

GESTION HOSPITALIÈRE

CHU de Liège: un projet Multisite stratégique et ambitieux

PAR GREGORY ESCOUFLAIRE
UNE INTERVIEW DE CHRISTIAN BOUFFIOUX,
DIRECTEUR MÉDICAL DU CHU DE LIÈGE

L'évolution du CHU impliquait notamment une réflexion approfondie quant à la manière d'améliorer la gestion de l'institution et, partant, celle des soins prodigués aux patients, de plus en plus nombreux.



Le quatrième Covidien Award d'Excellence en gestion hospitalière a couronné cette année, parmi les 19 projets en lice, le CHU de Liège et le Belgisch Zeeinstituut voor Orthopedie (BZIO/IMBO) d'Ostende. Ces deux établissements ont été distingués pour leur compétence en gestion qui a «contribué à une amélioration visible et quantifiable de la qualité et du niveau de soins fournis». Le directeur médical du CHU de Liège, Pr Christian Bouffieux, nous résume les lignes de force du projet Multisite qui a valu tous les honneurs à son institution.

«Au départ, le site hospitalier du CHU de Liège se situait exclusivement au Sart Tilman. En 1993,

nous avons fusionné avec l'Hôpital d'Esneux (rebaptisé CHU Ourthe Ambève - CHUOA) et, en 2002, avec la Clinique Notre-Dame des Bruyères (Chênée - CHU-NDB). Autrement dit, nous sommes présents sur trois sites hospitaliers. En 2003, le CHU de Liège a adopté un «contrat organisationnel et stratégique» (le plan COS) dont l'objectif est d'offrir des soins de la plus haute qualité universitaire, accessibles à tous, tout en sauvegardant la pérennité financière de l'institution. Visant la qualité totale, cette démarche centrée sur le patient entend notamment adapter l'organisation de l'hôpital pour éviter la dispersion des ressources, amélio-

rer la qualité des soins et la prise en charge globale des patients, garder et attirer un personnel compétent et motivé ainsi que dégager des moyens pour investir dans la haute technologie et les missions universitaires de l'hôpital.

MOBILITÉ ET «COMPLÉMENTARITÉ»

«Il est évident que les mentalités ont dû s'adapter. Nous avons tout mis en oeuvre pour assurer une plus grande mobilité du personnel et son adhésion au projet institutionnel. Grâce à une bonne communication anticipée, le personnel a soutenu les changements en cours. Par ailleurs, sur le plan médical, la spécialisation des sites impose une certaine mobilité des patients entre les différentes implantations. Pour ce faire, en toute cohérence, le CHU a décidé de se doter d'une ambulance assurant le transfert médicalisé entre les sites. Il y a donc une véritable complémentarité entre les trois sites et c'est notamment ce qui a intéressé le jury du prix Covidien.»

MULTISITE, MULTISERVICES

Faisant partie des 22 projets du plan stratégique du CHU (plan COS), le plan multisite vise à réussir la fusion avec les hôpitaux de Chênée et d'Esneux en les intégrant dans un ensemble pluraliste harmonieux (la nouvelle entité doit maintenir ses missions d'hôpital universitaire et conserver son rôle d'hôpital de proximité) et redistribuer l'activité

Christian BOUFFIOUX



Directeur médical
du CHU de Liège

christian.bouffieux@
chu.ulg.ac.be

>>> médicale entre les trois sites en tenant compte des exigences de qualité universitaire, des seuils légaux nécessaires pour l'agrément et des conséquences du numerus clausus. Le budget du plan Multisite équivaut à 33 millions d'euros. «Fin 2009, il sera complètement finalisé.» Aux Bruyères, ce sont la Maternité, la Néonatalogie et la Pédiatrie qui sont privilégiées, au sein d'un hôpital général de proximité qui accueillera également, dès octobre 2008, dans un nouveau bâtiment, l'ensemble des lits gériatriques et les Urgences, avec un SMUR extrêmement performant. Le site d'Esneux verra se développer la Revalidation (fin des travaux prévue en 2010) et les activités de polyclinique. L'Oncologie et l'Infectiologie sont centralisées sur le site du Sart Tilman. C'est là également que sont installés la plupart des équipements lourds (PET, IRM, Radiothérapie, transplantation, etc.). Cette réorganisation montre en tout cas qu'une intégration des trois sites hospitaliers du CHU, même séparés par une dizaine de kilomètres, est tout à fait possible.

“ Les collaborateurs vivant au quotidien le service aux patients ont participé au projet dès son origine ”

UN TRAVAIL D'ÉQUIPE

Pour mettre en œuvre cette stratégie à tous les niveaux de l'organisation, définir les activités à confier à chaque site et les centres de recherche à mettre en place, il a fallu «analyser les avantages et les inconvénients de chacune des solutions possibles». Le plan multisite est issu d'un groupe de travail interne pluridisciplinaire. L'avantage de cette démarche? Ce sont les collaborateurs vivant au quotidien le service aux patients qui participent à un projet novateur dès son origine. Une fois le travail de ces experts maison terminé, le projet est alors passé devant un comité de pilotage, avant d'être ensuite approuvé par le comité directeur et le Conseil d'administration. C'est à ce moment-là qu'entre en jeu la «task force», soit «une autre équipe – cette fois de médecins programmeurs, d'architectes, de techniciens, de nursing... – dont la mission consiste à veiller à tous les détails pratiques de la mise en place du projet».



Cette réorganisation montre qu'une intégration des trois sites hospitaliers du CHU, même séparés par une dizaine de kilomètres, est tout à fait possible.

UNE RECONNAISSANCE BIENVENUE

Pour le Pr Christian Bouffieux, qui gère la direction médicale des trois sites, le fait d'avoir remporté le Covidien Award «nous a prouvé que nous étions sur la bonne voie, et nous encourage à poursuivre». Eric Engelbrecht, professeur à la KUL et président du jury, précise que

ment impliqué dans la mise en œuvre de cette stratégie. La vision, la mission et la stratégie occupent une place centrale. Le leadership est développé à tous les niveaux de l'organisation et les ressources matérielles et financières sont gérées dans l'optique d'un déroulement efficace des processus de soins. L'environnement difficile et complexe dans lequel l'initiative a vu le jour en renforce l'intérêt».

«Une fois que nous aurons terminé ce projet Multisite, d'ici 2010, annonce le Pr Christian Bouffieux, il faudra développer d'autres projets s'intégrant dans le plan stratégique institutionnel, dont l'ambition est d'anticiper les enjeux présents et à venir du monde hospitalier. À titre d'exemple: la complémentarité de nos polycliniques sera améliorée sur les différents sites», à savoir Aywaille, la Sauvenière, le centre ville Lucien Brull, Esneux, N.-D. des Bruyères (Chênée) et le Sart Tilman. À voir tous ces efforts déployés pour mieux servir les patients, on comprend mieux pourquoi le CHU de Liège a gagné cet Award. ○

COVIDIEN AWARD

Initiative conjointe du Centrum voor Ziekenhuis- en Verplegingswetenschappen de la KUL, de l'Association Belge des Directeurs d'Hôpitaux et du groupe Covidien, le Covidien Award couronne l'équipe dirigeante d'un hôpital belge ayant contribué, par ses activités de management, à une amélioration visible et quantifiable de la qualité et du niveau de soins fournis au sein de son établissement. Covidien est un des leaders mondiaux dans le domaine des dispositifs et des fournitures médicaux, des produits d'imagerie et pharmaceutiques.