

SP+ Ts en Stock

Le magazine de la Clinique St-Pierre d'Ottignies

Trimestriel N° 36 - septembre 2020

Dossier :

Le nouvel Hôpital

p.2



PB-PP
BELGIE(N) - BELGIQUE



Dossier : **L'Horizon 2028
de la CSPO** p2
Envoyé spécial **en Mongolie** p10
Mobilité durable à la CSPO p12



Choix du site, planification, construction, reconversion, mesures transitoires...

L'Horizon 2028 de la CSPO ? Bien plus qu'un déménagement...

Pour l'avoir tous vécu au moins une fois dans nos existences, nous savons bien le stress et les efforts de planification qu'implique un déménagement. Mais que dire alors du processus consistant à faire migrer sur quelques jours l'intégralité d'un hôpital ?! Avec sa surface de 45.500 m², ses 1.900 collaborateurs et *last but not least*, ses 530 patients hospitalisés potentiels (dont la qualité de la prise en charge ne saurait évidemment être affectée par un tel changement de cadre), voilà bien, pourtant, le défi titanesque que s'apprête à vivre notre CSPO, à quelques années de rejoindre son nouveau site en bordure de la E411 (actuelle sortie 8 « Louvrance ») !

Du choix du périmètre de construction du nouveau bâti aux enjeux de réaffectation de l'ancien site - sans parler des innombrables études et marchés publics, ni des mesures immobilières périphériques et transitoires (les fameux « projets spécifiques ») -, l'affaire méritait bien qu'on y consacra une équipe pleinement

dédiée : c'est à faire face à ces enjeux brûlants que travaille, depuis 2019 à proprement parler, la Cellule « Horizon 2028 ».

Mais - comme vous l'apprendront les pages de notre dossier spécial (ventilé sur ce numéro et le suivant) - la tâche de cette Cellule ne se limite pas, et de loin, à une histoire de plans, de briques et de flux logistiques. Au travers de cet impressionnant déménagement, c'est en effet la nature même de l'offre de la CSPO qui, dans son ensemble, sera réinterrogée. Sans désir de « changer pour changer » mais avec le souci, en revanche, de coller au plus près des innovations technologiques et des pratiques médicales de pointe, en Belgique comme dans le monde. Et le tout, sur un mode fondamentalement concerté, ainsi qu'en témoigne la gouvernance participative doré et déjà initiée et qui ne cessera de s'étendre, jusqu'à impliquer - dans les années qui viennent - chaque collaborateur, à l'échelle de ses enjeux quotidiens.

Editeur responsable

Dr Philippe PIERRE
9 avenue Reine Fabiola
1340 Ottignies

Coordination de la rédaction Cellule Communication CSPO :

Guillaume Sarraignan
Isabelle Wauthy
Pauline Modrie
Marie Godet
Communication@cspo.be

Rédaction

Christophe THIENPONT
Julien KNOEPFLER

Réalisation

Redline Communication

Mise en page

asolar.be

Trimestriel

Tirage 3.500 exemplaires

Crédits photos

Shutterstock





Entre contrainte et enthousiasme : sur la voie du **Nouvel Hôpital !**

Initialement motivé par des enjeux de place et de réglementation, le déménagement de la CSPO est vite apparu comme une chance exceptionnelle pour l'ensemble des collaborateurs de l'établissement de se réinventer. Et de le faire au sein d'un **Nouvel Hôpital** mieux déployé dans l'espace, plus « vert » et en prise plus étroite encore avec les défis de demain !

1. La conscience toujours plus nette de toucher aux limites...

Installée depuis 1973 sur son site actuel, la Clinique Saint-Pierre n'a cessé d'évoluer. Le maître-mot durant toutes ces décennies ? S'adapter et se réadapter sans cesse, de sorte à proposer à la patientèle de l'établissement une offre de services hospitaliers toujours à la pointe de la qualité.

Depuis quelques années, cependant, il apparaît que ce processus d'évolution constante se heurte à des limites physiques de plus en plus tangibles. Il en résulte progressivement un constat d'incompatibilité toujours plus implacable entre le projet poursuivi et le contexte urbanistique ottintois qui lui sert de cadre.

A la source de ce décalage, deux évolutions diamétralement opposées, dont il paraît évident qu'elles se confronteraient de manière de plus en plus fréquente et violente à l'avenir si on devait se contenter d'agir « au fil de l'eau ».

« Le premier phénomène tendanciel auquel nous ayons à faire face, indique Christophe ARNOULD, en charge de la Cellule Horizon 2028, c'est une croissance démographique soutenue



dans la zone d'activité de la Clinique Saint-Pierre. Comme celle-ci se double d'un vieillissement progressif de la population, nous savons que notre personnel traitant va avoir à faire face à une explosion de pathologies chroniques, d'affections de longue durée et de poly-pathologies. Par ailleurs, la diminution des durées de séjours, l'évolution de l'ambulatoire, ou encore, l'amélioration des trajets de soins des patients combi- ➤



née aux nouvelles techniques de RADC imposent de nouvelles exigences à l'infrastructure et à son fonctionnement ».

Qu'à cela ne tienne, serait-on tenté de lui répondre : construisons, étendons, renforçons ! D'autant que la Clinique est déjà en retard dans cet impératif de développement : avec ses 45'000 m², elle avoue en effet un déficit de 20'000 m² (!), au vu des normes de la Région wallonne, en regard des 526 lits actuellement offerts.

