



Pôle de Santé de Castelnaudary : une mutualisation de moyens entre le public et le privé

Le Centre Hospitalier de Castelnaudary est engagé dans la constitution d'un véritable pôle de santé avec le Centre SSR de Lordat et l'USSAP (Union Sanitaire et Sociale Aude Pyrénées, un regroupement d'associations gérant des établissements et services privés à but non lucratif). Les différents partenaires ont mis sur leur complémentarité et une mutualisation de moyens, chacun gardant cependant son identité, avec l'objectif d'offrir la meilleure prise en charge aux patients de leur territoire de santé. Situé sur le site du centre hospitalier, le pôle de santé accueillera à terme le regroupement d'unités de soins psychiatriques adultes et enfants de l'USSAP, l'établissement de santé privé d'intérêt collectif (Espic) spécialisé en soins de suite et de réadaptation (SSR) de Lordat, l'activité de SSR de l'hôpital, des lits d'hébergement pour personnes âgées dépendantes rattachés à l'USSAP, ainsi qu'un certain nombre de services communs aux trois entités. Deux phases sont prévues afin de concrétiser ce pôle de santé. La première tranche du chantier s'est achevée mi-juillet et concernait le nouveau bâtiment propre au GCS qui accueille le centre de Lordat et l'USSAP. La deuxième phase débutera à la fin de l'année avec la restructuration et la rénovation de certains services pour le compte de l'hôpital.

Présentation du Centre Hospitalier de Castelnaudary avec **Christian Dublé**, son directeur



Vous avez pris vos fonctions en septembre 2015. Quel a été votre constat à votre arrivée à Castelnaudary ?

Christian Dublé : Lorsque je suis arrivé, l'hôpital débutait une période de transition avec plusieurs sujets qui arrivaient à terme, notamment la première phase de l'opération autour du pôle de santé. L'établissement entame désormais une étape plus précise dans ce projet, une étape qui va permettre de concrétiser, sur le terrain, toutes les réflexions menées autour des principes d'organisations. De plus, le centre hospitalier de Castelnaudary a dû faire face à deux nouvelles réformes importantes. La première, la réforme territoriale, a redéfini les limites de la région. Auparavant, notre établissement était situé aux confins de la région Languedoc Roussillon, avec une ARS et un CHU de référence à Montpellier.

Cette situation était paradoxale dans la mesure où le CHU le plus proche était celui de Toulouse qui, lui, était dans une autre région. La réforme territoriale a donc permis de faire tomber les difficultés liées à ces frontières administratives entre les régions. Les possibilités deviennent ainsi plus grandes et les relations beaucoup plus légitimes et facilitées. La deuxième réforme importante qui impacte l'établissement repose sur la mise en place des GHT. Nos relations devraient nous porter vers le Centre Hospitalier de Carcassonne, établissement pivot, et l'hôpital de Limoux. C'est une vraie transition qui devrait nous permettre d'ouvrir davantage notre établissement vers l'extérieur et de mettre en place de véritables filières de soins pour permettre aux patients d'être pris en charge au plus proche de leurs besoins et de leur lieu de vie. Cela devrait également nous permettre d'améliorer le recrutement médical, avec des temps partagés en fonction des besoins de chaque établissement.

Quelles sont les forces de votre établissement ?

C.D : Ses forces sont celles d'un centre hospitalier de proximité qui est particulièrement bien ancré dans son territoire. Son existence, selon moi, se justifie pleinement, car, entre deux établissements comme Toulouse et Carcassonne, séparés d'une centaine de kilomètres, il est important de pouvoir compter sur un établissement comme le nôtre. Notre centre hospitalier remplit parfaitement sa fonction de proximité avec son service d'urgence 24h/24, sa radiologie, la médecine polyvalente, le SSR, les soins de proximité, etc. La grande force du CH de Castelnaudary est également d'avoir su collaborer avec différents partenaires afin de penser et créer le pôle de santé. En 2019, notamment avec la fin de ce projet, nous disposerons de 490 lits et places, un chiffre considérable pour une ville de la taille de Castelnaudary ! C'est également un véritable plus en matière de complémentarité pour des hôpitaux de plus grandes tailles pour leurs solutions d'aval.

