

# Un groupe de santé intégré En amont et aval de l'hôpital

Association Belge des Hôpitaux

Stéphan Mercier

16 juin 2016



# Plan

---

D'où je parle ?

Du Groupe Jolimont au réseau Zénith

- D'où venons-nous ? L'héritage
- Où en sommes-nous ? Nos chantiers actuels
- Où allons-nous ? Nos sources d'inspiration

Quelques réflexions sur la réforme en cours



# D'où je parle ?

---

- Même si je commence à être un vieux routier du secteur et que j'ai roulé ma bosse dans des environnements assez variés,
  - Les expériences sont rarement transposables telles qu'elles : le but principal est d'alimenter une réflexion
- > Il faut faire preuve d'humilité



# Plan

---

D'où je parle ?

Du Groupe Jolimont au réseau Zénith

- **D'où venons-nous ? L'héritage**
- Où en sommes-nous ? Nos chantiers actuels
- Où allons-nous ? Nos sources d'inspiration

Quelques réflexions sur la réforme en cours



---

Le Groupe Jolimont  
est l'institution de confiance de la région,  
leader dans son bassin d'influence, qui accompagne  
la population dans toutes les étapes de la vie.



La mission du Groupe Jolimont est d'accompagner la population de la région et de son bassin de proximité dans tout le parcours de la vie :

- depuis la **naissance** avec ses consultations prénatales, ses crèches, ou l'**enfance** avec la médecine scolaire,
- à l'accompagnement des difficultés de la vie avec ses centres de **santé mentale**,
- à la prise en charge de la **dépendance** et de la **vieillesse** avec son réseau de maisons de repos et de soins,
- à la solution de ses problèmes de santé avec son **réseau hospitaliers**.

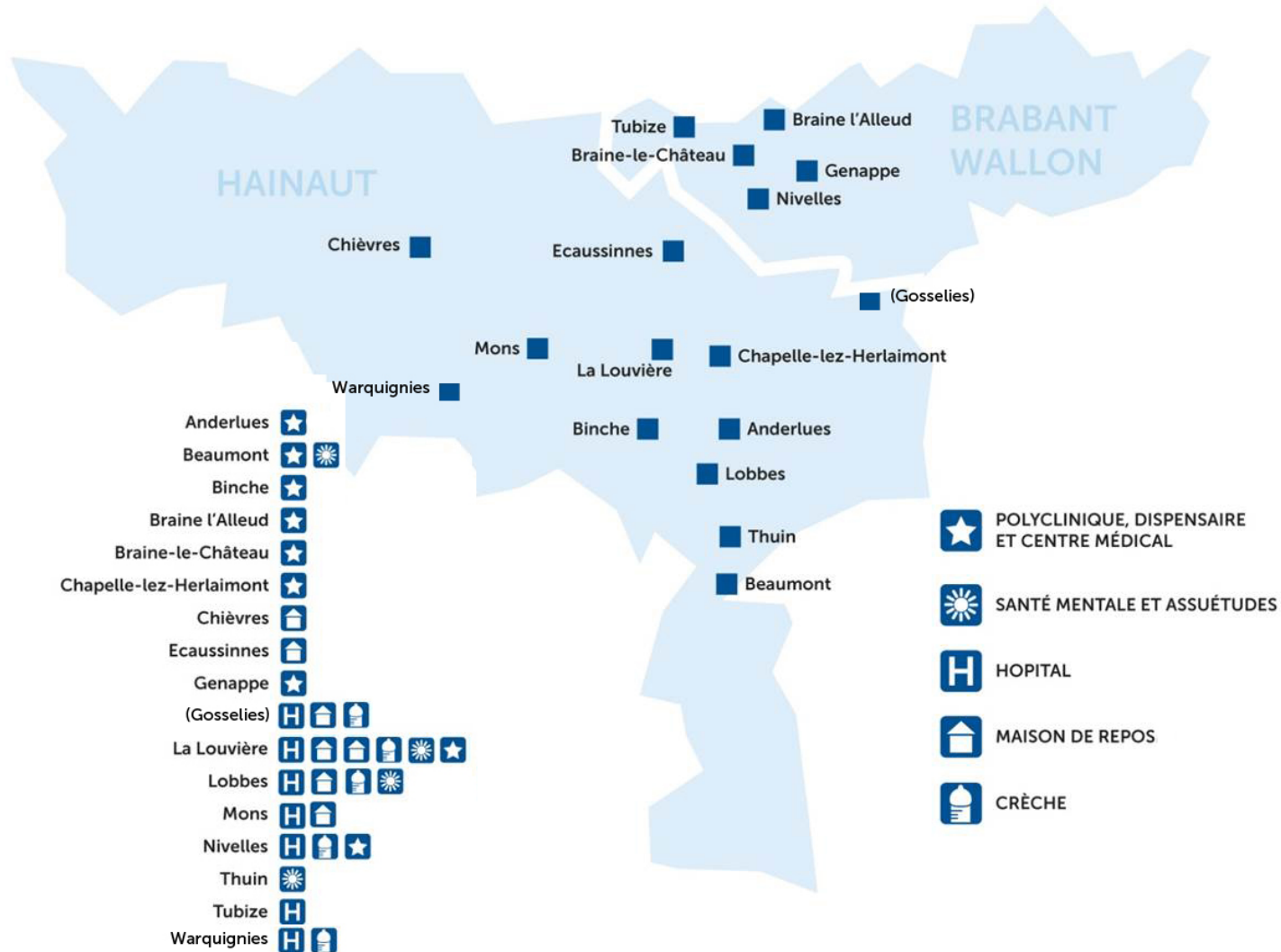
La Charte des valeurs est le socle fondateur de nos institutions. Elles se déclinent en six thèmes:



- La personne
- La vie
- L'ouverture et l'innovation
- L'indépendance
- La citoyenneté
- La rigueur



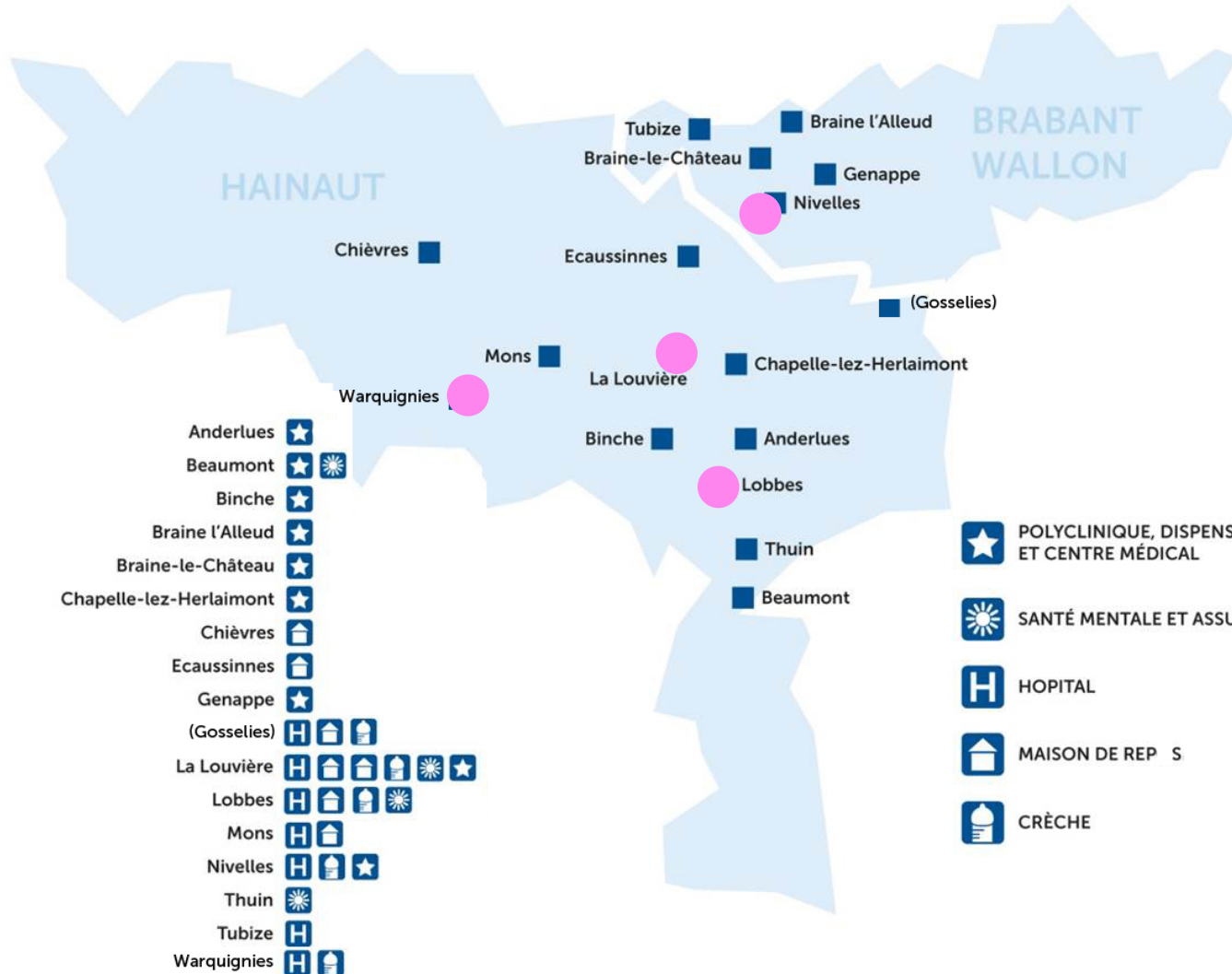
# De l'hôpital de Jolimont au réseau Zénith





