



Centre Hospitalier d'Antibes Juan-les-Pins : optimiser les conditions d'accueil et de prise en charge des patients

Implanté sur le bassin de population dynamique du littoral des Alpes-Maritimes, le Centre Hospitalier d'Antibes Juan-les-Pins est garant d'un service public hospitalier de haut niveau, tourné vers les habitants de l'agglomération antiboise (Biot, Cagnes-sur-Mer, Saint-Laurent-du-Var, Valbonne, Vallauris, Vence, Villeneuve-Loubet) mais également les nombreux touristes qui y séjournent. L'établissement est en direction commune avec le Pôle Santé de Vallauris Golfe-Juan, le Centre Hospitalier de Puget-Théniers et l'Etablissement Médico-Social d'Entrevaux, formant ainsi un ensemble de 1 300 lits et places pour 2 200 professionnels. En début d'année 2019, le Centre Hospitalier d'Antibes Juan-les-Pins a officialisé son inscription au cœur du réseau formé avec ces 3 établissements, qui travaillent à créer et à approfondir de réelles complémentarités professionnelles et numériques, dans une logique de gradation des soins et au plus près des populations : ils sont désormais regroupés sous la dénomination « *Groupe Hospitalier Sophia Antipolis - Vallée du Var* ». Par ailleurs, depuis plusieurs années, le Centre Hospitalier d'Antibes Juan-les-Pins est engagé dans plusieurs opérations de modernisation et de restructuration. Le premier enjeu de ces opérations reste l'assurance de la qualité et de la sécurité des soins proposés tout en assurant la modernisation des infrastructures et des plateaux techniques de l'établissement afin d'optimiser les conditions d'accueil et de prise en charge des patients.

Entretien avec **Jérémie Secher**, directeur général du Centre Hospitalier d'Antibes Juan-les-Pins



Le Centre Hospitalier d'Antibes Juan-les-Pins...

Jérémie Secher : L'hôpital dispose d'une capacité d'accueil de 700 lits et places et regroupe 1 600 professionnels. Implanté sur le bassin de population dynamique du littoral des Alpes-Maritimes, l'établissement propose une offre sani-

taire et médico-sociale complète dans une logique de proximité avec des plateaux techniques standards mais particulièrement modernes. Le centre hospitalier bénéficie d'un plein emploi médical lui permettant de développer ses activités.

Comment s'est fait le rapprochement entre les établissements constituant le Groupe Hospitalier Sophia Antipolis - Vallée du Var ?

J. S. : Une demande de l'Agence Régionale de Santé a été à l'origine de ce rapprochement. L'ARS souhaitait que le Centre Hospitalier d'Antibes Juan-les-Pins soutienne certains établissements du territoire dans une situation financière difficile en faisant valoir ses compétences médicales et paramédicales et son savoir-faire en matière de gestion. Cette logique

d'entraide s'est muée en une logique d'interaction entre les différentes communautés hospitalières. Le Groupe Hospitalier Sophia Antipolis - Vallée du Var est le premier de ce type dans les Alpes-Maritimes, et très probablement de la région PACA. Il s'inscrit dans une logique de réseau en proximité afin de garantir une offre de service public de qualité pour les secteurs sanitaire, social et médico-social.

Quels sont les enjeux identifiés pour ce Groupe Hospitalier ?

J. S. : L'enjeu principal est de garantir une offre de soins complète en proximité, dans une logique de parcours visant l'égalité d'accès aux soins. Cette prise en charge se fait en articulation avec les autres acteurs de santé du territoire, et plus particulièrement le CHU de Nice et les acteurs privés exerçant des activités de recours et de référence. Concrètement, notre Groupe Hospitalier doit garantir des réponses de proximité pour des spécialités prioritaires comme, par exemple, la pédiatrie dans les territoires de l'arrière-pays qui sont confrontés à des difficultés de recrutement de médecins et de soignants. Ainsi, les pédiatres de l'hôpital d'Antibes Juan-les-Pins assurent des activités de consultation à Puget-Théniers.

Comment ce groupe hospitalier s'inscrit-il au sein du Groupe Hospitalier de Territoire des Alpes-Maritimes ?

J. S. : Ce groupe est l'une des composantes de ce GHT départemental. Il s'inscrit donc en complémentarité avec les autres acteurs mais a pour particularité d'être le seul acteur « multisites » de ce groupement. Aussi, il s'inscrit dans une logique de gradation des soins et dispose d'un positionnement fort grâce à une offre de proximité organisée pour chaque site, en collaboration étroite avec les professionnels de santé de ville. Nos activités s'étendent de l'aide à domicile jusqu'à notre plateau de cardiologie interventionnelle, l'un des plateaux techniques de référence du département. Il est important de noter que certaines de nos activités de chirurgie sont régulièrement classées parmi les vingt meilleures activités du pays, telles que l'ophtalmologie ou la chirurgie bariatrique par « Le Point ».