Mais c'est là, précisément, que le bât blesse ! « *En termes de surfaces utilisables, cela fait plusieurs années déjà que nous nous trouvons face à la quadrature du cercle, avoue Christophe ARNOULD. Car non seulement les espaces constructibles deviennent rarissimes, mais les extensions réalisées ici et là ne permettent plus d'optimiser les flux. Que ce soit en termes de distances à parcourir ou d'accessibilité au site, nous nous trouvons sans réelle solution à l'horizon...* ».

Pas besoin d'être devin, dans ce contexte, pour faire émerger la conclusion : l'avenir à long terme de la CSPO ne peut s'imaginer sur l'actuel site d'Ottignies ! Car si - on l'a dit - les normes révèlent déjà un manque d'espace à l'heure actuelle, celui-ci devient criant en regard des 75'000 m² qu'exigerait la prise en compte des besoins futurs... d'ores et déjà identifiés ! A court terme, c'est donc aussi bien le confort des patients que la simple capacité des soignants à mener leur activité au mieux qui se trouvent sévèrement menacés...

A sa manière, c'est la Région wallonne, elle-même qui, au fil des permis délivrés ces dernières années, a initié

Une vue sur après-demain qui ne date pas d'hier !

On l'aura compris : la Cellule « Horizon 2028 » a pour mission de préparer l'avenir de la CSPO et, plus spécifiquement, le déménagement effectif vers le Nouvel Hôpital. Lequel a été fixé au courant de l'année 2028, d'où cet intitulé. A côté de ce « méga-chantier », la Cellule a également la main sur les divers « projets spécifiques » destinés à assurer une transition en douceur des prestations de soin sur le plan immobilier.

Impressionnante, donc, par son originale vue « périscopique », cette instance n'a pas été imaginée en un jour. Son rôle de « vigie » a au contraire été dégagé progressivement, par un lent phénomène de prise de hauteur qui s'est étalé sur les huit dernières années.

C'est à Christophe ARNOULD, son responsable que revient l'impulsion originelle. Lorsque, arrivant du monde du privé avec près de 20 ans d'expérience dans la gestion technique de grands immeubles, il rejoint, en 2012, le Département des Services techniques de la CSPO, il entreprend un état des lieux, scannant les forces et faiblesses de son nouvel outil.

Un problème lui apparaît alors avec netteté : le fait que le Service est proprement « noyé » sous les urgences du quotidien, avec l'effet de se priver d'une véritable approche stratégique, d'une vision à long terme sur les besoins en infrastructures de l'institution. Aidé de deux ingénieurs engagés à cette fin, Christophe ARNOULD entreprend, en réponse, de créer le « Pôle Construction », dont l'intitulé indique bien sa nouvelle préoccupation exclusive.

Désormais débarrassée des contingences qui « plombaient » sa réflexion, cette nouvelle entité parvient, dès 2013-2014, à donner un souffle inédit à plusieurs dossiers qui dormaient dans les cartons. A compter de cette période, on peut affirmer que toute l'attention est consacrée aux projets immobiliers de la Clinique, à la mesure des coûts et des implications en jeu. Cette expertise s'appuie notamment sur des formations nouvelles ainsi que sur l'acquisition d'un équipement informatique digne des bureaux d'architectes les plus pointus.

En 2017, l'émergence de la nécessité de plancher sur un projet de Nouvel Hôpital consacre cependant un palier supplémentaire dans cet approche « long terme ». C'est finalement en 2019 que la décision s'imposera formellement de créer la Cellule « Horizon 2028 », toute entière tendue vers cet horizon à dix ans.

l'indispensable « déclic ». Au point d'affirmer – un jour de 2017 – que le permis octroyé serait bel et bien le dernier sur le présent site ; désormais, il était définitivement temps de songer à un nouvel hôpital !

2 « Dessine-moi un hôpital ! » : un projet à l'épreuve de la modernité

On s'en doute, la conception d'un nouvel hôpital ne se décide pas sur un coin de table : elle est au contraire à la croisée d'une infinité d'enjeux ! Il faut dire que, de manière logique, les - multiples - conducteurs d'un tel projet sont tentés de saisir l'occasion de cette « page blanche » pour y projeter toutes les grandes tendances à l'œuvre en fait de soins hospitaliers. Cela n'a pas manqué s'agissant de la relocalisation de la CSPO !

2.1. Les enjeux à considérer : de nombreuses fées sur un même berceau !

Mais quelles auront été ces préoccupations à prendre en compte ? De natures médicale managériale, technologique, environnementale ou sociale, selon les origines, elles peuvent être résumées comme suit :

- Un « HOPITAL CONNECTE » : dossier patient informatisé, télémédecine, robotisation, intelligence artificielle, cybersécurité, véhicules autonomes, installations techniques connectées ;
- Un « HOPITAL QUI GUERIT » : humanisation des espaces, accueil chaleureux, interaction entre le patient et son environnement pour créer bien-être et confort, hôpital dans la nature ;
- Un « HOPITAL VERT » : performance énergétique, construction durable et économie circulaire, chantier « vert » ;
- Un « HOPITAL MAGNETIQUE » : un hôpital qui attire du personnel soignant de qualité et qui le fidélise grâce à des conditions de travail optimales, une culture collaborative, des pratiques professionnelles exemplaires ;
- Un « HOPITAL FLEXIBLE » : adaptable, flexible, présentant des espaces de réserve et des possibilités d'extension, etc. ;
- Un « HOPITAL ACCESSIBLE » : tourné vers la mobilité douce, facilement accessible en transports en commun, connecté aux grands axes routiers, proposant une offre adaptée en parkings.

