



Groupe Jolimont : investir aujourd'hui dans les infrastructures de demain

Fort de plus de 5500 collaborateurs et médecins, le Groupe Jolimont fédère un réseau d'institutions de santé et de soins actives dans le Brabant wallon et le Hainaut. Celles-ci ont pour mission d'accompagner la population dans tout le parcours de la vie grâce à leurs activités dans les domaines des soins hospitaliers, ambulatoires, de l'accueil des enfants, des personnes âgées ou de toute personne en difficulté de vie. Le Groupe Jolimont c'est plus de 130 années d'expérience et d'expertise au service de la santé. Technologies de pointe, personnel qualifié et équipes pluridisciplinaires, c'est tout un réseau tourné vers le développement et l'excellence qui s'ouvre à la population. Sa participation majoritaire dans le CHR Mons Hainaut en fait aujourd'hui le premier groupe de santé wallon. Mais le Groupe Jolimont, c'est avant tout, l'être humain au cœur des préoccupations. Socle des valeurs de l'institution, l'enfant, le patient, le résident, la famille sont autant de priorités données au développement des projets et des services. Le Groupe Jolimont est aujourd'hui engagé dans le projet X3L qui consiste en la construction de trois nouveaux sites hospitaliers (Mons, Nivelles et La Louvière) et la rénovation/extension du site de Lobbes. Cet ambitieux projet doit permettre au groupe de couvrir efficacement tous les bassins de proximité sur lesquels il est implanté tout en s'assurant d'une grande flexibilité dans ses infrastructures. Ces trois nouveaux établissements devront être en mesure de s'adapter à la réforme du paysage hospitalier.

Entretien avec **Stéphan Mercier**, administrateur délégué, groupe Jolimont



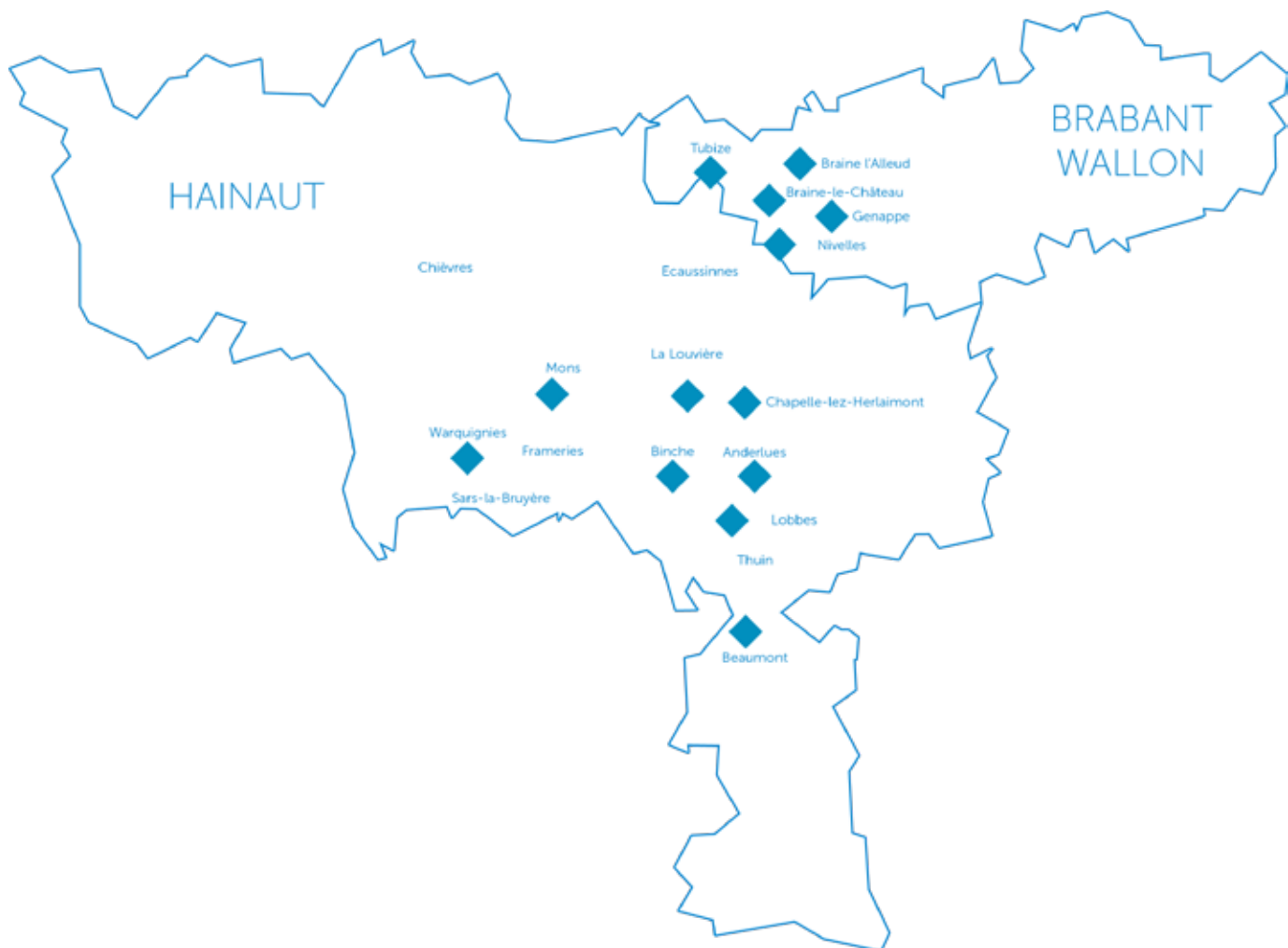
Le groupe Jolimont...

