



# Centre Hospitalier de Maubeuge

## Un nouvel hôpital plus moderne, mieux équipé et plus autonome

Établissement de référence du Sambre-Avesnois, le Centre Hospitalier de Maubeuge a pris ses quartiers dans son nouveau bâtiment à l'automne 2021 après plus de trois années de travaux. C'est la concrétisation d'un projet dont l'origine remonte à une quinzaine d'années. Alors que le projet initial portait sur une restructuration sur site, il a évolué au fil du temps et des études en une construction neuve. Aujourd'hui, ce nouvel hôpital représente une véritable plus-value pour son territoire de santé. Il a notamment permis à l'établissement de se doter d'un service de médecine nucléaire avec l'installation de deux gamma caméras et d'un TEP scan. Mais ce ne sont pas les seuls services à bénéficier de ce nouvel hôpital...

Présentation avec **Éric Girardier**, directeur des Centres Hospitaliers de Maubeuge, Felleries-Liessies et Jeumont



### Comment définiriez-vous votre établissement ?

**Éric Girardier :** Le Centre Hospitalier de Maubeuge est un établissement offrant un panel de soins complet renforcé dans le nouvel hôpital par l'adjonction, en plus des activités traditionnelles, de la médecine nucléaire. Après Valenciennes, l'hôpital de Maubeuge est le deuxième plus important du GHT et est naturellement l'établissement de référence du Sambre-Avesnois.

À travers notre nouvelle structure, nous faisons la part belle aux coopérations avec des spécificités différentes en fonction des spécialités, à l'image de la médecine nucléaire avec l'installation du secteur privé dans nos murs qui dope l'attractivité de l'établissement, d'un GCS laboratoire avec Valenciennes qui nous permet de profiter de matériels de pointe, un GCS en imagerie avec le secteur privé qui sera complété par un PIMM (plateau d'imagerie médicale mutualisé) avec Valenciennes ou encore d'une collaboration sur l'hémodialyse avec NéphroCare qui développe cette activité au sein de l'hôpital.

### **Comment se déroulent les relations au sein de votre GHT ?**

**E. G. :** Depuis mon arrivée nous entretenons de bonnes relations avec Valenciennes qui est de très loin, le principal établissement du groupement, avec de nombreuses collaborations comme en chirurgie. En tant que directeur de Maubeuge mais aussi du CH de Felleries-Liessies et par intérim de celui de Jeumont, je m'efforce de créer une dynamique entre ces trois établissements et de favoriser les échanges et le partage de ressources. Du reste, lors de la crise sanitaire, la gestion s'est organisée majoritairement entre les trois établissements du Sambre-Avesnois.

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

**E. G. :** A l'heure actuelle l'état de santé financière n'est malheureusement pas très bon. Le Rapport Infra Annuel 2 fait en effet état d'un déficit prévisionnel de 6,6 millions d'euros en 2021. Nous devons fournir un important travail de retour à l'équilibre qui, bien qu'il ne soit pas formalisé dans un plan, est accompagné par l'ARS avec l'aide d'un cabinet externe. Au-delà des restrictions que nous devons nous imposer sur les dépenses, nous devons impérativement augmenter nos recettes. Toutefois, même si cela ne sera pas simple, j'ai bon espoir de parvenir à sortir de cette situation négative grâce aux efforts fournis par certains services comme la chirurgie, encouragé par le travail dynamique de son nouveau chef de pôle.

### **Quels sont les enjeux de nouvel hôpital ?**

**E. G. :** Le premier enjeu de ce nouvel hôpital est de nous permettre de prendre en charge une population dont les indicateurs indiquent qu'elle subit des pathologies plus lourdes que dans d'autres territoires. Nous devons également être en mesure de pallier la diminution inquiétante des médecins de ville généralistes et spécialistes. L'autre enjeu de ce nouvel hôpital concerne le développement des collaborations au sein du GHT et du territoire de Sambre-Avesnois.

### **Comment avez-vous impliqué les personnels au déménagement ?**

**E. G. :** Des groupes de travail ont été mis en place très en amont du déménagement qui a eu lieu en octobre 2021. Leur rôle était d'organiser concrètement cette opération particulière et souvent délicate, en se réunissant régulièrement et en se rendant sur le nouveau site pour s'imprégner des nouveaux espaces. Il a été demandé en parallèle aux médecins de travailler sur les transferts de patients qui était de loin le point le plus critique pour éviter absolument toute rupture de soins. A titre d'exemple, lors de la livraison du bâtiment, nous avons un temps mis en place un système de double équipe sur des services critiques comme les urgences afin d'assurer la continuité des soins et de la prise en charge. Globalement, ce déménagement a été une belle réussite grâce à tout le travail de préparation effectué en amont par l'ensemble des équipes.

Par ailleurs, il était nécessaire de réfléchir aux activités qui allaient demeurer sur l'ancien site comme la psychiatrie, la pédopsychiatrie et certains centres médicaux alors que le reste de l'établissement partait. Il a fallu redéfinir nos modalités de travail avec « ceux qui restent » comme nous les appelons.