Au-delà de ces différents paradigmes de nature toute générale, cela dit, deux aspects ont joué un rôle particulier, au stade atteint par le projet sur l'année 2019, soit la recherche d'un lieu d'implantation : la centralité par rapport au bassin de soins et l'exigence d'un environnement naturel verdoyant.

2.2. L'impératif 1 : la centralité par rapport au bassin de soins

« On s'en doute, un des critères essentiels était lié à la centralité, explique ainsi Christophe ARNOULD. Il fallait impérativement que le terrain soit situé au cœur du bassin de soins qui échoit à la CSPO. C'était déjà incontournable dans une logique brabançonne, pour rester en lien avec la même patientèle qu'auparavant ; mais cela s'imposait également à une échelle nationale, dans le respect du paysage hospitalier belge dans son ensemble, incluant les réseaux ».

Ils sont la Cellule : quatre « rêveurs » aux yeux grand ouverts !

La Cellule « Horizon 2028 » est dirigée par Monsieur Christophe ARNOULD. Fort d'une grande expérience dans les projets immobiliers (notamment hospitaliers), il a rejoint à part entière la CSPO en 2012. C'est lui qui, au sein de la Cellule, conduit en premier rang le projet de Nouvel Hôpital, avec l'aide de ses deux adjoints.

Sylvie MAJKUT est la première des deux ingénieurs qui l'assistent. Elle a été longtemps occupée par divers « projets spécifiques » partiellement évoqués dans ce dossier, dont la construction de l'Aile 1000 (entièrement élaborée selon les techniques passives), la rénovation du rez-de-chaussée de l'Aile 100 et la mise aux normes de la zone de préparation cytotoxique en pharmacie. Ces projets ayant été menés à terme, Mme MAJKUT peut aujourd'hui se consacrer de façon de plus en plus exclusive au projet de Nouvel Hôpital, aux côtés de M. ARNOULD.

Ingénieur lui aussi, Emmanuel RIGOT a clôturé, entre autres, la rénovation du plateau « Mère-Enfants » et « Hôpital de Jour », pour ensuite s'attacher au réaménagement des locaux pour les services logistique et technique, tous situés au niveau « -2 » de l'Hôpital. Il demeure aujourd'hui encore attaché à l'essentiel des « projets spécifiques » décrits dans un prochain numéro (Polyclinique de Jodoigne, Aile 1100 Rénovation du -1L4, étanchéité de l'esplanade à l'entrée principale). On estime à deux années encore son implication nécessaire sur ces dossiers : sur quoi, il sera en mesure de rejoindre M. ARNOULD et Mme MAJKUT pour se dédier lui aussi de manière exclusive au projet de Nouvel Hôpital.

La Cellule ne serait rien, cela dit, sans une quatrième personne, qui est Mme Johanna DESMEDT : tenant, au sein du quatuor, le rôle d'assistante administrative, elle en fait bien plus qu'on pourrait le déduire de son intitulé de fonction : à l'abondante administration «classique» propre à n'importe quelle structure viennent en effet s'ajouter, dans le cas de la Cellule Horizon 2028, la collecte, le classement et le suivi de toutes les données relatives au dépôt des projets, aux dépenses générées, aux réunions de suivi, etc. Des tâches d'autant plus essentielles qu'on parle à chaque fois de dossiers pesant facilement plusieurs dizaines de millions d'euros...



Christophe ARNOULD



Sylvie MAJKUT



Emmanuel RIGOT



Johanna DESMEDT



Là résidait donc un défi de la plus haute exigence : car il convenait de quitter le cadre limité d'Ottignies... mais sans qu'il soit question pour autant de s'éloigner beaucoup de cette cité, idéalement située au cœur du bassin de soins !

Par ailleurs, la question de la centralité était évidemment liée à celle de la desserte (auto-) routière : pas question, en effet, d'une « perfection » purement géométrique, qui aurait mécaniquement désigné un champ quelconque, situé loin de tout axe majeur de circulation ! Il fallait donc que le site choisi soit également situé sur un « nœud multimodal », en phase avec la diversité croissante des pratiques de mobilité...

2.3.L'impératif 2 : une forte présence de la nature, propice à l'épanouissement de tous

Second volet, il était indispensable que le site présente un cadre environnemental de qualité.

« *Aujourd'hui, rappelle Christophe ARNOULD, il n'est plus à démontrer que l'environnement d'hospitalisation joue un rôle décisif dans la guérison des patients. Lumière, dégagement visuel, présence d'arbres et de végétation ont été identifiés par de nombreuses études comme autant d'ingrédients essentiels à une bonne récupération, à un moral positif et à la diminution du stress des sujets ayant à subir une hospitalisation. Or, on ne sait que trop, de nos jours, l'influence du psychique sur la bonne santé physique !* ».