Stéphan Mercier: Le groupe de santé Jolimont est une entité assez rare en Belgique, le pays comptant majoritairement des hôpitaux ou des groupes purement hospitaliers. Sur le territoire belge francophone, le groupe propose l'offre de soins la plus complète avec un pôle hospitalier (pôle 1) avec, notamment, les activités de pointe de l'hôpital de Jolimont, un pôle séniors (pôle 2) constitué de maisons de repos et de soins et de résidences-services, et un pôle enfance, santé mentale et assuétudes (pôle 3) regroupant des crèches, des activités de promotion de la santé à l'école et de médecine scolaire, notamment un centre spécialisé dépendant du groupe assurant le suivi d'environ 16 000 élèves. Le groupe propose actuellement 723 lits de maisons de repos et envisage de doubler cette capacité au cours des prochaines années. Il va se montrer particulièrement actif dans le cadre du plan « Papy Boom » prochainement déposé par la région wallonne. Il assure aussi pleinement ses missions dans le domaine de la santé mentale et des assuétudes, intégrées au pôle 3. Il gère donc également trois centres ambulatoires de santé mentale et un centre de prise en charge pour les personnes

dépendantes à l'alcool. Il développe enfin ses activités concernant la prise en charge du handicap.

Quel est l'historique de la création du groupe, notamment du rapprochement entre les différents établissements qui le composent ?

S. M.: La constitution de ce groupement a été initiée par l'hôpital de Jolimont et la congrégation des Sœurs Servites de Marie de Jolimont. Sur le plan hospitalier, le groupe s'est étendu avec l'acquisition de structures en difficulté financière ou rencontrant des problématiques liées au maintien de leurs agréments. Le premier élargissement du groupe s'est effectué il y a une vingtaine d'années avec l'intégration des établissements de Nivelles, Tubize et Lobbes. Il y a 4 ans, le groupe Jolimont est devenu partenaire majoritaire dans la gestion du Centre Hospitalier Régional Mons-Hainaut comprenant deux sites à Mons et Warquignies. Concernant ses maisons de repos, le groupe Jolimont dispose de sa structure historique, Les Buissonnets située à Saint-Vaast, au sud de La Louvière. Progressivement, il a acquis d'autres maisons de repos, y compris d'anciennes maisons commerciales. Le pôle senior du groupe est désormais constitué de sept structures.





Comment définiriez-vous les missions du groupe Jolimont ?