# De l'hôpital de Jolimont au réseau Zénith

« Acteur de votre santé, partenaire de votre bien-être »



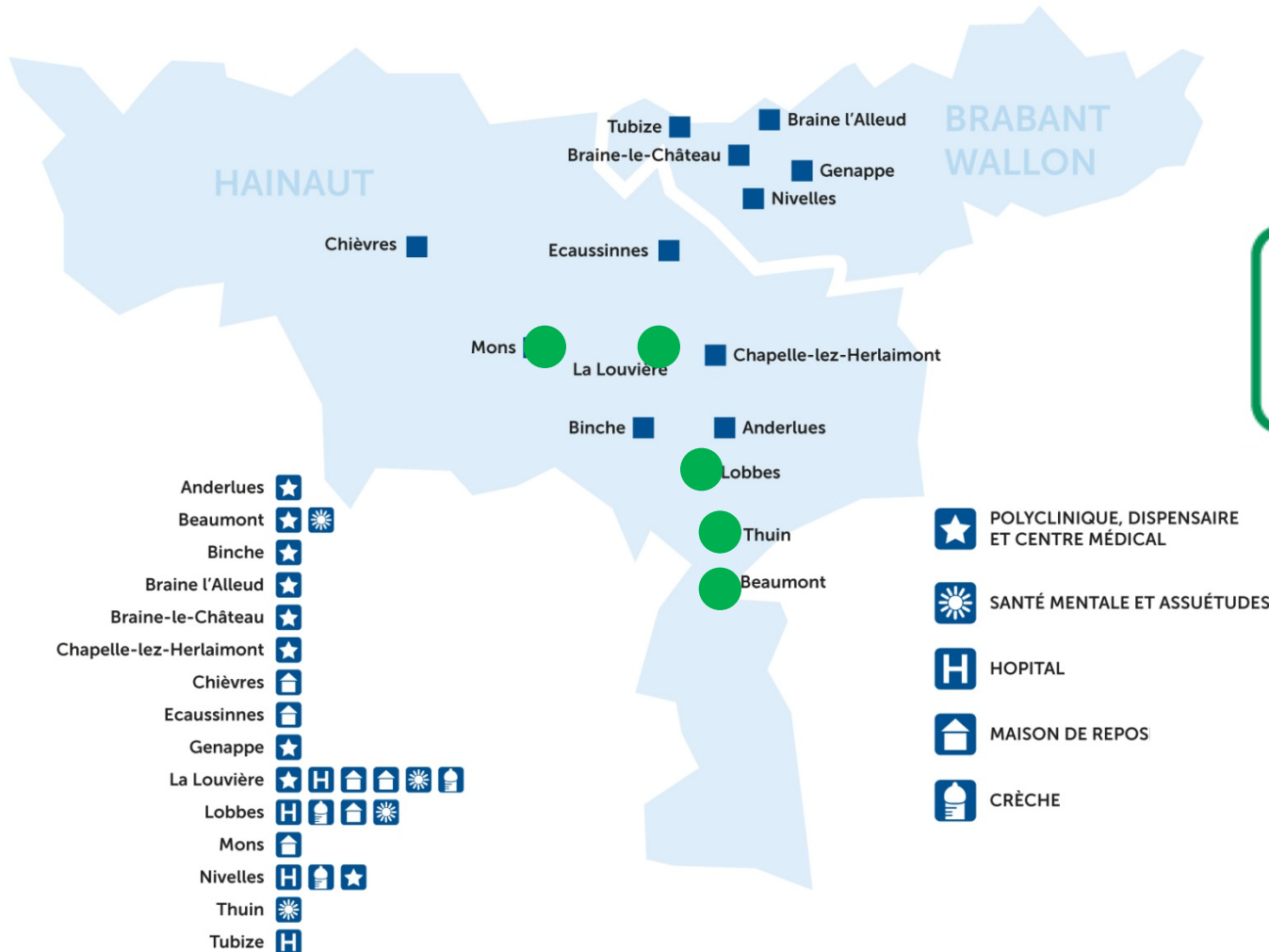
-  POLYCLINIQUE, DISPENSAIRE ET CENTRE MÉDICAL
-  SANTÉ MENTALE ET ASSUÉTUDES
-  HOPITAL
-  MAISON DE REP S
-  CRÈCHE