Par ailleurs, cette dimension de « qualité de vie » méritait également d'être prise en compte pour le bien-être du personnel médical et infirmier. Un personnel dont on semble malheureusement avoir réalisé bien tardivement - et dans la douleur, à l'occasion de la crise « covid » de ces derniers mois - qu'il est certes capable d'étonnants renoncements sur un délai court, mais avec le risque de le payer lourdement si l'urgence et l'inconfort deviennent trop durables, voire structurels.

Dès lors, cette dimension de nature fut vraiment un élément-clé du projet. Elle a été très nettement mise en évidence dans le cahier des charges. Il fallait ainsi que le terrain à trouver soit au moins de 10 hectares d'un seul tenant. Car c'était une chose que de trouver un lieu verdoyant ; mais s'il avait été trop petit, cela aurait signifié qu'il n'en serait pas resté grand-chose, en termes de « respiration », une fois les futurs bâtiments érigés !

3. Le site de Wavre-Louvrange : de nombreux voyants au... vert !

Au cours de l'année 2018, essentiellement, il a fallu recenser les sites susceptibles d'implanter le Nouvel Hôpital de la Clinique Saint-Pierre.

Pas moins de treize sites ont été passés au « tamis » des critères rappelés ci-dessus.

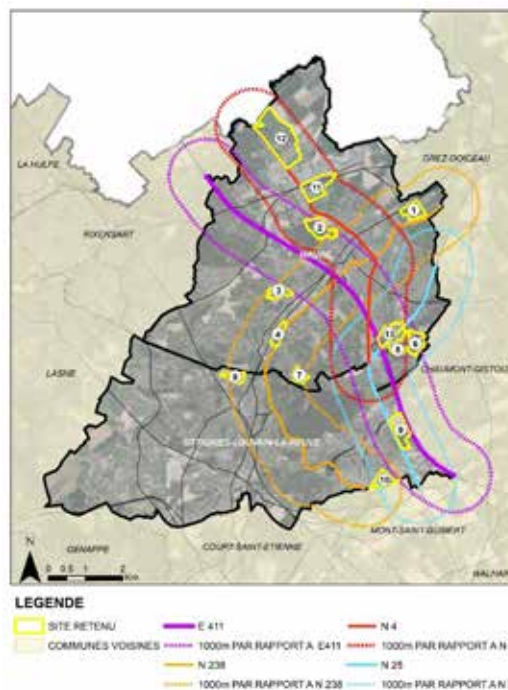
C'est ainsi qu'a été identifié le site de Wavre-Louvrange comme réunissant nettement le plus d'atouts et le moins d'inconvénients.

Une « feuille de trèfle » additionnelle ?

S'agissant d'un projet d'une telle importance, il ne saurait être question de limiter la question de l'accessibilité routière à un enjeu de raccordement privé. Cela explique que la Cellule Horizon 2028 ait très tôt entrepris des discussions riches et abondantes avec la Région wallonne ainsi qu'avec la Direction des routes du Brabant wallon pour optimiser les accès au futur site de l'Hôpital.

Parmi les multiples hypothèses étudiées, une convergence est apparue à l'échelle du tri-pôle Ottignies / Louvain-la-Neuve / Wavre. En effet, le développement de nouvelles activités économiques et d'un quartier (Athena) de près de 1'500 logements en bordure de N4 à Louvain-la-Neuve justifie un réaménagement complet de la mobilité autour de cet axe, déjà saturé aujourd'hui (voir plan communal de mobilité d'OLLN présenté récemment). La réalisation de la « boucle manquante » au départ de l'échangeur de Louvrance - au Nord de LLN - est donc devenue un prérequis pour amorcer la décongestion des sorties centre et sud de LLN. Cette quatrième feuille du « trèfle » signifierait la possibilité de renvoyer le trafic vers le nord de la cité universitaire, d'une part, et d'augmenter les possibilités de rejoindre le Nouvel Hôpital, de l'autre.

Rien n'est encore fait, mais on peut espérer que la Région prenne rapidement position sur ce projet. Sachant, bien entendu, que ça ne sera pas là le seul accès : il restera toujours d'autres moyens de rejoindre l'hôpital, notamment en provenance directe de la N25.



« Positionné à l'angle nord de l'échangeur de Louvrange (E411, sortie n° 8), ce terrain de 14 hectares est formellement situé sur la commune de Wavre, à proximité immédiate de Louvain-la-Neuve, contextualise Christophe ARNOULD. En plus de la parfaite centralité du lieu - on est là à guère plus de 4 kilomètres à vol d'oiseau du site de l'avenue Reine Fabiola ! -, il nous est apparu d'emblée qu'il répondait de manière optimale aux exigences d'une mobilité moderne. Il combine ainsi de manière idéale diverses formes d'accessibilité, fondées sur les modes doux, sur les transports en commun et sur l'usage de la voiture, à partir de grands axes comme le sont l'E411 ou les nationales 4, 25 et 238 ».

Par ailleurs, le second impératif - d'un environnement naturel - est également assuré par ce terrain, qui, avec ses 14 hectares d'un seul tenant, présente à n'en pas douter un contexte paysager propice à la construction d'un « hôpital dans la nature ». Cette dimension est du reste valorisée par la triade formant l'Association Momentanée ASSAR-GREISCH-INGENIUM, qui - selon ses propres mots, extraits du descriptif qu'elle fait du projet - entend bien tirer le meilleur profit de cet « *écrivain de verdure au cœur du Brabant wallon* », avec un projet dont ses concepteurs promettent qu'il « *prendra en compte les lignes de force du paysage pour développer les différentes activités* ».