S. M. : Le groupe se fait un point d'honneur de développer les pratiques et les activités les mieux adaptées à la prise en charge et l'accompagnement des personnes durant toutes les étapes de leur vie. Qu'il s'agisse de problèmes de santé ou de difficultés de vie. Cette approche est un atout mais peut aussi représenter une difficulté pour le groupe. En simplifiant, nous pouvons affirmer que le groupe Jolimont couvre quatre régions différentes : l'Ouest du Brabant Wallon, le Sud de Charleroi, La Louvière et Mons-Borinage. En outre, il intervient dans un nombre encore plus important de bassins de proximité. Cette situation géographique est le résultat de la politique de développement très dynamique du groupe qui acquiert des hôpitaux et des maisons de repos à proximité de son territoire historique.

Quel est le rôle social du groupe dans la région ?

S. M. : Ce rôle est directement lié à notre mission sur le territoire. Nous avons donc pour rôle social d'accompagner la population face à ses difficultés, qu'elles soient d'ordre sanitaire ou non. Ces problématiques sont étroitement liées aux caractéristiques socio-économiques des individus. Sachant cela, le groupe Jolimont cherche continuellement à se positionner au mieux sur son territoire pour remplir ses missions avec la plus grande efficacité.

Comment le groupe se positionne-t-il dans la réforme du paysage hospitalier belge ?

S. M. : Cette réforme n'a clairement pas été faite pour le groupe Jolimont. L'une des difficultés de notre entité est d'être implantée sur plusieurs bassins de proximité, alors que la réforme vise une organisation des activités sanitaires par bassin. D'autre part, le groupe entretient des relations avec une structure proche dans chacun des bassins où il est implanté qui est à la fois un partenaire et un concurrent.

Ces établissements appartiennent majoritairement à des pouvoirs organisateurs du secteur public, donc directement liés à l'organisation politique. Cette nature est très différente de notre structure associative à but non lucratif.

Quel est l'état de santé financière du groupe Jolimont ?

S. M. : Cet état varie en fonction des composantes du groupe. Le secteur hospitalier souffre actuellement de mesures d'économies prises au cours des dernières années. Depuis un an, il respecte un plan de redressement financier qui devrait lui permettre de retrouver un équilibre dès 2018. Le caractère multisites des hôpitaux du groupe entraînant un dédoublement de certaines activités est un facteur important de ce déséquilibre financier. Cependant, la réduction des activités sur un site a des effets en cascade qu'il est important de prendre en considération. Hormis ce plan de retour à l'équilibre pour son pôle hospitalier, le groupe Jolimont maintient son équilibre financier. Son pôle seniors est en très bonne santé financière.

Quelle est votre politique en matière de partenariats et de coopérations ?

S. M. : Cette politique varie elle aussi en fonction du bassin de proximité concerné. Sur le bassin de La Louvière, par exemple, le groupe Jolimont entretient des coopérations historiques avec le Centre Hospitalier Universitaire (CHU) de Tivoli, malgré les différences de pouvoirs organisateurs, de culture et de liens avec les filières universitaires. Cette entente nous a permis de répartir intelligemment certaines activités entre nos deux établissements, notamment la périnatalogie, les soins intensifs et la réanimation pédiatriques ou les gardes dans plusieurs spécialités. De façon plus globale, le groupe recourt à l'hôpital universitaire dans le cadre d'activités très spécialisées représentant de faibles volumes de patients.

Quel a été le constat qui vous a incité à entreprendre la reconstruction du parc hospitalier du groupe ?

S. M. : L'hôpital de Jolimont est un établissement particulier sur le plan architectural puisqu'il est constitué d'une structure historique entourée par des extensions progressives donnant un ensemble hospitalier peu homogène. Cependant, outre cette enveloppe peu commune, l'hôpital maintient des pratiques et des organisations de prises en charge fonctionnelles et très efficaces. L'établissement est d'ailleurs le premier hôpital francophone multisites accrédité pour l'ensemble de ses sites. Nous constatons donc aujourd'hui une discrédance croissante entre l'infrastructure de l'hôpital et les activités développées à l'intérieur de ses espaces. Les hôpitaux de Nivelles et Mons sont également des structures vieillissantes que nous devons moderniser pour traduire le caractère fonctionnel de leurs organisations. Outre le renouvellement de ses infrastructures, le groupe s'est également engagé dans ce projet de reconstruction de son parc hospitalier en visant le développement d'une offre de soins hautement efficiente pour une population identique avec un nombre d'infrastructures moins important. Enfin, la sixième réforme de l'Etat en Belgique ayant transféré la compétence des infrastructures hospitalières du fédéral au régional, la région wallonne a lancé un appel à projets pour les infrastructures hospitalières et devrait statuer sur celui-ci dans les prochains mois. Le groupe Jolimont voulait alors être parmi les premiers répondants. Comparativement aux autres établissements du territoire, le groupe affiche un retard manifeste concernant l'investissement dans la modernisation de ses infrastructures. Le renouvellement de nos installations doit intégrer l'ensemble des infrastructures hospitalières du groupe afin de garantir l'homogénéité de l'offre et d'assurer des liaisons fonctionnelles hautement efficaces. Il s'agit d'un projet ambitieux mais nécessaire représentant la construction simultanée de trois hôpitaux de taille modeste. Avec ces opérations, nous devons concevoir et construire de nouveaux établissements qui ouvriront, nous l'espérons, dans 7 ans et qui devront avoir une durée de vie de 30 ans minimum. Une telle projection est un exercice particulièrement

