



Centre Hospitalier Intercommunal Toulon - La Seyne-sur-Mer

Adapter l'offre de soins à l'évolution des besoins de santé...

Le Centre Hospitalier Intercommunal Toulon – La Seyne sur Mer est un établissement majeur dans le cadre de l'offre de soins du Var. S'appuyant sur une zone d'attraction immédiate de près de 500 000 habitants, le C.H.I.T.S répond à des missions essentielles du service public de santé. Aujourd'hui, l'établissement se positionne au tout premier rang des centres hospitaliers de France. Depuis plus de deux ans et l'ouverture de l'hôpital Sainte-Musse, il enregistre une très forte augmentation de son activité, témoignant de la confiance et de l'intérêt que porte la population du bassin à ce nouvel établissement.

La mise en service de ce nouvel outil en 2012 a permis au C.H.I.T.S de renforcer sa position d'acteur majeur de l'offre de soins publique sur ce territoire de santé. Les dernières technologies de santé ont été intégrées aux équipements et aux procédés pour servir les usagers. Les organisations architecturales, hôtelières, biomédicales et médicales ont été entièrement pensées autour du patient et de sa pathologie. De plus, l'ouverture de l'hôpital Sainte Musse a été l'occasion d'acquérir et de déployer les meilleures technologies en matière de santé : bloc opératoire, imagerie médicale, laboratoire, système d'information.

Interview - Interview - Interview - Interview - Interview - Interview - Interview - Interview - Interview

Présentation du C.H.I.T.S avec Michel Perrot, directeur général



Le Centre Hospitalier Intercommunal Toulon - La Seyne-sur-Mer...

Michel Perrot : Le centre hospitalier a vécu une phase de croissance atypique et en absorbe aujourd'hui les conséquences. La construction et la mise en service de l'hôpital, accom-

pagnées d'un recrutement médical encadré par le président de la CME et moi-même, ont généré une très forte augmentation de son activité. Depuis deux ans et l'ouverture de l'établissement, nous enregistrons une augmentation de 15% des séjours hospitaliers et de 25% à 30% des consultations externes. Ces chiffres témoignent de la confiance et de l'intérêt que porte la population du bassin à ce nouvel hôpital. Ils marquent

le passage à une offre nouvelle qui se différencie de l'ancien hôpital. L'amélioration de notre offre médicale et l'offre immobilière intéressante ont été particulièrement bénéfiques pour l'ouverture de ce nouvel hôpital.

Avez-vous mis en place une opération de communication autour du nouvel hôpital ?

M.P : Nous avons effectivement organisé la communication auprès de la population toulonnaise et du corps médical libéral. Durant nos échanges, les praticiens libéraux m'ont d'ailleurs fait part de la réticence que pouvaient avoir leurs patients lorsqu'ils leur conseillaient de se rendre à l'hôpital. Un sentiment qui a, aujourd'hui, complètement disparu. Ce changement d'image n'a pas été une surprise pour nous car nous avons longtemps travaillé pour obtenir ce résultat. En revanche, nous avons été relativement pris au dépourvu par l'augmentation très rapide de notre activité.

Quelle est la provenance de cette patientèle récupérée grâce au nouvel hôpital ?

M.P : Au-delà du taux de fuite que nous avions enregistré, il nous paraît évident que nous avons récupéré une partie de la patientèle d'autres établissements. Notre nouvelle structure et notre prise en charge en maternité dont l'offre est complétée par un centre de périnatalité tenu par les sages-femmes libérales, nous permettent de fidéliser notre patientèle. Grâce à notre nouvel hôpital, nous avons donc pu diminuer le taux de fuite et avons sans doute entraîné un transfert d'activité.

Quelles sont les implications d'une telle augmentation de votre activité ?

M.P : L'augmentation de l'activité était indispensable à l'équilibre budgétaire de l'établissement. Le nouvel hôpital représente des coûts de construction et d'entretien importants comparativement à notre ancienne structure. Notre objectif majeur était donc de parvenir à atteindre un équilibre financier, malgré la nécessité de

réinjecter des moyens importants. Le nouvel hôpital Sainte-Musse représentant la venue de 200 collaborateurs supplémentaires, nous devons être certains de pouvoir assumer la croissance de l'activité, notamment en matière de crédits financiers et d'effectif. Grâce à cette augmentation rapide et importante de notre activité, l'équilibre financier que nous espérions obtenir en 2015 a été atteint dès la fin d'exercice 2013.