Certes, tout avantage ayant ses inconvénients, le voisinage immédiat de la E411 constituera un défi sur le plan phonique. Mais le site sera évidemment organisé en fonction. Par ailleurs, le fait que l'autoroute passe ici légèrement en contrebas aidera à la neutralisation de ses quelques nuisances sonores. Définitivement convaincue par ces divers atouts, la Clinique Saint-Pierre est devenue propriétaire de ce terrain en juillet 2019.

4. Au-delà du bâti, l'occasion de repenser en profondeur l'offre médicale

On le mesure bien, l'état actuel du dossier trahit déjà un travail considérable. Et de fait, certains acquis décisifs ont été définitivement engrangés : un site a été trouvé, le terrain a été acheté, les accès sont en cours de négociation, les grandes options stratégiques présidant à la configuration du futur hôpital ont été validées... Restent néanmoins d'énormes défis à relever, en vue de donner, progressivement, une configuration précise au nouveau projet.

Or, cette nouvelle étape dépasse de beaucoup, désormais, les considérations des seuls registres de l'urbanisme et de l'architecture.

« Ce qu'il faut bien comprendre, souligne Christophe ARNOULD, c'est que la suite de la conduite du projet 2028 exige un détour loin des plans et des calculs de superficies. La réflexion qu'il s'impose désormais de mettre en place concerne le « Plan directeur médical » comme tel, c'est à dire un projet hospitalier moderne, propice à une prise en charge interdisciplinaire et « 2.0 » des patients issus du bassin de soins du Brabant wallon. C'est à la mise en œuvre de ce grand exercice de consultation que nous travaillons aujourd'hui ».



4.1. La première étape : s'entendre, entre tous, sur le Plan directeur médical

« Plan directeur médical » : le mot est donc lâché ! On l'aura compris, derrière ce terme, c'est en réalité l'ensemble des process actuels de la CSPO qu'il s'agit de réinterroger. Pas pour faire « table rase » de l'existant, évidemment ! Ni même pour opérer à tout prix des bonds de géant systématiques au niveau de toutes les pratiques actuellement à l'œuvre. Mais pour être bien certain, dans tous les secteurs de soin (et d'activité, plus généralement : logistique, administration, partenariats, etc...) que l'on est effectivement en train de dessiner la bonne épure. Car, comme le rappelle M. ARNOULD, « *Il ne suffit pas de bien construire le projet : ce qui importe, c'est avant tout de construire le bon projet* ».

Dans les faits, cette reconception de l'hôpital pourra conduire à diverses approches innovantes : recrutement de nouvelles compétences, mutualisation d'équipements ou de personnels, design alternatif de certains process... L'idée est d'achever cette réflexion bien avant le déménagement, en concertation avec les ressources humaines notamment : ainsi, au lendemain de l'implantation sur le nouveau site, le « schéma bis » imaginé pourra se déployer immédiatement, sans d'inutiles attermoissements.

Mais comment, en pratique, se mène cette étonnante réflexion de type « 360° » ?

« L'idée est de définir d'abord le projet médical, afin de le traduire, à moyen terme, en volumes qui puissent coexister sur le terrain en s'articulant de la manière la plus favorable, productive et efficiente possible. Cela a pour conséquence qu'on explore beaucoup, pour l'instant, les liens existant entre toutes les activités médicales, les prestations logistiques, les besoins de transport, etc. Avec l'idée d'essayer ensuite de « designer » tout ça, en termes de volumes, d'équipement, d'accès, de sécurisation, etc. C'est là le travail des prochains mois. Ensuite, seulement, on commencera vraiment à travailler « plateau par plateau », dans une réflexion de programmation générale des espaces. On mise pour ceci sur la fin 2021, environ ».



4.2. Des consultations conduites dans un contexte étonnamment constructif

Autant le dire, l'équipe de la Cellule *Horizon 2028* a redouté un peu ce vaste processus. Sur la forme, il fallait commencer par prélever du temps dans les agendas de tous les chefs de service, ce qui n'était pas gagné. Sur le fond, par ailleurs, si une partie du travail impliquait certes de faire la synthèse des points forts actuels, on devinait bien qu'il s'imposerait aussi, dans certains cas, de repenser des pratiques parfois anciennes, ou de suggérer le développement de collaborations inédites.

Mais ces craintes étaient largement inutiles : car force est de constater aujourd'hui que les choses se passent admirablement !

« Alors qu'en temps normal, se réjouit Christophe ARNOULD, le simple déplacement d'une cloison entre deux services peut donner lieu à des difficultés importantes, les débats ont été ici, sans exception aucune, infiniment sereins et constructifs ! Il semble véritablement que nos médecins aient pris la mesure de l'enjeu, s'investissant à fond et n'opposant aucun tabou au fait de repenser leurs manières de fonctionner. J'avoue que c'est admirable, surtout dans un contexte post-crise du covid 19, qui reste particulièrement sollicitant pour tous les services, aux prises avec l'arrière de consultations et d'interventions causé par les mois de confinement. Pour cet esprit très positif, j'éprouve une vraie gratitude envers tous et chacun ! ».