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

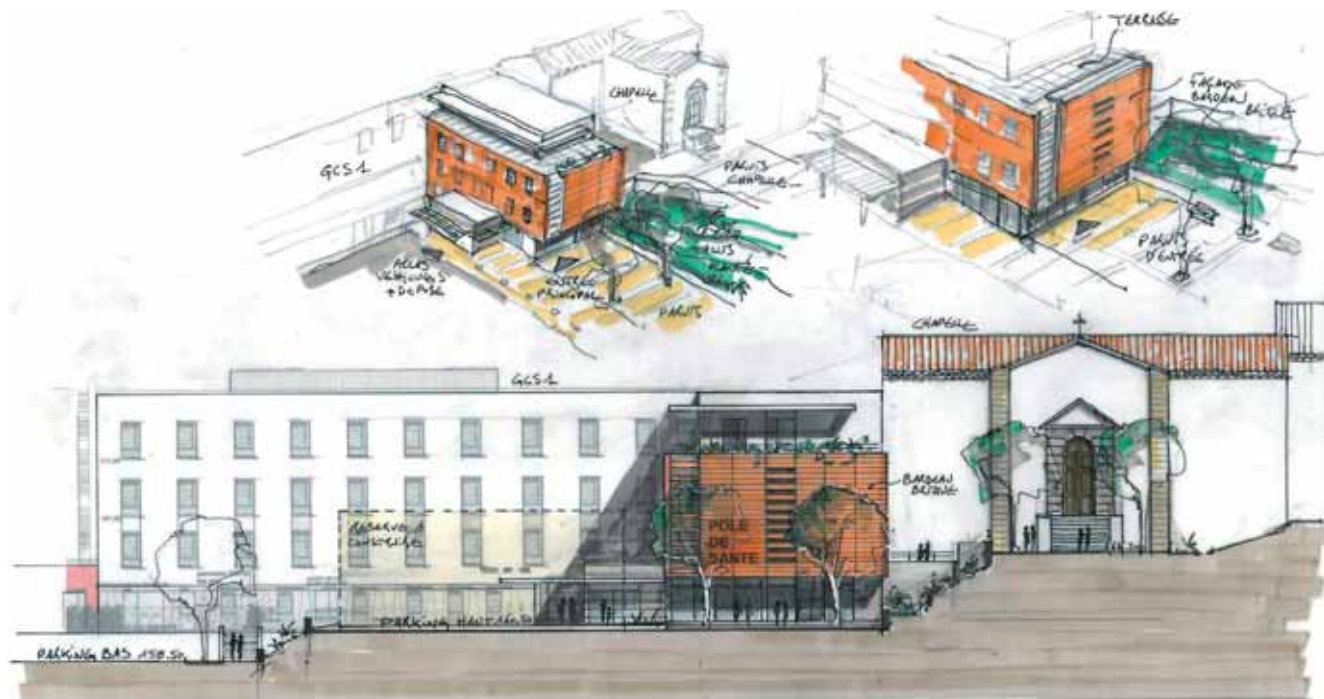
C.D : Comme tous les centres hospitaliers de proximité, l'équilibre est fragile. Notre établissement doit restructurer une partie de ses activités pour retrouver un meilleur équilibre financier. Aujourd'hui, l'effort doit vraiment porter sur ce point et c'est justement le travail d'ouverture en cours qui devrait permettre de pérenniser nos équipes médicales mais également d'avoir un niveau d'activité supérieur, en particulier sur la médecine ou la radiologie où nous avons des projets avec Carcassonne ou Toulouse. Sur la radiologie, nous travaillons notamment sur l'intégration d'un GIE pour notre équipement lourd qui devrait nous permettre de bénéficier de transferts de patients et de l'appui de professionnels. Aujourd'hui nous sommes donc dans une situation financière fragile et nous devons travailler sur une dynamisation de nos activités.

Le Centre Hospitalier de Castelnaudary est engagé dans un projet de Pôle de Santé avec le Centre SSR de Lordat et l'USSAP (Union Sanitaire et Sociale Aude Pyrénées). Comment s'est fait le rapprochement avec ces structures ?

C.D : Ce projet est la concrétisation d'une réelle volonté de se regrouper. Contrairement à la plupart des projets de rapprochement public/privé, nous ne partageons pas que des murs avec nos partenaires, mais aussi des organisations et nous essayons de travailler en bonne intelligence, de regarder ce qui est le plus pertinent en matière de prise en charge, en essayant d'avoir une offre pour les patients et les résidents qui est la plus adaptée et dans laquelle chaque entité conserve son identité. S'il est plus facile de ne partager que des murs, il est plus compliqué mais plus intéressant et pertinent de partager des organisations et des fonctions car nous sommes très complémentaires sur de nombreux sujets.

Est-ce difficile de réunir le public et le privé ?

C.D : Ce n'est pas difficile dans la mesure où nous partageons la même culture de prise en charge. De plus, dans ce projet, il y a une réelle volonté de ne pas contraindre l'autre. L'objectif est d'essayer de progresser ensemble tout en réfléchissant, ensuite, à approfondir nos relations sur des points plus complexes, toujours dans un souci d'optimisation de nos organisations et d'efficience de la prise en charge. Nous entretenons un dialogue permanent et constructif. C'est un projet lourd et difficile à tenir en raison de sa complexité, mais la relation est agréable et constructive entre les partenaires.



Jean-Louis MICHEL
ARCHITECTE DPLG
13 - PLACE SAINT
13003 MONTPELLIER
TEL : 04 77 20 00 00 FAX : 04 77 20 00 01
www.jl-michel.com

COUPE-FRONT OUEST SUR ENTRÉE - ECH. 1/200
PRINCIPE DE NOUVELLE ENTRÉE POUR LE PÔLE DE SANTÉ

30.09.2014

Comment les personnels ont-ils été accompagnés dans ce processus de rapprochement ?

