autres disciplines, notamment la pédiatrie. Le CHR accueille la majeure partie de l'activité universitaire dans ce domaine. Outre le CHU, nous collaborons étroitement avec ISO SL (Intercommunale de Soins Spécialisés de Liège). Elle nous assure une prise en charge d'aval de qualité au travers d'un accord visant leurs offres de gériatrie et de maisons de repos. D'autre part, le CHR ne disposant pas d'une filière complète en revalidation de la personne âgée, il collabore avec cette dernière. Parmi nos partenaires importants, nous pouvons également citer le Centre Hospitalier Bois de l'Abbaye (CHBA) de Seraing avec lequel nous menons plusieurs missions tout en essayant d'intensifier nos collaborations. Nous avons également mis en place un temps médical partagé pour la pédiatrie, la chirurgie digestive et les laboratoires. Historiquement, nous sommes très proches du CHBA et collaborons depuis longtemps. Au cours des années, nos deux établissements ont d'ailleurs plusieurs fois tenté de fusionner.

Comment définiriez-vous le plan stratégique «Move Together»?

La constitution intercommunale de l'hôpital vient d'avoir 30 ans. De ce fait, il atteint un tournant de son histoire. Lors de sa construction, l'hôpital dépendait du Centre Public d'Action Sociale (CPAS). Pour diverses raisons, le CPAS n'a pas su équilibrer les finances de l'établissement qui est donc devenu une institution intercommunale. Pour constituer cette entité, les acteurs chargés de son développement ont recueilli des fonds publics auprès des communes et des autres hôpitaux de la ville. Dès lors, il a fallu mettre en place une gestion très stricte. Une fois son équilibre financier retrouvé, l'hôpital a eu besoin d'une période de rassemblement des différents métiers de l'hôpital. Dans cette optique, nous devons travailler sur nos synergies et avoir de nouvelles méthodes de travail. Aujourd'hui, nous tenons à professionnaliser et à organiser davantage les méthodes de travail et les procédures de réflexion, y compris au niveau de la direction. Notre défi majeur est d'assurer l'accompagnement du personnel face aux changements que ces démarches vont engendrer.

Quels étaient les enjeux du renouvellement de l'intercommunale ?

Cette opération était importante pour plusieurs raisons. Elle devait servir le maintien de l'implication de nos actionnaires sur le plan politique. Pour assurer la construction de notre avenir, il est crucial que tous les acteurs politiques impliqués continuent de nous soutenir et assurent la stabilité de l'outil. En interne, ce projet est également important pour garantir la pérennité de notre établissement et ainsi assurer un emploi stable à nos collaborateurs afin de les rassurer sur leur avenir. D'autre part, ce renouvellement est majeur dans la qualité de nos relations avec nos partenaires. En assurant notre stabilité et en affichant une situation financière saine nous restons très attractifs auprès d'éventuels nouveaux partenaires.

Quel a été votre constat lors de votre arrivée à la tête de la direction du CHR de la Citadelle à la fin de l'année 2014 ?

Sylvianne Portugaels : J'ai intégré un bel outil. L'établissement dispose d'atouts indéniables mais a besoin de nouveaux horizons et de changement pour mener à bien son plan stratégique. D'autre part, j'avais auparavant été plusieurs fois l'une des patientes du CHR, je savais qu'il s'agissait d'un établissement de qualité et rassurant.

Que vous apporte votre expérience de plus de 30 ans dans le secteur privé international et dans les hautes sphères de la fonction publique ?

S. P. : Il est très bénéfique pour moi, en tant que directeur général, de disposer d'une expérience dans les secteurs privé et public. Dans le secteur privé, les professionnels disposent de très nombreux outils, ont la possibilité de voyager et d'étudier les pratiques d'autres filiales dans d'autres pays. Il apporte également un très grand professionnalisme en matière de gestion. Le secteur public, quant à lui, propose des missions tout aussi intéressantes mais dispose de moyens différents et exige des délais plus importants. L'outil public est tributaire de règles qu'il se doit de respecter. Au regard de mon expérience, je sais que les équipes du secteur privé ne travaillent pas mieux que celles du secteur public. Elles ont des pratiques différentes mais nous retrouvons de très grandes compétences dans ces deux secteurs.

Comment vous inscrivez-vous dans les pas de votre prédécesseur, Daniel Ransart ?

S. P. : J'ai voulu que les équipes s'approprient le plan stratégique qui avait été établi avant mon arrivée. Daniel Ransart a fait valoir son droit à la retraite au 1^{er} juillet 2016. Cependant, au vu de son expérience et de ses compétences dans le domaine, il a largement accompagné la présidence dans le dossier de la reconduction de l'intercommunale.

Dans quelle mesure le CHR de la Citadelle assume pleinement son rôle de proximité ?

S. P. : Le CHR de la Citadelle souhaite être un hôpital accessible à tous et délivrer des soins de qualité à toute la population.

Quel est l'état de santé financière de l'hôpital ?