5. Un « hôpital pour le futur », nourri de la récente accréditation ACI

Faut-il déduire de ce qui précède que les instances dirigeantes de la CSPO, aidées dans leur action par l'expertise de la Cellule *Horizon 2028*, seraient en train de concevoir un véritable « hôpital du futur » ? Christophe ARNOULD s'en défend : *« Ce qui est décisif, c'est que ce nouvel outil architectural et fonctionnel doit être à même de produire une médecine de grande qualité, ceci, pendant de nombreuses décennies.*

Prédominant donc surtout cette idée de durabilité et celle d'évolution en souplesse. Pour le reste, il faut savoir garder raison. Nos patients, nos médecins, les pathologies prises en

charge : tout cela va demeurer tel quel. Il n'y a donc pas de raisons d'adopter un discours révolutionnaire ! ».

Derrière cette précision essentielle, c'est l'enjeu de la place à donner à l'innovation qui est interrogé : or, là aussi, tout est affaire de juste milieu. *« A n'en pas douter, nous attribuerons un rôle accru aux nouvelles technologies, que ce soit au niveau des techniques laser, de l'imagerie médicale ou du simple fait d'un élargissement probable de la télé-consultation par vidéo, par exemple. Mais il n'est pas question, par contre, de faire de notre Nouvel Hôpital un laboratoire d'expérimentation de toutes les technologies émergentes, y compris les moins éprouvées ! C'est en ce sens que je ne suis pas sûr qu'il faille utiliser l'expression d'hôpital « du futur », éventuellement porteuse du risque d'en venir à « innover pour innover » ; je préfère parler d'hôpital « pour le futur » !*

Un futur que la CSPO a, par chance, dans sa ligne de mire depuis avant même le début des réflexions liées au fameux déménagement. L'avenir est en effet au cœur de toute sa démarche qualité. Dont on se doit de rappeler ici qu'elle a abouti à une magnifique consécration, au terme du processus d'accréditation conduit sous l'égide de l'organisme canadien ACI, avec l'obtention, en 2019, du niveau « or », reconnaissant son excellence sur le plan de ses process et de sa sécurité.

« Il est évident, concède Christophe ARNOULD, que cette aventure exigeante nous a permis de beaucoup progresser, en termes de flux, d'équipement, de traçabilité ou encore, de classification des locaux. Elle nous a aussi obligés à regarder largement autour de nous, pour intégrer toute une série de critères internationaux. Aujourd'hui qu'il nous incombe de concevoir un Nouvel Hôpital, ce capital de connaissances et ces acquis nous sont infiniment précieux. Il s'agit du reste d'un domaine où il ne saurait être question de s'endormir sur ses lauriers : si la CSPO entend conserver son accréditation – et c'est bien là son projet ! – elle va devoir rester intégralement dans la logique d'amélioration continue qui est la sienne aujourd'hui déjà.

Autre source d'inspiration, enfin : la toute récente crise du coronavirus. Ayant pris tout le monde par surprise, cet épisode aura généré nombre de difficultés. Or, plusieurs d'entre elles peuvent être réduites au moyen de dispositifs techniques. Notamment sur le plan de la lutte contre la propagation : que



l'on pense aux locaux susceptibles d'être placés en dépression, ou - de manière plus prosaïque - aux portes automatiques, n'exigeant pas de contact manuel des usagers avec une poignée. Repenser les circuits propre et sale est indispensable.

On le voit donc, tout est matière, dans le contexte actuel, à identifier des facteurs d'amélioration qui puissent être intégrés sur le nouveau complexe ! Le Comité de Direction et le Conseil d'Administration de la Clinique prennent les décisions finales.

6. La suite du programme : participation accrue, études et construction

Si elle a été indispensable sous sa forme de petite équipe porteuse d'une vue prospective (le rôle de « vigie » déjà évoqué), il est évident que, l'horizon 2028 s'approchant, la Cellule du même nom va devoir progressivement s'élargir. Car à chaque nouveau mois qui passe, la question du déménagement va devenir un peu plus « l'affaire de tous » !

Pour mettre en oeuvre cette dynamique d'ouverture, il a été prévu de connecter l'équipe projet au « HUB Nouvel Hôpital ». Au sein de cette instance à créer, de nouvelles ressources, très diverses, vont venir s'ajouter aux actuelles compétences stratégiques de type essentiellement urbanistique et immobilier. Direction générale, Direction du Département Infirmier, Direction Administration et Finances, Direction des Opérations, Direction Informatique, Direction des Ressources Humaines, Direction Médicale, Pharmacie, Centre d'Expertise Fonctionnelle : toute une série de personnes aux profils très variés vont progressivement être sollicitées pour venir compléter l'équipe projet en fonction des besoins et des étapes à aborder. Ceci, sans parler de possibles invités externes également ».

Au sein de cette sorte de « Comité de pilotage évolutif », donc, la Cellule *Horizon 2028* changera progressivement de vocation. Perdant son rôle de porteuse exclusive du dossier, elle glissera vers une fonction d'animation, de mise en réseau. Ceci, sans pour autant abandonner, bien évidemment, son indispensable dimension d'expertise. Dans ce contexte, le Comité de Direction et le Conseil d'Administration de la Clinique continueront bien évidemment à prendre les décisions finales.