Assumez-vous pleinement votre rôle de proximité ?

M.P : Bien que l'hôpital ait pour vocation d'être présent sur l'ensemble des spécialités de soins, nous avons tenu à renforcer son rôle de proximité. Dans le cadre de l'équilibre entre nos établissements, nous avons ouvert trois unités supplémentaires de médecine sur notre structure de La Seyne-sur-Mer. Suite à l'implantation de ces unités dédiées à la prise en charge de personnes polypathologiques via le service des urgences, l'activité de l'hôpital a largement et rapidement augmenté. L'hôpital de La Seyne-sur-Mer a donc aujourd'hui une vocation première de proximité, renforcée par ces nouvelles unités qui compensaient également le transfert des activités de chirurgie et de maternité sur le site Sainte-Musse.

Cette montée en activité entraîne-t-elle un changement de votre positionnement sur le territoire de santé ?

M.P : Cette augmentation de notre activité fait de notre établissement un acteur incontournable sur la ville de Toulon. Cette situation nous amène naturellement à rechercher la mise en place de collaborations avec l'hôpital militaire Sainte Anne qui dispose d'une très bonne réputation que nous pouvons aujourd'hui égaler grâce à

l'ouverture de l'hôpital Sainte-Musse et l'amélioration de notre offre de soins. En dehors de ces transformations qui impactent l'organisation de l'offre de soins de la ville de Toulon, notre coopération avec l'hôpital Sainte Anne est également induite par le plan santé des armées qui redéfinit les missions des hôpitaux militaires. Ce plan actualise les vocations de ces différents établissements et encourage la collaboration entre établissements de soins civils et militaires. Cette stratégie est un élément important pour notre territoire car elle entraîne la constitution d'un point d'ancrage et d'une offre de soins de grande qualité sur la région toulonnaise. Par ce rapprochement, les hôpitaux Sainte-Musse et Sainte Anne constituent un pôle d'hospitalisation public particulièrement fort et compétitif.

Comment devrait aboutir une telle coopération ?

M.P : Dans un premier temps, notre coopération se concrétisera par la mise en place d'une équipe spécialisée dans le domaine de l'urologie regroupant des spécialistes des secteurs civil et militaire. Cette équipe interviendra de façon indifférenciée sur les sites de Sainte Anne et de Sainte-Musse. Si elle porte ses fruits, cette première mutualisation de moyens devrait se propager à d'autres spécialités comme la médecine nucléaire.

Avec quels autres établissements entretenez-vous le plus de liens ?

M.P : Nous devons établir un partenariat avec les hôpitaux qui nous entourent car notre établissement ne peut supporter seul une croissance très importante.



En dehors de l'augmentation de votre activité, quel bilan dressez-vous pour ce nouvel hôpital ?

M.P : Dans les premiers temps, nous avons fait face à des réactions assez difficiles de la part de nos collaborateurs, certains allant jusqu'à regretter notre ancienne structure. Néanmoins, ces réactions étaient prévisibles et ont été assez éphémères. Aujourd'hui, les équipes se sont pleinement appropriées ce nouvel outil et le passé est oublié. Pour maintenir la motivation et l'entrain de nos collaborateurs pour ce nouvel hôpital, nous souhaitons inscrire dans la durée les conséquences positives de son ouverture. Notre objectif est de ne pas être victime d'un effet d'ouverture mais de positionner durablement notre établissement. Aussi, nous devons aujourd'hui renforcer la place de notre hôpital par des coopérations, comme celles enclenchées avec l'hôpital Sainte Anne. Cette consolidation est d'autant plus importante que nous nous inscrivons dans une période économique très difficile durant laquelle le secteur de la santé doit témoigner d'efforts importants sur le plan économique. Etant au cœur de ces attentes, nous sommes parfaitement conscients que notre tâche s'annonce difficile et que, dans ce contexte, l'hôpital doit se montrer réactif. Notre objectif est donc d'entraîner notre établissement dans une voie qui lui permettra de surmonter les obstacles d'une période difficile sur le plan économique. La plupart de nos transformations les plus importantes ayant été réalisées, nous disposons aujourd'hui d'un très bel établissement qui ne nécessite plus d'opérations d'envergure pour assurer pleinement son rôle.