- ✓ 16.000 enfants dans 60 écoles sont pris en charge par notre service PSE (médecine scolaire).
- ✓ 1.000 futures mamans sont vues en consultations prénatales et 400 enfants en consultations pour enfants (en collaboration avec l'ONE)
- ✓ 165 places de crèches réparties sur 3 implantations : La Louvière, Lobbes et Nivelles + 15 places à Warquignies (+ 40 places à Gosselies)
- ✓ 5.000 journées de présence en accueil extrascolaire (pendant et en dehors des périodes scolaires)

# De l'hôpital de Jolimont au réseau Zénith

« Acteur de votre santé, partenaire de votre bien-être »





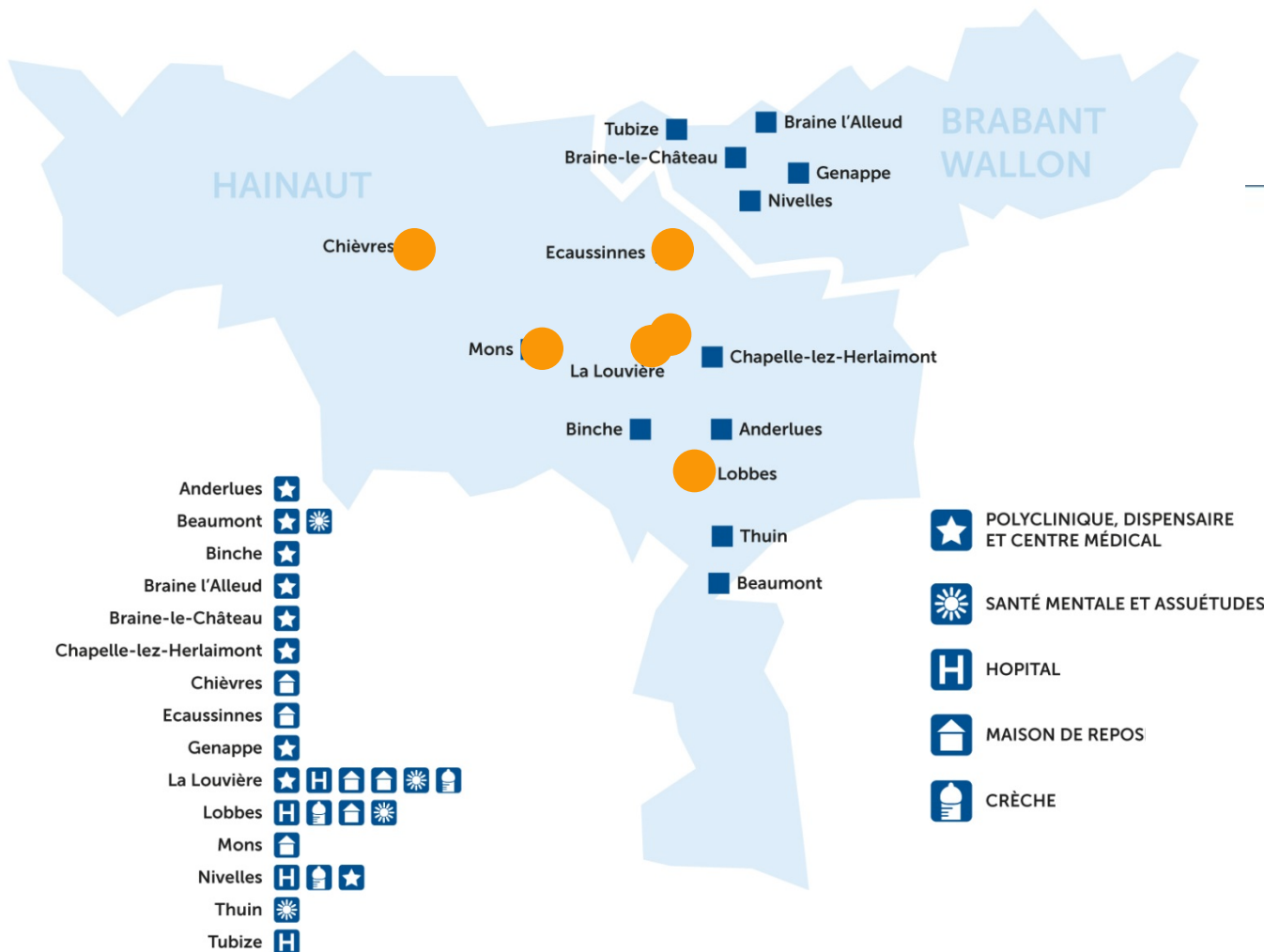
# Le réseau santé mentale et assuétudes

---

- ✓ 7.000 consultations pour près de 1.000 adultes et enfants dans nos 3 services de santé mentale
- ✓ 450 consultations annuelles pour les AICS (service de traitement d'abuseurs sexuels)
- ✓ 200 séances à l'atelier Césame (club thérapeutique par l'art) et 40 patients suivis
- ✓ 6.000 journées pour patients alcooliques en post cure à l'Espérance (seul centre francophone de ce type).

# De l'hôpital de Jolimont au réseau Zénith

« Acteur de votre santé, partenaire de votre bien-être »





