



Principauté de Monaco - Centre Hospitalier Princesse Grace

Un nouvel hôpital tourné vers l'avenir

Le Centre Hospitalier Princesse Grace (CHPG) est le seul établissement public hospitalier de la Principauté de Monaco. Il offre à ses patients une prise en charge personnalisée et une qualité de soins et d'hébergement incontestable grâce à une équipe médicale de haut-niveau et à des personnels qui font preuve à chaque instant d'un grand professionnalisme. Il s'agit d'un établissement des plus atypiques qui assure pleinement son rôle de proximité tout en étant un hôpital de recours pour de nombreuses spécialités. Depuis quelques années, le CHPG est engagé dans un ambitieux projet. La construction d'un nouvel hôpital vise à doter la Principauté d'un établissement qui répondra aux exigences de santé du XXI^e siècle. Ce projet répond à la nécessité du maintien du niveau d'excellence de la Santé Publique au travers des soins qui y sont dispensés. Depuis 1902, l'hôpital ne cesse d'évoluer pour toujours offrir aux patients l'excellence des soins à laquelle chacun a droit. Au cœur de la ville et tout en conservant le même horizon, le nouveau CHPG devra valoriser cet héritage : proximité, qualité, accueil. Durant les travaux, le niveau d'investissement et d'engagement des équipes du CHPG sera maintenu pour toujours offrir la qualité des soins que chacun mérite.

Entretien avec **Patrick Bini**, directeur général, et **Benoîte de Sevelinges**, directeur adjoint chargé des projets et des ressources matérielles



Suite aux modifications architecturales et organisationnelles réalisées par l'hôpital au cours de ces dernières années, comment ont évolué les forces du CHPG en matière d'attractivité ?

L'équipe médicale est le premier facteur d'attractivité de l'hôpital. Viennent ensuite un plateau technique exceptionnel, un personnel très compétent et motivé et des moyens financiers confortables.

Quelles sont les coopérations privilégiées par le CHPG ?

Au sein de la Principauté, nous collaborons étroitement avec l'IM2S (Institut Monégasque de Médecine du Sport), le Centre Cardiothoracique et le Centre d'Hémodialyse Privé. Nous sommes également proches des établissements de soins de suite de notre bassin d'activité. En dehors de Monaco, notre établissement entretient d'excellentes relations avec le CHU de Nice.

Comment définiriez-vous le projet Nouvel Hôpital du CHPG ?

Ce projet est très ambitieux avec un bâtiment exceptionnel, à la fois esthétique et fonctionnel. Il repose sur des technologies extrêmement innovantes notamment par ses capacités antisismiques et sa façade prochainement brevetée. Outre ces qualités architecturales, ce projet répond prioritairement aux besoins du bassin par ses ressources capacitaires et la qualité de son plateau technique. Nous envisageons la mise en place de 4 scanners dans un seul bâtiment et prévoyons une qualité d'hébergement exceptionnelle. Toutes les chambres seront individuelles et 60 % d'entre elles offriront une vue sur la mer. De ce fait, l'établissement disposera de superficies peu communes pour un secteur d'hébergement en établissement de santé. L'opération se caractérise également par un projet e-santé ambitieux visant l'hôpital « Zéro Papier », l'hôpital numérique. Enfin, l'établissement respectera toutes les normes environnementales les plus strictes pour être certifié HQE (Haute Qualité Environnementale).

Comment vous assurez-vous de disposer d'une technologie de pointe dans un établissement qui ne verra le jour qu'aux alentours de 2030 ?

Nous devons construire un établissement facilement modulable. L'adaptabilité est l'élément clé face à ce type de problématiques. Actuellement, nous réfléchissons à l'évolutivité des blocs opératoires et du plateau technique. Ainsi, nous envisageons la conception de blocs opératoires modulaires et de salles hybrides. Nous devons faire en sorte que ces espaces puissent intégrer les contraintes de venir. Le phasage de l'hôpital, avec une dernière phase livrée en 2029, nous oblige à miser sur cette évolutivité car, alors, les solutions techniques actuelles auront certainement évolué d'ici là.

Quels étaient les atouts du projet de l'agence d'architecture AIA Associés, retenu par la maîtrise d'ouvrage ?