complexe, notamment au rythme auquel se développent les technologies liées aux prises en charge hospitalières. Dans ce contexte, la modularité et les capacités d'adaptation d'une structure hospitalière sont ses meilleurs atouts pour garantir la pérennité de son bâti. La décision a été prise d'intégrer ces établissements sur de nouveaux sites, ce qui implique des échanges avec les pouvoirs régionaux et des analyses de géomarketing pour définir les terrains les plus viables, garantissant un bon maillage du territoire et un accès facilité pour la population.

Quelles sont les grandes lignes de ce projet X3L ?

S. M. : Ce projet doit permettre au groupe Jolimont de couvrir efficacement tous les bassins de proximité sur lesquels il est implanté tout en s'assurant d'une grande flexibilité dans ses infrastructures. Ces trois nouveaux établissements devront être en mesure de s'adapter à la réforme du paysage hospitalier. La réflexion médicale liée au projet se fait en interne et concerne l'organisation de la complémentarité entre les sites du groupe et le développement d'un projet médical commun. A l'avenir, nous sommes conscients qu'il nous faudra entreprendre des réflexions similaires avec d'autres partenaires externes au groupe. Ne sachant pas comment pourront évoluer nos activités dans les années à venir, nous ne souhaitons pas trop spécialiser nos établissements afin de garantir leur flexibilité.

Outre son projet médical commun, dans quelle mesure ce projet X3L s'inscrit-il dans une démarche d'excellence médicale et pluridisciplinaire ?

S. M. : Cette excellence médicale et son caractère pluridisciplinaire sont des éléments historiquement inscrits dans les gènes du groupe Jolimont. Le projet X3L a pour objectif de protéger cette identité et de développer ses qualités. Les futurs établissements devront permettre l'optimisation des infrastructures hospitalières du groupe tout en préservant les valeurs historiques de ses corps médicaux et soignants.



© COPRALE CARDON

Comment le personnel du groupe a-t-il été impliqué et accompagné dans ce projet ?

S. M. : Durant nos démarches, nous avons dû agir relativement rapidement et avons privilégié le volet médical. Avec les différents corps médicaux, nous avons choisi le nombre d'hôpitaux inclus dans le projet et leur implantation approximative. Une fois l'accord de principe obtenu, nous pourrions impliquer les professionnels médicaux dans la définition plus détaillée de l'ensemble des installations de ces nouveaux bâtiments. Cette étape demandera une mobilisation durable et massive des corps médicaux du groupe. Parallèlement à ces démarches, nous avons mis en place un projet médical commun aux 6 sites du groupe Jolimont. Ce travail très structurant nous aidera dans l'ensemble de nos démarches et permettra de rassembler les professionnels médicaux autour du projet.

Quels éléments vous permettent d'avoir une vision de l'évolution de votre établissement pour les 10 prochaines années ?