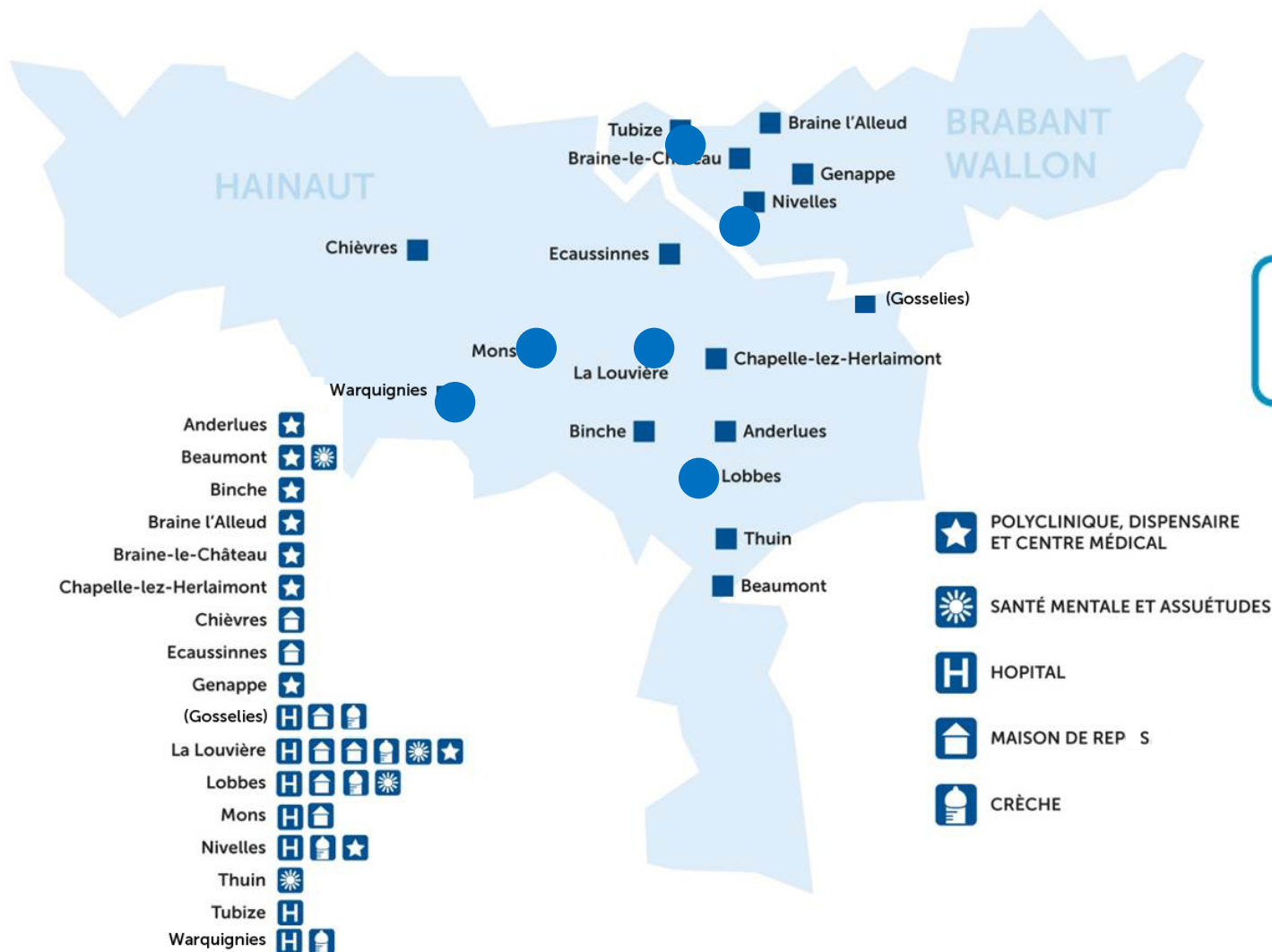
# Le réseau senior

- ✓ 6 maisons de repos et de soins + 1 en projet BW (+ 1 en projet Gosselies)
- ✓ 600 lits dont 300 en MRS + 95 en projet
  
- ✓ 37 résidences-services (appartements et bungalows) + 80 en projet
  
- ✓ Autres projets en développement:
  - deux centres d'accueil/de soins de jour (2x15 places à Lobbes et Saint-Vaast)
  - quatre courts séjours (12 lits à Saint-Vaast, 12 à Lobbes, 6 à Ecaussinnes, 3 à Chièvres )



# De l'hôpital de Jolimont au réseau Zénith

« Acteur de votre santé, partenaire de votre bien-être »





# Le réseau hospitalier

**950 + 458 + (226) = 1.634** lits

- ✓ répartis sur les provinces du Hainaut et du Brabant wallon
- ✓ disposant de la quasi-totalité des programmes lourds et spécialisés



- ✓ plus de **700** médecins spécialistes
- ✓ **425.000** journées d'hospitalisation
- ✓ **715.000** consultations par an
- ✓ plus de **50.000** personnes sont admises annuellement en hospitalisation