Le geste architectural proposé par AIA Associés est remarquable et s'intègre sur un site assez prestigieux avec des vues sur la mer et sur le palais princier. Ce projet répond à toutes les normes de la certification HQE et aux cibles choisies. Nous devons maintenant travailler nos performances vis-à-vis des cibles retenues et de celles écartées. Nous veillons également systématiquement au coût environnemental du fonctionnement de l'hôpital (maintenance, exploitation).

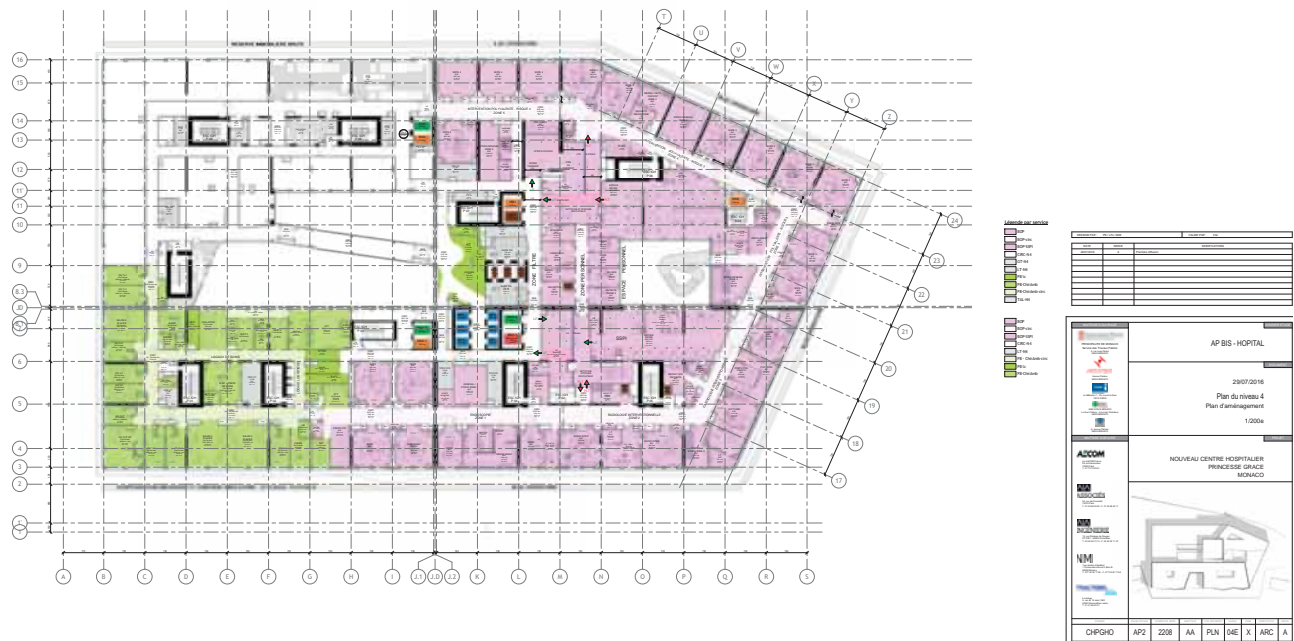
Le budget retenu pour ce projet a-t-il évolué ?

Nous avons rajouté une quatrième aile au bâtiment pour y accueillir la psychiatrie qui a dernièrement été intégrée au projet. Le coût du projet a évolué en conséquence. Ce projet est exclusivement financé par des fonds publics alloués par l'Etat monégasque. L'hôpital n'a réalisé aucun emprunt et n'a contracté aucune dette.

Quel est le calendrier prévisionnel du projet ?

Nous réalisons actuellement la phase 0 des opérations qui comprend le dévoiement de l'avenue Pasteur, qui dessert l'établissement, et la construction des espaces de stationnement. Par la suite, nous entamerons la phase 1 et la construction de 80 % des espaces d'hospitalisation. Elle devrait être achevée en 2022. La phase 2 devrait, quant à elle, être livrée en 2025 et la finalisation du projet est prévue pour la fin de l'année 2028 avec une mise en service au début de l'année 2029. Les installations opératoires de court séjour et l'interventionnel seront installées durant la phase 1. Les derniers blocs opératoires seront réalisés durant la phase 2.