S. P. : Le CHR bénéficie d'une très grande solidité sur le plan financier. Cet atout est dû à la politique de l'hôpital qui n'a que très faiblement investi dans son développement et ce pendant plusieurs années. Les réserves ainsi engrangées lui permettent de débiter un vaste plan de reconstruction globale de l'hôpital.





Quelles sont les grandes lignes du plan stratégique 2014-2019 ?

S. P. : En collaboration avec le conseil de direction, nous nous sommes réapproprié notre plan stratégique et avons défini 7 axes majeurs. Le premier d'entre eux vise l'accréditation de l'établissement et supervise les premières démarches actuellement mises en place sur la base du référentiel du JCI (Joint Commission International). Notre axe « *Archi'Made* » inclut les opérations de rénovation architecturale et du trajet du patient pour l'ensemble de l'établissement. Notre troisième chantier majeur est la rénovation applicative et notre système d'information. Après deux ans de travaux, ce projet est déjà largement avancé. À cette allure, nous tiendrons, à n'en pas douter, notre calendrier prévisionnel de cinq ans. Notre chantier « *Cit'Excellence* », quant à lui, regroupe les démarches de mise en place d'une excellence opérationnelle (Lean management). Avec cette initiative, nous visons l'amélioration des conditions de prise en charge du patient pour assurer des soins toujours plus qualitatifs, l'optimisation des conditions de travail du personnel et, par voie de conséquence, une meilleure efficacité ainsi qu'une plus grande rentabilité pour l'hôpital. Parmi nos 7 axes majeurs, nous comptons également l'accompagnement du virage ambulatoire. Dans ce domaine, nous menons déjà des projets très concrets avec des structures pilotes opérationnelles. Nous souhaitons maintenant intensifier le mouvement et faire du CHR le moteur du développement de l'activité d'autres acteurs de santé, notamment le soin à domicile. Dans le domaine de la psychiatrie, nous avons d'ailleurs mis en place l'Équipe de Traitement Ambulatoire de Crise (ETAC), une équipe mobile de soins à domicile. Cette démarche fait suite à une décision du Ministère de la Santé précédent. Souhaitant réduire le nombre de lits hospitaliers en psychiatrie, la Santé Publique a décidé de transférer des moyens jusqu'alors alloués à ces lits pour permettre la constitution d'une offre de prise en charge mobile à domicile ou dans des structures d'encadrement non hospitalières. De plus, cet axe fort de notre plan stratégique est étroitement lié à « *Archi'Made* » car l'ambulatoire, pour se développer, a besoin d'installations adéquates. D'autre part, nous attachons également une grande importance à notre chantier « *mobilité* ». Ce dernier porte sur l'accessibilité à l'hôpital et la mobilité interne. Pour le premier volet, nous avons reçu un budget du gouvernement wallon

qui va nous permettre d'améliorer la mobilité dans le quartier. Nous avons également commandé une étude auprès de spécialistes pour engager l'extension du parking de l'hôpital. Nous avons ainsi pu déterminer à 1.000 le nombre de places de parking nécessaires pour couvrir les besoins de l'établissement. Aujourd'hui, nous ne disposons que de 300 places de stationnement. Pour mener à bien ce projet, nous envisageons une concession avec des tarifs respectueux de la politique hospitalière. Notre partenaire assurera ainsi également la maintenance, l'entretien et la sécurisation du parking. Concernant la mobilité en interne, nous rénovons le hall d'entrée de l'hôpital et envisageons la modernisation de ses différents étages et des espaces de consultation. Encore une fois, nous intégrons également à ces démarches l'optimisation du parcours du patient. Le dernier axe majeur est dédié aux collaborations avec les autres institutions hospitalières. Nous privilégions le renforcement de nos relations avec nos partenaires publics, notamment le CHU de Liège, le Centre Hospitalier du Bois de l'Abbaye (CHBA) et l'Intercommunale des Soins Spécialisés de Liège (ISoSL).

Comment ce plan stratégique a-t-il été rédigé ? Quels ont été les acteurs impliqués dans les réflexions ?

S. P. : Lors de la première construction du plan stratégique, la direction médicale était le principal acteur impliqué. Elle collaborait alors avec la société Antares Consulting. Ce projet n'était certes pas uniquement médical mais, au démarrage, le comité de direction a souhaité privilégier ce domaine comme premier angle d'approche. Le plan stratégique précédent avait été fait sans suffisamment tenir compte des évolutions médicales. Il avait donc été construit de façon cloisonnée en regroupant plus ou moins efficacement les projets de chacune des directions de départements de l'établissement. Afin d'éviter qu'une telle situation se reproduise, nous avons donc sollicité, dans un premier temps, la direction médicale pour assurer une première rédaction du plan stratégique et cette dernière a souhaité s'appuyer sur l'expertise d'un consultant extérieur. Par la suite, le comité de direction s'est réapproprié le plan stratégique pour le reconstruire autour de grands axes majeurs dans le développement de l'hôpital tout en abordant chaque domaine de façon plus détaillée.

Rencontrez-vous des difficultés particulières dans l'application de ce plan stratégique ?