- ✓ plus de **135.000** prises en charge dans nos services d'urgence
- ✓ **7.600** sorties SMUR par an au départ des **7** sites hospitaliers

Deux des premiers hôpitaux wallons engagés dans l'accréditation complète de l'ensemble de leurs sites et services.



	C.H. JOLIMONT	C.H.R. MONS-Ht	(CNDG)	TOTAL
<b>Lits</b>	950	458	226	<b>1.634</b>
<b>Admissions</b>	30.000	12.000	9.500	<b>51.500</b>
<b>Journées</b>	250.000	110.000	65.000	<b>425.000</b>
<b>Urgences</b>	70.000	33.000	32.000	<b>135.000</b>
<b>SMUR</b>	4.000	1.600	2.000	<b>7.600</b>
<b>Consult's</b>	500.000	100.000	115.000	<b>715.000</b>
<b>C.A.</b>	320 M	120 M	75 M	<b>515 M</b>
<b>Employés</b>	3.500	1.300	750	<b>5.550</b>
<b>ETP</b>	2.650	840	485	<b>3.975</b>

# Population par zone

Zone	Population
Charleroi	526.000
Cœur du Hainaut	560.000
Liège	807.000
Luxembourg	277.000
Namur - Dinant	419.000
Soignies – Brabant wallon	461.000
Tournai - Mouscron	242.000
Verviers	285.000