Quelle est la nature de vos relations avec le CHU de Nice ?

J. S. : Nos relations sont positives, constructives et de proximité. Les rapports amicaux entre les gouvernances de nos deux établissements favorisent largement l'élaboration de projets ambitieux sur un territoire complexe.

Quel est l'état de santé financière de votre établissement ?

J. S. : Dès 2014, le CH d'Antibes Juan-les-Pins a multiplié les efforts pour stabiliser sa situation financière. Depuis trois ans, il affiche un excédent d'exploitation qu'il peut réinvestir dans ses projets. L'hôpital dispose de relativement peu de subventions des pouvoirs publics et choisit d'autofinancer ses opérations de modernisation, en fonds propres ou par un recours à l'emprunt. Ce savoir-faire en matière de gestion économique a été mis au profit des autres établissements du Groupe Hospitalier. En 2019, les différentes situations financières des établissements du groupe sont stabilisées et assainies.

Êtes-vous parvenus à atteindre les objectifs fixés par votre projet d'établissement 2015-2019 ?

J. S. : Comme bien souvent dans un établissement de santé, nos objectifs ont évolué au cours des dernières années pour correspondre aux changements survenus dans l'environnement de l'hôpital. Aujourd'hui, nous avons atteint l'essentiel des objectifs définis dans le cadre de ce projet d'établissement. Le premier d'entre eux était de définir un équilibre entre le développement de nos activités de spécialité (cardiologie interventionnelle, médecine, chirurgie, etc.) et le maintien d'une offre de proximité capable d'assurer la prise en charge quotidienne de la population du territoire, y compris les personnes les plus vulnérables sur les plans sanitaire et social. Ainsi le Centre Hospitalier d'Antibes Juan-les-Pins assure la bonne prise en charge des habitants du territoire, tout en étant le premier établissement non universitaire à réaliser des colectomies en ambulatoire.

Quels sont les enjeux des projets de modernisation de l'hôpital réalisés, en cours et à venir ?

J. S. : L'enjeu prioritaire de ces actions reste l'assurance de la qualité et de la sécurité des soins proposés au sein de l'établissement. Nous devons aussi assurer la modernisation des infrastructures et des plateaux techniques de l'hôpital pour optimiser les conditions d'accueil et de prise en charge de nos patients. Nos installations, et notamment nos infrastructures techniques, participent à l'attractivité de nouveaux professionnels médicaux. Nos projets de modernisation nous permettent de maintenir notre rôle sur le territoire en offrant un accès facilité aux prestations de l'hôpital. Notre offre hospitalière doit être lisible pour les professionnels de santé des établissements du territoire, les acteurs de santé de la ville et la population. Enfin, toutes ces initiatives soutiennent le développement des activités de l'hôpital qui profite de son attractivité pour proposer régulièrement de nouvelles offres de prise en charge.



Quels sont les projets hospitaliers emblématiques de ces dernières années ?

J. S. : En 2015, une opération de restructuration majeure s'est concrétisée par la création d'une extension de 3300m². Elle nous a permis de moderniser plusieurs secteurs de l'hôpital particulièrement vieillissants. Nous devons désormais mener deux projets d'infrastructures capitaux. L'un d'eux, validé par l'Agence Régionale de Santé, interviendra relativement rapidement et concernera la rénovation du bâtiment de psychiatrie. Par la suite, dans le cadre de notre prochain schéma directeur, nous mènerons une réflexion dédiée à l'émergence d'un plateau technologique intégré à l'établissement. A plus court terme, nous engagerons d'importants travaux de modernisation et de rénovation de nos plateaux techniques. Récemment, de nouveaux plateaux de chirurgie ambulatoire et de biologie ont été inaugurés. De même, un plateau de radiologie partagé avec des professionnels libéraux a été modernisé au regard de l'augmentation de ses activités. L'évolution des activités de l'hôpital a également justifié la création de nouvelles installations. Notre nouveau service de médecine post-urgence polyvalente, ouvert en novembre 2018, permet de fluidifier la prise en charge d'aval des urgences en évitant l'engorgement des services de spécialité. Ce projet a été autofinancé et les professionnels médicaux et soignants ont trouvé des solutions pour créer ce nouveau secteur sans aucune ressource supplémentaire. Nous avons respecté une démarche similaire pour la création d'un nouveau secteur de neurologie. Ce secteur ouvert il y a près de 18 mois verra ses capacités d'accueil et ses équipes doublées en 2019.