S. P. : Nos difficultés les plus importantes restent les résistances au changement de nos équipes face à la mise en place de ce nouveau plan stratégique. Nous devons donc accompagner nos collaborateurs et renforcer nos actions de communication qui doivent toucher plus de 4.000 personnes exerçant au sein du CHR de la Citadelle. Dans ce but, nous avons créé le journal interne «*Move n'News*» qui nous permet de communiquer sur l'avancée du plan stratégique et d'accompagner ces informations avec les témoignages des équipes impliquées.

Comment développez-vous une vision de l'évolution de votre établissement pour les 10 prochaines années ?

S. P. : Nous avons une vision du CHR pour les 10 prochaines années mais nous savons pertinemment que notre plan stratégique devra être réorienté durant cette période afin de l'adapter à de nouveaux changements. En avançant progressivement et dans une structure existante, nous devons réadapter nos installations et organisations à la réalité de nos activités et à d'éventuelles nouvelles perspectives. Aujourd'hui, nous pouvons anticiper des évolutions garanties comme le vieillissement de la population, la réduction des durées moyennes de séjour, les changements du trajet du patient avec une augmentation du nombre de consultations et de l'hôpital de jour. Depuis quelques années, nous constatons également un ralentissement de l'activité en hospitalisation classique. Nous devons donc nous baser sur ces éléments, et bien d'autres, pour dimensionner l'hôpital et le faire évoluer au mieux. L'espace restera une ressource très importante pour l'activité de l'hôpital, même si le nombre de lits devait diminuer. Or, cet espace est au cœur d'une des plus importantes problématiques du CHR de la Citadelle.

Êtes-vous accompagnés dans la définition d'une stratégie de gestion plus lointaine de votre établissement ?

S. P. : Nous nous sommes déjà fait aider par la société Antares. Nous soumettons également la recombinaison architecturale de l'hôpital à des partenaires extérieurs qui seront sélectionnés par plusieurs concours. Nous disposons, certes, d'une très bonne équipe mais elle ne pourra pas gérer seule l'ensemble des opérations liées au projet. Par ailleurs, nous apprécions de recueillir des idées extérieures et nous appuyer sur l'avis de spécialistes externes à l'hôpital. De plus, nous constatons une prise de conscience de la part des directeurs et de leurs équipes. Tous apprécient aujourd'hui que l'hôpital sorte de ses murs pour s'inspirer d'autres partenaires extérieurs. Nous avons d'ailleurs créé le nouveau pôle «*Veille Stratégique*» dédié notamment au suivi de notre plan stratégique.

Quelles performances espérez-vous pour votre établissement en matière de pilotage et de performance stratégique ?

S. P. : Je souhaite que l'hôpital poursuive ses missions en fournissant des soins de grande qualité à l'ensemble de la population, tout en maintenant son équilibre financier. Le CHR de la Citadelle n'a pas d'objectif de rentabilité outrancier, mais il doit cependant générer suffisamment de bénéfices pour continuer à se développer, à investir et à innover pour toujours mieux servir le patient. L'hôpital est, de ce fait, prêt à mener des projets difficiles en développant des activités non rentables mais répondant à un véritable besoin de la population en matière de santé.

Quelle importance accordez-vous au management des relations humaines ?

S. P. : Ce volet est prioritaire et représente la grande majorité de l'exercice d'un directeur général d'hôpital. Le rôle du département des Ressources Humaines est fondamental, mais le directeur général se doit d'être compétent en matière de gestion RH et de relations humaines car il s'agit d'éléments très présents dans ses missions au quotidien.

Comment parvenez-vous à rester proche de vos équipes en assurant la gestion d'un établissement regroupant 4.000 employés ?

S. P. : Maintenir cette proximité est la plus grande difficulté dans le cadre d'une gestion globale d'un tel établissement. Notre plan stratégique est maintenant amorcé. Avec le conseil de direction, j'alloue une partie de mon temps de travail aux visites des différents services composant l'hôpital, tant du secteur des soins que des autres secteurs.

Quelle est votre vision de l'hôpital du XXI^e siècle ?

S. P. : Je constate qu'avec le XXI^e siècle s'est accentuée une certaine déshumanisation des relations au sein de l'hôpital. Or, il est aujourd'hui très important de conserver ce caractère humain marquant les relations entre le patient et les professionnels hospitaliers.

M.-C. L. : L'hôpital évolue pour, à terme, accueillir le patient de façon très momentanée (quelques heures) dans le cadre d'une prise en charge de soins aigus. Les établissements hospitaliers devront alors collaborer étroitement avec des structures intermédiaires à l'hospitalisation, telles que les organisations de soins à domicile. À l'avenir, l'hôpital aura pour défi majeur de respecter les exigences toujours plus grandes du patient. Il devra assurer une communication toujours plus claire et efficace pour renseigner un patient qui accède toujours plus vite et facilement à des informations plus ou moins pertinentes quant à son état de santé. Dans ce contexte, l'hôpital devra être toujours plus fiable.

