

# « Faire converger nos forces pour créer un pôle public universitaire d'excellence »

Sylvianne Portugaels, directeur général de l'hôpital de la Citadelle, et Marc De Paoli, administrateur délégué du CHU de Liège, s'expriment conjointement dans les newsletters internes des deux institutions pour développer leur vision commune de l'avenir.



**Nous vivons aujourd'hui une crise économique, mais aussi climatique, d'ampleur. Quels sont les impacts directs sur les hôpitaux ?**

**Sylvianne Portugaels :** Sans surprise, les conséquences se font déjà durement ressentir, alors que nous sortons fragilisés de la crise sanitaire. Pour ne citer que trois exemples : les coûts de l'énergie vont impacter durablement nos finances, puisque les hôpitaux sont très énergivores. Les prix des matières premières vont augmenter nos coûts, et donc l'ensemble des projets, qu'ils soient médicaux ou non. Quant aux indexations successives des salaires, bien nécessaires pour amortir

la chute du pouvoir d'achat de nos travailleurs, elles aggravent aussi les budgets successifs, sans savoir où et quand cela s'arrêtera.

**Marc De Paoli :** Avant même la crise sanitaire, les hôpitaux étaient déjà sous-financés, raison pour laquelle le pouvoir politique avait engagé des réformes structurelles. Je pense notamment à l'obligation de mise en réseau des hôpitaux, initiée par Maggie De Block en 2019. La politique de l'actuel ministre fédéral de la Santé, Frank Vandenbroucke, confirme le processus puisque les futurs arrêtés ministériels vont graver dans le marbre le principe selon lequel « on ne fera plus

de tout partout ». Nous devons créer un modèle plus efficient qui continuera à délivrer des soins de qualité. Lorsque la convergence est possible, la coopération doit être encouragée. On est indéniablement plus résilient quand on est lucide et qu'on avance ensemble.

**« Les futurs arrêtés ministériels vont graver dans le marbre le principe selon lequel on ne fera plus de tout partout »**

**Au vu de ce constat, les hôpitaux peuvent-ils tenir le coup ?**

**MDP :** La question ne se pose pas en ces termes, mais plutôt « Comment se donner les moyens de continuer à soigner, le mieux possible, celles et ceux qui en ont besoin ? ». Il est clair que la crise actuelle va être un tsunami, de la petite entreprise à la multinationale. Un hôpital peut-il tomber en faillite ? Dans l'absolu, oui, bien évidemment. Mais la santé est aussi un bien public à défendre dont on ne peut se passer. Il faut, donc, se repenser, dépasser les clivages et se donner les moyens nécessaires pour continuer à offrir un service maximal aux patients et à la population en général.

**SP :** Il est évident que nous ne pouvons pas pratiquer la politique de l'autruche en disant que tout va bien, ni adopter une position attentiste en espérant le soleil après la pluie. Et inutile de préciser que le « stand alone » n'est plus dans l'air du temps, d'autant que la mise en réseau – Elipse dans notre cas – démontre déjà tout son intérêt. En effet, chaque partenaire partage avec le groupe ses expériences, ses pratiques et ses compétences.

**Vous pouvez citer quelques exemples ?**

**SP :** Depuis plusieurs années, les services achats des huit hôpitaux collaborent étroitement pour lancer des marchés communs ou développer des centrales d'achats que chaque partenaire est libre d'utiliser ou non. Nous relevons déjà de nombreuses économies d'échelle et d'importants gains de temps pour nos équipes. Autres domaines de convergences : la pharmacie, l'informatique, l'hygiène hospitalière...

Nous sommes convaincus de la nécessité de ces synergies.

**MDP :** La réforme en cours (qui, pour rappel, aura comme conséquence qu'on ne fera plus de tout partout) va incontestablement modifier en profondeur le paysage hospitalier liégeois et son offre médicale. Au sein des deux réseaux concernés (Elipse dans notre cas, Move pour le CHC), chaque hôpital partenaire va se voir confier des disciplines spécifiques, avec de facto des rassemblements de compétences en un seul lieu. Donc, nous pratiquerons à l'avenir telle discipline dans tel hôpital, telle discipline dans un autre. Avec évidemment des soins de proximité qui continueront à être accessibles dans chaque institution. C'est réellement une nouvelle manière de fonctionner.