« Pour être honnête, confie Christophe ARNOULD, on se réjouit vraiment que tout le monde fasse progressivement partie du projet de manière active ! On a parlé de cette logique de « HUB » avec différentes personnes et – ici à nouveau – nous avons obtenu en retour de nombreuses manifestations d'enthousiasme quant au fait d'y participer ! ».

Et quid de la suite ? Quand le « hub » aura été mis en place, quand le « Plan directeur médical » aura été finalisé, sera-ce le moment d'initier les travaux ?

« Non, de loin pas ! tempère Christophe ARNOULD. Quand tous les arbitrages fonctionnels auront été menés, quand un consensus aura été dessiné, quand tout le monde sera convaincu d'une seule et unique « bonne façon » de concevoir l'hôpital... alors seulement, il sera temps de rédiger le cahier des charges et de lancer, sur leur base, les marchés publics de travaux.

De manière approximative, on peut considérer que le travail encore à mener se divise en deux tranches de tailles à peu près similaires : pour arriver à nos fins, il faudra environ quatre ans d'études, d'une part, et minimum cinq ans de travaux, de l'autre, avec un léger chevauchement entre la fin des études et le début des travaux. Comme vous le voyez, le délai à 2028 ne nous laisse aucune marge ! Et les journées promettent d'être bien remplies sur l'ensemble de ces huit ans ! ».

**Julien
KNOEPFLER**

Des sourires... rayonnants!

Retour sur une mission de coopération en radiologie dans les profondeurs de l'empire de Gengis Khan



26 novembre 2019. Balayée par le vent, la ville mongole de Khovd, 30'000 âmes, frissonne : il faut dire que les thermomètres y avouent un -25° qui, bien que banal en cette saison, demeure piquant, même pour les locaux ! Mais qu'importe : au sein du personnel du petit hôpital régional situé en bordure d'agglomération, on a, ce matin-là, des préoccupations nettement plus stimulantes que de commenter la météo polaire. Il faut dire que vient de se produire là, en salle de radiologie plus précisément, un véritable petit « miracle » autour du nouveau scanner flambant neuf installé il y a de cela quelques mois. Alors qu'on en était venu, à force de désillusions, à croire la machine sophistiquée carrément défectueuse, voilà que - au prix d'une série de soigneux réglages - les trois émissaires belges ont réussi à l'instant à amener l'engin à produire une image enfin nette, lisible et donc propice à l'interprétation ! La joie est grande au sein de l'équipe, tant ces nouvelles possibilités de diagnostic seront d'un profit considérable pour l'ensemble de la patientèle de l'hôpital...



Présentée de la sorte, cette séquence en provenance des steppes mongoles pourrait faire songer à un début de roman ! Derrière ce récit haletant, c'est toutefois une aventure - médicale, technologique et humaine - parfaitement réelle qui s'est déroulée, en fin d'année dernière, dans cette ville de Khovd, dernière halte avant les contreforts de l'Altai jouxtant la Russie et le Kazakhstan. Une aventure dont trois des collaborateurs bien connus de notre CSPO - le Dr Thierry PUTTEMANS, le Dr Emmanuel AGNEESSENS et le technologue Mathieu BIEBUYCK - auront été les acteurs privilégiés autant que méritants !

En pratique, tout avait commencé quelques mois plus tôt, à l'initiative du GROUPE FSE, une importante société active dans l'équipement biomédical régulièrement mandatée par l'Union Européenne pour mettre en œuvre ses projets de coopération

hospitalière. S'appuyant sur le fait que le Dr Thierry PUTTEMANS avait déjà été amené, en 2011, à participer à un de ses programmes - aussi en Mongolie, à vrai dire ; mais à Choybalsan, à l'autre extrémité du pays, dans ce cas -, le GROUPE FSE reprend contact, début 2019, avec notre Chef de Service radiologie.

Il s'agit cette fois d'une mission d'appui médical organisée dans le cadre du projet de rééquipement du service de radiologie de l'Hôpital régional de Khovd. Un scanner et deux appareils d'échographie viennent d'y être acquis, sur fonds européens garantis par la Belgique : l'enjeu est désormais de permettre au personnel local d'utiliser au mieux ces trois machines.

Un premier choix crucial : la force du collectif !

Mesurant bien la complexité de cette nouvelle expédition, le Dr PUTTEMANS ne conçoit plus, cette fois, de partir seul. Il sollicite ainsi du GROUPE FSE de pouvoir être accompagné de deux collègues : le Dr Emmanuel AGNEESSENS, spécialiste référent en scanner, d'une part ; et le technologue Mathieu BIEBUYCK, d'autre part, qui n'est, lui, pas médecin mais dont le domaine d'expertise est le fonctionnement des scanners et autres machines d'imagerie médicale.

Les accords nécessaires ayant été obtenus, l'année 2019 est consacrée à la préparation de la mission. Celle-ci inclura notamment la venue à Ottignies d'une partie des cadres de l'Hôpital régional de Khovd.