Comment le personnel est-il accompagné dans ces différents projets ?

J. S. : Les professionnels de l'établissement, notamment les équipes médicales et l'encadrement, bâtissent ces projets. Le nouveau service de médecine post-urgence polyvalente, par exemple, a été réfléchi par les urgentistes, les principaux représentants de services médicaux et les représentants de la chirurgie ayant accepté un redéploiement de lits et de personnel au bénéfice de ce dispositif. Le service de neurologie est porté par les neurologues, les cardiologues, la présidence de la CME et les représentants du pôle de médecine. A l'image de ces projets, l'hôpital respecte en permanence une logique de « *co-construction* » basée sur un principe simple : le directoire fixe le cap général pris par l'établissement et ses équipes composent dans ce cadre pour construire des organisations adaptées à nos objectifs.

Quels sont les éléments vous permettant d'avoir une vision du fonctionnement de l'hôpital sur 10 ans ?

J. S. : Une telle vision implique la prise en compte d'enjeux liés à des impératifs nationaux et à des spécificités locales très structurantes. Parmi les enjeux communs à tous les établissements de santé du pays, nous pouvons identifier le défi technologique et numérique qui doit impérativement être relevé et l'anticipation des difficultés de renouvellement en matière de démographie médicale, notamment pour le secteur libéral. Le volume des médecins de ville, aussi bien les généralistes que les spécialistes, tend à diminuer sur un grand nombre de territoires français. Face à cette problématique, le CH d'Antibes Juan-les-Pins collabore avec l'Union Régionale des Professionnels de Santé (URPS) pour définir des solutions innovantes. Nous souhaitons nous inscrire en complémentarité des réponses existantes tout en créant des plateformes multimodales proches des hôpitaux de proximité. Ces infrastructures permettraient aux professionnels médicaux spécialisés du CH d'Antibes Juan-les-Pins d'intervenir auprès de ces hôpitaux de proximité, physiquement ou via la télémedecine. Sur la base du volontariat, nous mettons donc en place une organisation dédiée au renforcement de la prise en charge de proximité. La consolidation de ces organisations et de ces

parcours de prise en charge dans une gradation des soins structurée est l'un des enjeux prioritaires de ces prochaines années. Cet impératif doit également tenir compte des tensions sur la démographie médicale et soignante. Pour l'hôpital d'Antibes, comme pour le Groupe Hospitalier Sophia Antipolis - Vallée du Var, cet objectif implique le défi de l'attractivité dans un secteur hautement concurrentiel, avec les acteurs privés. Sur le plan managérial, en matière de ressources humaines, nous recherchons en priorité le développement de cette logique d'attractivité. Sur ce sujet, nous sommes parvenus à rattraper notre retard et poursuivons nos démarches.

Quelle importance accordez-vous au management des relations humaines ?

J. S. : Ce volet est essentiel à l'hôpital car les professionnels composant ses équipes restent sa première richesse. Toutes les compétences nécessaires à la viabilité de nos organisations et au maintien de conditions de prise en charge adaptées sont essentielles. Dans un monde changeant marqué par l'évolution régulière des aspirations de nos collaborateurs sur le plan professionnel, l'établissement doit être capable de s'adapter à de nouvelles attentes. Nous devons proposer des trajectoires claires et des conditions de travail répondant aux attentes de chacun et fidéliser nos équipes. Nous mettons en place des dispositifs correspondant aux métiers identifiés comme sensibles pour l'hôpital et devons maintenant étendre ces solutions à l'échelle du Groupe Hospitalier.

Quelle est votre vision de l'hôpital du XXI^e siècle ?

J. S. : Il s'agit d'un hôpital numérique et technologique constitué de compétences de haut niveau travaillant en réseau avec les autres acteurs de la santé de son territoire. Il s'affranchit d'une logique de statut et des GHT pour se rapprocher des acteurs du secteur privé et des professionnels de santé de ville afin d'œuvrer ensemble à la consolidation d'une offre de soins de proximité cohérente, dans une logique de gradation des prises en charge. De ce fait, nous devons nous mobiliser pour que les opportunités liées aux nouvelles technologies et au numérique s'inscrivent dans une structuration faisant sens. Sans un niveau suffisant de régulation des implantations technologiques et numériques pour correspondre aux besoins de la population, notre système ne supportera pas le choc de l'investissement important à consentir au niveau de la collectivité. Afin de répondre aux attentes de la population en matière de santé, nous devons développer des schémas cohérents, collaboratifs et marqués par des réseaux efficaces. Enfin, pour y parvenir, l'hôpital doit rester attractif auprès des professionnels médicaux et soignants.