# Nombre de lits par 1.000 habitants

Zone	C/D	G	Sp	M	E
Charleroi	3,12	0,58	0,73	0,34	0,25
Cœur du Hainaut	2,79	0,79	0,46	0,28	0,25
Liège	3,09	0,74	0,55	0,29	0,26
Luxembourg	2,02	0,54	0,47	0,29	0,18
Namur - Dinant	3,04	0,50	0,36	0,30	0,21
Soignies – Brabant wallon	1,68	0,28	0,15	0,19	0,15
Tournai - Mouscron	2,91	0,51	0,74	0,24	0,19
Verviers	2,25	0,46	0,35	0,29	0,20

# Plan

---

D'où je parle ?

Du Groupe Jolimont au réseau Zénith

- D'où venons-nous ? L'héritage
- **Où en sommes-nous ? Nos chantiers actuels**
- Où allons-nous ? Nos sources d'inspiration

Quelques réflexions sur la réforme en cours



# Où en sommes-nous : notre organisation actuelle

---

- Une asbl faîtière Groupe Jolimont qui coordonne l'ensemble et gère quelques services corporate (finances, RH, facility, informatique, communication, ...)
- Un conseil d'administration par pôle
  - Hospitalier
  - Sénior
  - Enfance, santé mentale et assuétudes
- Un comité directeur : trois DG de pôles et AD Groupe
- Patrimoine et dettes communs gérés par comité directeur groupe

# Où en sommes-nous : l'exemplarité du pôle 3

---

- Le pôle enfance, santé mentale et assuétudes est une des voies d'avenir du Groupe Jolimont
  - Cette conviction forte est nouvelle
  - Pour le Groupe mais aussi pour ce pôle
  - L'investissement managérial qui y est fait en est la trace la plus visible



# Où en sommes-nous : l'exemplarité du pôle 3

---

- Parce qu'il est largement ambulatoire
- Parce qu'il est inscrit depuis l'origine dans une dynamique de réseau
- Parce que la santé mentale sera la première préoccupation de santé publique d'ici deux ou trois décades
- Parce qu'il détient 75% des mandats du Groupe à l'extérieur (responsabilité et visibilité)
- Et pourtant il ne pèse que 5 millions CA sur 320
- Il est difficilement à l'équilibre financier (léger déficit)

# La gouvernance en question

---

- Des conseils d'Administration distincts par pôles
  - Avantages : comme pour l'investissement managérial : plus de projets et plus de thématiques trouvent une place, administrateurs en lien avec ces secteurs
  - Inconvénients : mono thématiques, mais rôle du CA Groupe et du Comité directeur pour compenser
- Réflexion gouvernance :
  - Composer nos C.A. avec un mixe d'administrateurs issus du terrain et qui le connaissent bien et d'administrateurs professionnels qui apportent d'autres compétences complémentaires



# Tout n'est pas évident au jour le jour

---

- Poids du passé et des habitudes
- « Condescendance » à tous les étages : chacun a un plus grand qui le regarde de haut et un plus petit qu'il peut à son tour regarder de haut
- Chaque structure et chaque initiative relève de pouvoirs ou d'administrations différentes (la 6<sup>e</sup> réforme de l'Etat n'aide pas encore)
  - Exemple : nouveaux bâtiments mixtes
- Organisation en silo :
  - Plan stratégique précédent : « Regards 2015 », accent ++ sur la transversalité



# Tout n'est pas évident au jour le jour

---

- Exemples :
- MR avec hôpital non J
- Psychiâtres pour les SSM
- Crèches et pédiatrie
- Organisation future en fonction du type de bénéficiaire ?



# Plan

---

D'où je parle ?