Rencontrez-vous des difficultés durant la phase 0 du projet ?

Nous avons quelques difficultés durant la préparation de cette phase 0, notamment en matière d'accessibilité. Le projet a nécessité des travaux de détournement de plusieurs axes de circulation du site, dans l'enceinte de l'établissement. Ils ont entraîné des nuisances très importantes, notamment des vibrations à proximité du plateau d'imagerie. Ces opérations ont fait partie des plus difficiles à supporter pour l'établissement.

Comment les équipes sont-elles accompagnées durant le projet de nouvel hôpital ?

Nous utilisons tous les outils de communication interne à notre disposition pour accompagner nos équipes. Nous collaborons avec le Département des Affaires Sociales et de la Santé et recourons aux services d'une agence de communication externe. Elle est en charge de la communication liée au chantier et au projet. La communication chantier regroupe des actions d'information de proximité et immédiate. La communication projet inclut, quant à elle, les opérations liées au nouvel hôpital dans leur globalité et des projections dans nos futures installations. En tant que responsable projet, Benoîte de Sevelinges organise également deux réunions utilisateurs annuelles regroupant tous les cadres médicaux et soignants pour travailler sur chacun de leurs plateaux respectifs. Cette année, nous allons mettre en place des groupes de réflexion transversaux. Durant ces rendez-vous, nous aborderons les modifications organisationnelles nécessaires à l'optimisation du nouvel hôpital, y compris celles que nous pouvons anticiper.

Rencontrez-vous des résistances au changement ?

Nous ne rencontrons aucune résistance liée aux opérations actuelles et toutes nos équipes sont motivées et enthousiastes. Cependant, de manière plus générale, certains de nos collaborateurs sont anxieux face à la longue période nécessaire à la réalisation de ce projet. Elle rend également difficile l'implication de certains de nos collaborateurs qui sont assurés de quitter l'établissement avant la mise en service de « leur » plateau au sein du projet.

En attendant la concrétisation du nouvel hôpital, quels sont les projets visant la modernisation et la restructuration des services du CHPG ?

Nos objectifs sont clairs et visent le maintien de l'attractivité de l'établissement durant les travaux. De ce fait, nous organisons continuellement des opérations de rénovation. Le gouvernement octroie près de 10M€ par an à l'hôpital pour assurer la restructuration de ses services, et le renouvellement des plateaux techniques. Nous assurons donc le démarrage des travaux relatifs à la création du secteur des soins palliatifs et de l'hémodialyse. Nous avons récemment rénové la radiothérapie et avons intégré un second bunker doté d'un accélérateur de dernière génération et un scanner supplémentaire. Nous allons également rénover notre centre de transfusion sanguine et nos installations de médecine nucléaire avec le renouvellement de notre Pet Scan et l'acquisition d'un second, l'achat d'une nouvelle Gamma Caméra et d'un fauteuil d'examen. Dans le cadre de ce projet, nous devons agrandir les locaux et assurer une réorganisation interne. Toutes ces opérations sont programmées en tenant compte du calendrier prévisionnel du projet de nouvel hôpital. Dans notre futur établissement, les installations de médecine nucléaire et de radiothérapie ne seront livrées qu'en 2029. Aussi, il nous a semblé nécessaire de moderniser nos services actuels afin de disposer d'installations neuves dès 2017. Nous souhaitons nous assurer que nos équipes exercent dans les meilleures conditions durant les 12 prochaines années. Nous prévoyons, par ailleurs, la modernisation du service d'imagerie interventionnelle, notamment la redéfinition d'une salle et la refonte du flux patient. Pour la psychiatrie, nous envisageons la création d'un secteur de psychiatrie dédié à l'adolescent. Nous allons également restructurer le bureau d'accueil et des entrées ainsi qu'un plateau de consultations avec une rénovation complète des locaux et une refonte de l'organisation. Nous envisageons aussi la création d'un centre de prélèvement autonome dans le cadre de notre projet d'extension du laboratoire de biologie.

Pouvez-vous nous présenter en détail la nouvelle unité de « Check up » mise en place au CHPG ?