**Faut-il aller plus loin ?**

**MDP :** Si nous parlons plus spécifiquement du CHU et de la Citadelle, rappelons d'abord que nous collaborons depuis des décennies, notamment via des conventions médicales ou des services communs (pédiatrie, gynécologie, neurologie, néonatalogie, ...). Nous avons créé ensemble, de longue date, des pôles d'excellence spécifiques qui profitent pleinement aux patients et nous disposons, tant au CHU qu'à la Citadelle, de médecins à la renommée internationale.



**SP :** C'était une première étape, et le CHU et la Citadelle souhaitent désormais aller plus loin. Nous revoyons totalement notre modèle, puisque rassembler des compétences suppose une réflexion sur les projets immobiliers en cours, une nouvelle politique commune



de la logistique, la mobilité de nos effectifs, etc. Avec cette force de frappe, il nous sera possible d'innover et de proposer aux patients de nouveaux services, de nouvelles technologies, tout en développant un cadre de travail épanouissant pour l'ensemble de nos collaborateurs et médecins.

**« C'était une première étape, et le CHU et la Citadelle souhaitent désormais aller plus loin »**

#### **On parle de synergies accrues ?**

**MDP :** C'est le sens des discussions que nous menons désormais étroitement entre le CHU et la Citadelle. Faire converger nos forces est une formidable opportunité : faire travailler, ensemble, plus de 10.000 personnes, c'est booster l'excellence dans tous les métiers et proposer aux patients une offre de soins diversifiée et de qualité. Un hôpital est un vivier d'humains au service d'autres humains. Toute dynamique de changement impliquant de la coopération et de la cocréation, nécessite de travailler le lien. Nous y veillerons bien évidemment.

**SP :** C'est aussi la promesse d'une offre de proximité de qualité. La Citadelle, ce sont trois sites hospitaliers, le développement de polycliniques locales (à Visé et bientôt au centre-ville de Liège) et une quarantaine de LaboCita. Le CHU, c'est une présence reconnue à Liège (Sart Tilman, Bruyères, Brull, Boulevard d'Avroy) et dans la province (Esneux, Fraiture, Aywaille, Seny, ...). Se dire

que demain, nous pourrions proposer une multitude de soins de qualité sur tous ces sites, au plus proche de la population, c'est plus qu'enthousiasmant !

**« Faire travailler, ensemble, plus de 10.000 personnes, c'est booster l'excellence dans tous les métiers »**

#### **Ce projet aussi ambitieux va-t-il impacter le personnel et les médecins ?**

**MDP :** Plus que les impacter, il va les impliquer. De ces convergences, doit émerger une nouvelle organisation du travail profitable à tous. C'est donc un processus de cocréation qui s'ouvre à tous les collaborateurs et médecins : échanger, partager nos expériences, confronter nos réalités de terrain... Pour, in fine, aboutir à un pôle public universitaire d'excellence en province de Liège auquel chacun aura apporté son expertise. Comme on le dit en mathématiques, le tout vaut plus que la somme des parties ; la logique de changement vise à créer de la valeur. Nous ferons ce travail ensemble, dans un esprit d'intelligence collective et en tenant compte du principe de réalité.

**SP :** Nous aurons besoin de tout le monde, individuellement et collectivement. Les crises successives qui se sont imposées impliquent un changement de paradigme rapide. C'est un peu le sens de l'histoire à laquelle nous voulons participer en tant qu'acteur et non comme simple spectateur. De plus, en tant qu'acteur économique majeur, nous pourrions offrir des opportunités de carrière dans des centaines de métiers.

**« C'est un peu le sens de l'histoire à laquelle nous voulons participer en tant qu'acteur et non comme simple spectateur »**

#### **Et les patients ?**

**SP :** Ils sont plus que jamais au centre de nos préoccupations. C'est d'ailleurs le point central de notre

réflexion avec le CHU : proposer une offre de soins qui soit en adéquation avec les attentes et les besoins de la population.

**MDP** : Au-delà, avec les huit partenaires complémentaires ancrés sur le terrain, le réseau Elipse prendra en charge des patients qui auront la certitude d'avoir accès à l'ensemble des soins, avec une simplification administrative, un suivi accru et des garanties de proximité.

**La Citadelle et le CHU se lancent donc dans une nouvelle aventure ?**

**SP** : Effectivement ! Une collaboration ambitieuse basée sur un win-win profitable pour toutes les parties...

**MDP** : Et un magnifique projet dans lequel on se lance avec optimisme et conviction !