Puis vient le jour du grand départ, c'est-à-dire de l'embarquement de nos trois spécialistes à destination de leur objectif extrême-oriental ! En tant que tel, le voyage aura déjà constitué une aventure épique, avec son long vol vers Moscou, suivi d'un nouveau trajet de 6h vers Oulan-Bator, la capitale de la Mongolie. Après une rapide visite de la ville, il faudra prendre un nouvel avion - bien plus petit - pour repartir en sens inverse, vers l'ouest, à destination de Khovd.

Un accueil infiniment chaleureux

Une fois arrivés, c'est peu dire que l'accueil reçu par nos trois ressortissants brabançons sera cordial. L'hôpital est certes de taille très réduite (300 lits environ), ses équipements sont sommaires et son personnel formé en bonne partie « sur le tas » ; mais qu'importe ! N'est-on pas d'abord des collègues, semblablement dévoués à la bonne santé des populations qui - ici ou là-bas - ont été confiées à nos soins ?

A ne surtout pas confondre avec la Mongolie intérieure, province autonome de la Chine, la Mongolie extérieure est un Etat indépendant depuis la chute de l'Empire chinois, en 1911. Pays immense (plus d'1,5 mio de km²), il est le moins densément peuplé au monde (1,8 hab. / km²). Ses extrémités orientale et occidentale sont séparées de près de 2'500 km ! La langue principale y est le mongol, loin devant le russe et le mandarin.



Passées les sympathiques manifestations de bienvenue, il s'agit de se mettre sans tarder au travail. Au cours de cette semaine de présence sur place, nos trois collègues auront alterné les formes de coaching : au réglage des machines à proprement parler se sont ainsi ajoutées, selon les jours, des consignes liées à leur manipulation ou encore, des recommandations au niveau de l'interprétation des images.

Des examens ont par ailleurs été conduits sur un nombre appréciable de patients ; cette dimension a cependant dû être limitée, tant les candidats se pressaient dans le couloir, ayant eu vent de la présence, dans leur clinique, de médecins européens spécialisés en diagnostic !

Au final, un énorme enrichissement réciproque

En définitive, il est possible d'affirmer que cette expérience aura été d'un grand bénéfice pour les deux parties en présence. Que les acquis de la semaine aient profité à nos collègues mongols ne surprendra sans doute pas grand monde. Mais il faut aussi souligner ici l'énorme bénéfice retiré par nos trois collègues au contact de ces praticiens admirables, porteurs – sans en être conscients – d'une précieuse leçon d'humilité.

« Dans un monde idéal, nous confiais ainsi le Dr PUTTEMANS au moment de conclure notre entretien, il serait souhaitable que tous nos internes belges puissent pratiquer un stage dans un pays en voie de développement, comme nous avons eu la chance de le faire au contact de nos amis mongols : ils prendraient alors toute la mesure du luxe que connaît notre médecine occidentale (quand bien même cela n'exclut pas, parfois, des dotations insuffisantes en regard des PIB nationaux ; mais c'est là un autre débat !). Pour ma part, j'ai indéniablement reçu au moins autant, à l'Hôpital de Khovd, que j'ai pu modestement donner. J'en tire une profonde gratitude à l'égard de nos hôtes ! ».

Julien
KNOEPFLER

Le CSPO s'engage dans une politique **de mobilité durable.**



Saviez-vous que la Clinique a étendu depuis peu la taille de son abri pour vélos ?

L'augmentation des places d'accueil pour les cyclistes fait partie d'une série d'initiatives mises en place afin de favoriser la pratique du vélo parmi les membres du personnel.

L'abri, situé à l'arrière de la Clinique, est parfaitement sécurisé (des badges sont donnés aux membres du personnel qui en font la demande), éclairé et pourvu de plusieurs prises afin de recharger les vélos électriques.

Il peut accueillir actuellement 36 vélos simultanément.

Construit dans le cadre du projet « Hôpital en Transition », l'extension de l'abri est un prérequis nécessaire à la participation à l'opération de sensibilisation et de communication « Tous vélo-actifs » initiée par l'Union Wallonne des Entreprises afin de promouvoir les déplacements domicile-travail à vélo.

« En tenant compte des distances moyennes parcourues par les membres du personnel entre leur domicile et la Clinique, on a pu évaluer un vrai potentiel de développement de l'utilisation du vélo au sein du personnel. Objectivement, la première chose à faire afin de permettre aux membres du personnel de changer leurs habitudes, c'était de développer les infrastructures. Outre cet abri – qui, victime de son succès a déjà été doublé - nous avons mis à disposition des douches et des vestiaires. », souligne l'équipe « Hôpital en Transition ».

Même si le contexte n'a évidemment pas été favorable ces derniers mois et que les priorités étaient logiquement ailleurs, le projet est bel et bien sur les rails. Julie Van Esbeek employée aux Ressources Humaines a ainsi été désignée « Mobility Manager » afin de mettre en place d'autres initiatives en vue de favoriser la pratique du vélo.

« L'inauguration officielle du parking vélo aura lieu dès que ce sera possible. De même, nous avons l'intention d'organiser des rencontres entre cyclistes et former des « Ambassadeurs » au sein du personnel, des cyclistes aguerris qui encadreront au mieux les moins chevronnés. Et last but not least, des ateliers de réparation seront organisés régulièrement d'ici quelques mois. »

Merci à la Direction des Opérations qui a financé le projet et au service technique qui a parfaitement géré le chantier !

**Christophe
THIENPONT**