C.D : Nous organisons régulièrement des réunions pour les informer de l'avancement du projet. Un comité de pilotage réfléchit aux mutualisations et nous avons mis en place des groupes de travail pour mettre en œuvre différents aspects pratiques avant la fin de la première tranche. Des visites sont également organisées sur le chantier. Nous avons souhaité associer et impliquer tous les personnels. Sur ce type de projet, il faut savoir rester pragmatique et avoir de la méthode. Il faut être très précis pour essayer d'anticiper et d'identifier tous les détails. Après il faut être pragmatique car le projet doit être efficient. Il ne faut pas rester figé sur des principes d'organisations mais au contraire être prêt à les adapter en tenant compte de la réalité du terrain.

Ce projet devrait se conclure aux alentours de 2019. Quels sont les autres projets du CH de Castelnaudary ?

C.D : Sur le centre hospitalier, nous n'avons pas d'autres projets de cette envergure même si nous avons lancé quelques études sur certains services. Ainsi, le service de médecine devrait faire l'objet de travaux de réhabilitation mais, en raison de l'importance des investissements, nous aurons des choix judicieux à faire dans les années à venir.

Ce rapprochement était-il inévitable pour la survie des différents établissements ?

C.D : Les trois acteurs engagés dans ce pôle de santé devaient impérativement faire évoluer et moderniser leurs installations. Il était plus logique de nous réunir pour mener un seul projet plutôt que trois opérations isolées. Nous avons réalisé une économie substantielle du fait de la mutualisation de nos moyens. De plus, pour les patients et les résidents, il était important de pouvoir leur proposer un seul lieu de prise en charge. Ainsi, sur un site unique, ils vont pouvoir bénéficier des compétences de chacun. Le plateau médico-technique qui sera l'un des plus importants du secteur, sera bien mieux équipé que ce que nous aurions pu proposer individuellement. Un tel regroupement permet aussi de renforcer l'attractivité de nos établissements. Enfin, ce projet est intéressant pour nos partenaires de Carcassonne et de Toulouse car, sur un seul pôle, ils auront également une offre publique leur permettant de transférer certains patients pour une deuxième phase de séjour.

Quelle importance accordez-vous au management des relations humaines ?

C.D : Selon moi, c'est un sujet central dans la fonction de chef d'établissement. Des formations sur la communication « bienveillante » se développent de plus en plus dans nos établissements. Je milite vraiment pour un management bienveillant à une époque où nos organisations sont malmenées dans un contexte économique tendu avec une nécessité d'optimiser nos ressources et nos moyens. C'est une situation difficile pour les personnels puisque les réformes s'enchaînent et accélèrent le rythme des réorganisations. Nos collaborateurs sont de plus en plus inquiets pour leur avenir et le travail autour de ce management bienveillant consiste à les accompagner tout en trouvant le bon équilibre entre cette nécessité d'évoluer et la limite de ce que nous pouvons demander à nos organisations. Si nous devons le maximum à nos patients et résidents, nous devons veiller à ce que les conditions de travail de tous les personnels ne se dégradent pas au quotidien.

Dans quelle mesure souhaitez-vous développer l'image de vos différents établissements ?

C.D : Sur certaines problématiques, la population est moins indulgente avec un centre hospitalier de proximité qu'avec à un CHU. Dans une petite ville, l'hôpital a une place importante et ce rapport de proximité nous oblige à communiquer davantage même lorsqu'il y a un défaut de prise en charge. Nous devons travailler sur ce sujet : essayer de faire connaître ce que nous faisons de bien à l'hôpital et ce que nous ne pouvons pas faire. C'est un devoir d'information vis-à-vis de la population mais aussi un moyen de valoriser le travail des personnels. Un métier hospitalier n'est pas une profession comme les autres et nécessite certains sacrifices au quotidien. C'est un métier qui mérite d'être valorisé et reconnu.

Quelle vision avez-vous de l'hôpital de demain ?

C.D : Je me questionne beaucoup sur ce que sera l'hôpital de demain. Si la réforme telle qu'elle est engagée aujourd'hui se poursuit, nous nous dirigeons vers une concentration de plus en plus grande des moyens techniques sur un site unique avec un réseau d'hôpitaux périphériques qui assureront des soins de proximité. A ce titre, et en tenant compte de la démographie médicale et du coût des moyens techniques, ce futur me paraît effectivement comme une solution plutôt logique et cohérente. Ma vision de l'hôpital de demain tend plutôt vers ce type de développement. Ma crainte, en revanche, repose sur l'éloignement progressif des moyens de prise en charge par rapport au lieu de vie des patients. Cela m'inquiète d'autant plus que le vieillissement de la population est de plus en plus marqué. Nous devons être très attentifs sur notre capacité à anticiper cette difficulté démographique. Aurons-nous demain tous les moyens permettant de prendre en charge cette arrivée massive de personnes âgées ? L'avenir nous le dira mais la mise en place d'un pôle de santé tel que le nôtre est déjà un début de réponse...