Cette unité nous a été demandée par le Conseil Supérieur de l'Attractivité, émanation du gouvernement princier, qui souhaitait attirer sur Monaco un nouveau type de clientèle. À cette fin, le gouvernement nous a fait bénéficier d'un nouveau bâtiment dédié. Ses cinq premiers étages sont consacrés à la consultation et ses deux derniers niveaux regroupent trois suites de « Check up ». Pour soutenir l'activité, nous avons recruté un cardiologue en tant que chef de service. Nous avons débuté l'activité au mois de mars 2016. Aujourd'hui, nous assurons au moins un « Check up » quotidien, individualisé et complet, programmé sur une journée. Cette offre est très attractive, nous accueillons déjà des patients étrangers venant de pays très lointains.

Comment attirez-vous cette patientèle ?

Nous avons largement travaillé notre communication. Nous avons contacté tous les ambassadeurs installés à Monaco et les conciergeries médicales, entre autres. Nous nous sommes largement impliqués auprès de différents réseaux professionnels et avons présenté notre nouvelle offre lors de plusieurs congrès. Nous avons une forte proportion de patients russes, chinois et d'autres pays de l'Est dont les habitants apprécient tout particulièrement notre principauté. Depuis son ouverture, cette nouvelle structure a déjà accueilli des patients d'une quinzaine de nationalités différentes. Cette attractivité est due, en partie, aux prix proposés qui sont très en dessous des tarifs habituels de ce type d'offre, et au retour de nos patients qui apprécient la qualité de nos prestations. D'autre part, de nombreuses assurances privées internationales prennent en charge ce type de prestations de santé pour leurs clients.

Que deviendra le bâtiment dédié à cette activité après l'ouverture du nouvel hôpital ?

Pendant les travaux du projet Nouvel Hôpital, ce bâtiment nous servira pour réaliser certaines opérations tiroirs. Une fois le nouvel établissement ouvert, il sera restitué à la principauté qui décidera de son avenir. Il ne sera effectivement plus utile au CHPG car l'activité de « Check Up » sera pleinement intégrée au bâtiment du nouvel hôpital. Un étage entier de cette structure lui sera dédié et chaque unité disposera d'une suite haut de gamme.

Quels sont les éléments vous permettant de développer une vision à long terme de l'avenir de l'hôpital ?

La population de Monaco continue d'augmenter, et les projets en cours (extension en mer, Tour Odéon) visent à accroître l'attractivité de la Principauté ; le CHPG doit faire évoluer son volume d'activité en conséquence. D'autre part, le choix du gouvernement princier est d'offrir des prestations de soins et de prise en charge de très grande qualité, ainsi qu'une offre d'hébergement assimilable à celle de l'hôtellerie traditionnelle. De ce fait, l'hôpital de Monaco sera toujours plus fortement sollicité pour traiter des patients monégasques et internationaux.

Comment le projet de nouvel hôpital influence-t-il le management des relations humaines ?

Pour l'heure, les relations humaines sont principalement influencées par les démarches entreprises dans le cadre de nos

groupes de travail. Beaucoup de nos personnels sont amenés à mieux travailler ensemble, y compris ceux d'entre eux qui, habituellement, entretenaient peu de contacts. Cet exercice est assez intéressant et est un facteur de cohésion important pour l'établissement. Les organisations proposées peuvent être sujet à débat, mais l'enthousiasme autour du projet est unanime. L'implication des communautés médicale et paramédicale nous permet d'obtenir des résultats et des pistes de progression très intéressantes. Cela étant, nos réflexions concernent encore uniquement les organisations fonctionnelles. L'organisation des relations de travail ne sera abordée que durant les dernières années du projet.

Le nouvel hôpital correspond-il à votre vision de l'hôpital du XXI^e siècle ?

L'objectif de notre projet reprend tous les principes les plus élémentaires pour assurer la qualité d'un hôpital moderne : une belle architecture, une grande fonctionnalité et une grande modularité.

Quelle est la clé de la réussite d'un projet mené sur une si longue période ?

Le plus important est de conserver et d'alimenter la mobilisation de toutes les équipes de l'établissement sur le projet. Pour y parvenir, il est crucial de mettre en place des groupes d'échange et de travail et de les réunir très régulièrement. La visite d'autres établissements et la recherche de solutions externes et de visions nouvelles sont également des éléments importants .