S. M. : Cette vision pour un dirigeant est alimentée par ses certitudes et ses suppositions. La direction globale prise aujourd'hui par les soins de santé est connue. La principale incertitude est celle du rythme et du temps nécessaire aux évolutions que nous attendons. Il existe certaines évidences que tous les dirigeants hospitaliers connaissent, notamment les durées d'hospitalisation qui continueront à se réduire, de même que le nombre de lits. Le centre fédéral d'expertise (KCE – Federal Kenniscentrum) a largement étudié ces mouvements pour tenter de quantifier les besoins hospitaliers à moyen terme. Alors que le volume des activités de prise en charge de Médecine-Chirurgie-Obstétrique (MCO) traditionnelles va progressivement et sensiblement diminuer, nous constatons une croissance de la population âgée pluripathologique. Dans les années à venir, les hospitaliers savent qu'ils vont devoir faire face à un vieillissement de la population. Nous connaissons son ampleur mais devons encore définir son impact sur l'évolution des soins. Nous avons, en revanche, plus de difficulté à anticiper les places accordées à l'homme et la technologie. Pour traiter ce sujet, il est important de répondre aux questions liées à la qualification et la compétence pour anticiper les transferts d'actes de professionnels médicaux vers d'autres professionnels de santé. D'autre part, il nous faut également identifier au mieux l'évolution de l'automatisation des soins et des actes réalisés par l'homme.

Quelles performances espérez-vous pour le groupe pour les cinq prochaines années ?

S. M. : Nous souhaitons, à terme, doubler la capacité de notre parc d'activités pour le pôle seniors. Nous serons également attentifs à ce que ces démarches respectent le développement de l'offre hospitalière territoriale. La plupart des structures du groupe sont des ASBL, elles n'ont donc pas pour objectif de rémunérer des actionnaires. Cependant, il nous faut dégager des bénéfices suffisants pour assurer leur autofinancement. L'investissement médical pointu et très suivi durant plusieurs années a permis à l'hôpital de Jolimont de se développer. Nous savons donc que le groupe doit pouvoir soutenir de tels efforts financiers.

Connaissez-vous l'image du groupe Jolimont auprès de la population ? Dans quelle mesure souhaitez-vous la développer ?

S. M. : Nous avons très récemment réalisé un audit d'image et devons encore analyser ses résultats. Nous savons que notre image varie en fonction des bassins de proximité étudiés. La dimension humaine et de proximité est bien présente et correspond pleinement à la politique du groupe. L'hôpital de Jolimont a une image plus forte sur le plan médical.

Contrairement à l'appellation précédente du groupe, l'Institut Notre-Dame de la Compassion, changée il y a 4 ans, nous constatons que l'appellation groupe Jolimont est bien plus fédératrice.

Quelle importance accordez-vous au management des relations humaines ?

S. M. : Plus encore que dans toutes les entreprises, structures et organisations, le management des relations humaines est essentiel au sein d'un groupe de santé de par la nature même de ses activités et de son fonctionnement. A l'hôpital y compris, personne ne peut accomplir la moindre action sans rassembler des hommes et des femmes autour de lui. A cela s'ajoute l'activité quotidienne des équipes de terrain. Notre rôle est donc d'entraîner nos collaborateurs dans un projet commun d'envergure tout en respectant le métier, les activités quotidiennes et l'individualité de chaque professionnel. A l'hôpital nous devons reconnaître et respecter la primauté des soignants dans leur lien direct avec le patient, sans pour autant négliger les attentes et les besoins des autres profils professionnels qui le composent et qui permettent aux équipes de soins de traiter la population dans les meilleures conditions.

L'hôpital d'aujourd'hui correspond-il à votre idéal de début de carrière ?

S. M. : Un gestionnaire hospitalier doit savoir faire la part entre la prospective et la réalité du moment. Notre travail est d'anticiper, afin de pouvoir orienter l'évolution de l'hôpital pour qu'elle demeure utile à la société et à l'institution. Le système de santé belge est accessible, d'une qualité relativement égale sur tout le territoire national et peut être soutenu sur le plan financier. En revanche, au cours des dernières années, l'hôpital aurait pu évoluer plus rapidement et efficacement dans un certain nombre de domaines. Nous n'avons pas pu anticiper l'évolution de nombre de métiers qui vont connaître de très grandes évolutions au cours des prochaines années. L'implication et la participation des médecins dans la gestion des hôpitaux et de notre système de santé représentent des enjeux importants de ces prochaines années. De même, il sera essentiel de travailler plus efficacement le lien entre l'hôpital et les autres structures sociales et de renforcer l'articulation entre les différents niveaux de prise en charge.