Quelles sont les perspectives de votre établissement en matière d'activité ?

M.P : Durant les prochaines années, notre hôpital, accompagné par le niveau national, sera en mesure de proposer des modalités d'hospitalisation plus adaptées au séjour du patient. Ainsi, nous pourrions développer l'hospitalisation de semaine et notre activité ambulatoire pour adapter notre organisation aux besoins des patients.

Votre vision de l'hôpital a-t-elle évolué avec l'ouverture de l'hôpital Sainte Anne ?

M.P : En tant que directeur de l'établissement nommé en 2007, je n'ai fait qu'exécuter la décision de l'Agence Régionale de l'Hospitalisation (ARH) de reconstruire l'hôpital de Toulon. L'ARH souhaitait alors positionner un établissement de santé important et fort entre les structures de soins de Nice et de Marseille, capable de s'imposer comme un établissement de référence en matière d'hospitalisation pour son territoire.

Pour les cinq prochaines années, quelles performances espérez-vous pour votre hôpital en matière d'orientation et de pilotage stratégique ?

M.P : Pour les années à venir, nous espérons optimiser la performance de notre plateau technique. Pour ce nouvel hôpital, nous avons grandement investi dans l'acquisition d'un équipement neuf et dans la création d'un plateau technique moderne. Nous souhaitons donc que cet équipement soit le plus utile possible. Le bloc opératoire particulièrement moderne doit encore trouver un équilibre qui lui permettrait d'être pleinement performant. L'Agence Régionale de Santé (ARS) nous a d'ailleurs récemment permis l'acquisition d'une deuxième IRM. Cette décision est une réponse adaptée à nos objectifs et aux projets que nous nourrissons pour notre plateau technique. Bien que notre offre hôtelière soit de très grande qualité, le cœur de l'hôpital reste ce plateau technique. Nous devons donc le valoriser et l'utiliser à son plein potentiel.

Ce nouvel outil est-il à la hauteur des attentes de l'ensemble des professionnels de l'établissement ?

M.P : Après avoir recueilli divers retours, il apparaît que tous nos collaborateurs sont satisfaits de ce nouvel hôpital. Nous continuons de discuter sur les moyens que nous déployons au sein de cet hôpital en prenant en compte les propositions faites et nos ressources limitées. Cela étant, notre plateau technique réunit d'ores et déjà tous les équipements dont doit bénéficier un hôpital général moderne.

Avec un tel outil, comment travaillez-vous le management des relations humaines ?

M.P : Disposer d'un bâtiment neuf ne signifie pas que ce management soit plus facile, ni même que nous devions le changer. Notre objectif reste de convaincre nos collaborateurs que nos choix visent un équilibre juste. Notre gestion des ressources humaines reste transparente sans pour autant être laxiste car nous avons à cœur de préserver cet équilibre. Les thèmes fondamentaux de nos discussions (organisation de travail, effectifs, etc.) restent inchangés malgré le fait qu'elles aient lieu dans une nouvelle structure.

Ce nouvel hôpital a-t-il modifié vos relations avec la population de la ville ?

M.P : L'hôpital a redonné vie au quartier auparavant peu fréquenté qu'il a intégré. Le quartier de Sainte-Musse retrouve un certain dynamisme. Il accueille aujourd'hui plusieurs commerces, un hôtel ainsi qu'un restaurant.

Ce nouvel hôpital correspond-t-il à l'idéal que vous aviez en début de carrière ?

M.P : J'apprécie que ce nouvel établissement conserve une taille appropriée, une logique horizontale développée en 3 étages qui prévient toute domination du bâtiment sur son environnement ainsi qu'une fonctionnalité claire. La population n'est donc pas intimidée par notre établissement, ce qui témoigne de la réussite de sa conception. D'autre part, l'apport de lumière naturelle a toujours été un élément important dans ma vision de l'hôpital idéal. Durant ma carrière, j'ai intégré des établissements où le bien-être des agents était mis à mal par des locaux sombres qui manquaient de lumière naturelle. A Toulon, les nombreux patios aménagés à l'intérieur de notre nouvel hôpital en font un établissement particulièrement lumineux et permettent à tous nos collaborateurs et patients de profiter de la lumière du jour.