Du Groupe Jolimont au réseau Zénith

- D'où venons-nous ? L'héritage
- Où en sommes-nous ? Nos chantiers actuels
- **Où allons-nous ? Nos sources d'inspiration**

Quelques réflexions sur la réforme en cours




# Objectif stratégique

---

## Champion wallon de la santé

envisagé selon 4 axes:

- Qualité des soins – excellence médicale
  - Satisfaction des patients / bénéficiaires
  - Organisation des soins repensée
  - Management innovant
- 

# Nos sources d'inspiration

---

- Une réflexion sur le territoire
- Une réflexion sur l'organisation en réseau
- Une réflexion sur l'hôpital et le « prendre soin » de demain



# Le territoire

---

- Acteur dans 60 communes contiguës
- Deux provinces et plusieurs arrondissements
- 1.200.000 habitants
- Croissance démographique attendue de 6% d'ici 2026
- Décroissance dans les grandes villes
- Taux d'hospitalisation classique 17,5% (<>14% OCDE)
- Part de marché moyenne hospit. classique 25%
- -> 52.000 admissions
- -> volume pour légitimer services lourds et expertise


# L'organisation en réseau

---

## Dimension verticale (= entre hôpitaux du réseau)

- Autonomie
- Complémentarité
- Les centres d'excellence sont un patrimoine commun

## Collaborations trans-réseau et territoriales

- Missions de santé publique : urgences, permanences médicales, ...
  - Service support cliniques (labo, stérili, salles blanches, ...)
  - Activités cliniques de très faible volume
- 

# Dimension horizontale (amont, hôpital, aval)

---

## L'hôpital coordinateur local de santé

- **A chaque hôpital** du réseau **est associé**
  - au moins une **polyclinique** externe
  - une structure d'hébergement pour **personnes âgées**
  - une **crèche**
  - un centre de **santé mentale ambulatoire**
  - un **hôtel de soins** ou lieu de convalescence non médicalisé
  - ...



# Dimension horizontale (amont, hôpital, aval)

---

## L'hôpital coordinateur local de santé

- Chaque hôpital du réseau développe en outre
  - un maximum de **prises en charge sur le lieu de vie**
  - en s'associant avec des **partenaires de la première ligne** de soins.
- Il développe avec ces mêmes partenaires des missions de **prévention**, de **renforcement de la santé** et **d'éducation à la santé**

# L'hôpital de demain

---

- Polyvalence
- Adaptabilité
- « Recyclable »
- Hébergement évolutif
- Pas mamouth (! surcapacité)
- Proche et accessible
- Forte dimension ambulatoire
- Pôle(s) d'excellence
- Connecté à son environnement
- Un nœud d'un réseau



# Plan

---

D'où je parle ?

Du Groupe Jolimont au réseau Zénith

- D'où venons-nous ? L'héritage
- Où en sommes-nous ? Nos chantiers actuels
- Où allons-nous ? Nos sources d'inspiration

**Quelques réflexions sur la réforme en cours**



# Réflexions sur la réforme en cours

---

- Dans tous les systèmes de santé du monde, les acteurs font essentiellement ce pour quoi on les paie : « si vous achetez des actes médicaux, vous aurez des actes médicaux »
- Or on fait sans cesse appel au sens civique et éthique des acteurs pour leur demander de faire une multitude de choses qui vont à l'encontre de leur intérêt financier : « puisque vos bénéficiaires sont au centre de vos préoccupations, montrez-le ! »



# Réflexions sur la réforme en cours

---

- Cela coûtera toujours plus cher de déplacer le professionnel que de déplacer le patient/ le bénéficiaire : cela ne veut pas dire qu'il ne faut pas le faire mais ce n'est pas de là que viendront les économies
- On confond le coût moyen et le coût marginal : aujourd'hui pour chaque journée le patient paie une part de l'infrastructure la plus coûteuse de l'hôpital même s'il n'en a pas bénéficié, un honoraire forfaitaire en biologie clinique et en imagerie et un forfait médicament

# Réflexions sur la réforme en cours

---

- Au fur et à mesure qu'on sortira de l'activité de l'hôpital son coût à la journée va grimper : il apparaîtra donc comme de plus en plus cher !
- Des projets pilotes financés à un moment donné ne sont plus pérennisés aujourd'hui (projets 107), mettant en doute la relation de confiance
- Les limites territoriales imposées de plus en plus souvent ne tiennent pas compte des réalités locales, des réseaux de collaborations préexistants ... et des libertés du patient



# Réflexions sur la réforme en cours

---

- Nous avons beaucoup de lits hospitaliers mais avec un taux d'encadrement parmi les plus faibles d'Europe : est-on sûr que moins de lits fera moins de personnel ?



# MERCI !

---

- Pour votre attention
- Pour votre intérêt