### **A votre arrivée en cours de projet quel a été votre constat vis-à-vis de ce projet « Nouvel Hôpital » ?**

**E. G. :** J'ai tout d'abord pu constater le travail engagé et la préparation plutôt efficace qui avait été conduite par les équipes en place. Cela a clairement facilité mon intégration dans cette dynamique. L'hôpital



venait de vivre une période d'intérim avec une équipe dirigeante très réduite et souffrait de la crise sanitaire, pour autant la dynamique projet n'en a que très peu souffert et j'ai pu me fondre de manière très confortable dans cette opération.

### **Quel premier bilan dressez-vous de cette opération « Nouvel Hôpital » ?**

**E. G. :** Je tire de cette construction et du déménagement un bilan très favorable puisque les retours sont dans l'ensemble satisfaisants. Nous évoluons dans une architecture très agréable à la fois pour nos personnels au niveau des conditions de travail et pour les patients qui profitent d'un lieu beau, clair et aéré. Je n'irai pas jusqu'à dire qu'il donne envie d'aller à l'hôpital mais en tout cas le bâtiment participe à notre attractivité. A l'ensemble des équipes désormais de mettre en œuvre les éléments qui permettront à ce bel hôpital de devenir un bon hôpital.

### **Quel a été l'impact de la crise sanitaire sur le centre hospitalier de Maubeuge ?**

**E. G. :** À la lumière de la crise sanitaire, certaines orientations prises sur la conception du nouvel hôpital auraient sans doute été différentes. Peut-être aurions-nous pu disposer de plus d'espace pour créer éventuellement des services tiroirs pour l'isolement des patients atteints du COVID. L'architecte aussi proposerait sans doute un bâtiment différent aujourd'hui qu'il ne l'a imaginé il y a 5 ans. Toutefois, je ne pense pas qu'il y ait tant de choses à revoir sur l'organisation de l'hôpital.



**En tant que directeur, quelle importance accordez-vous à la gestion des relations humaines ?**

**E. G. :** Jean Bodin disait : « *il n'est de richesse que d'hommes* ». La gestion des relations humaines est essentielle et est le moteur principal même au sein d'une activité particulièrement technique. Je trouve fascinante dans mon métier, la diversité des champs d'intervention jusqu'à des domaines de très haute technologie. Cependant, rien ne pourra fonctionner sans la présence de femmes et d'hommes qui, au quotidien, œuvrent à la réussite de cette entreprise collective. C'est la raison pour laquelle il est essentiel d'être toujours à l'écoute et de les informer.

**Vous avez fait évoluer l'image de votre établissement en devenant le Centre Hospitalier de Maubeuge. Pourquoi était-ce important de changer d'identité en modifiant le nom de l'hôpital ?**

**E. G. :** Le changement de nom répond tout d'abord à un besoin de simplification. Le nom Sambre-Avesnois rendait la localisation de l'établissement parfois complexe. Ce changement participe également à une volonté de marquer fortement le nouvel élan insufflé à l'établissement ces derniers mois. L'entrée dans ce nouvel hôpital s'accompagne donc d'un nouveau nom, d'un nouveau logo et d'une nouvelle charte graphique qui matérialisent le nouveau chapitre que nous ouvrons et la renaissance du centre hospitalier.

**Quelle vision du fonctionnement de votre établissement avez-vous pour les 5 années à venir ?**

**E. G. :** La gestion actuelle est déjà tellement complexe au quotidien

avec la crise sanitaire qu'il est forcément très périlleux de se projeter sur les 5 prochaines années. Toutefois, je pense que les coopérations vont montrer toute leur efficacité et que nous allons bénéficier d'une augmentation de notre activité dans ce domaine. L'organisation et l'architecture du nouvel établissement auront forcément un effet sur l'offre de soins et que nous allons occuper pleinement notre place d'interlocuteur majeur du territoire.

**Quelle est votre vision de l'hôpital du XXI<sup>e</sup> siècle ?**

**E. G. :** L'hôpital du XXI<sup>e</sup> siècle est un hôpital qui profite pleinement des technologies. L'informatique irrigue tout l'hôpital et est devenue un enjeu central. Le poids pris par le numérique est devenu considérable à tel point que ses conséquences peuvent aussi s'avérer dévastatrices. Mais au-delà des considérations technologiques, je pense que l'hôpital doit privilégier la bienveillance, l'accueil et la satisfaction du patient. Les patients devenant de plus en plus exigeants, nous devons être en capacité de répondre correctement à leurs attentes. Cette exigence n'est pas forcément mauvaise pour les établissements de santé. Lorsque la remise en cause est constructive et de bonne foi, elle est intéressante et nous permet de progresser. Le fait que les patients aient désormais la possibilité d'exposer des griefs notamment sur internet doit être une source de motivation pour les équipes. C'est un retournement du pouvoir qui pendant longtemps était uniquement détenu par le médecin. Nous sommes un service public et nous avons un devoir vis-à-vis des patients.



## La politique médicale

*« Ce nouvel hôpital développe des logiques de prise en charge différentes avec une unité de niveau qui simplifie les organisations ainsi que les parcours des patients et des professionnels »*

Interview de **Magloire Gnansounou**, président de CME

### Quelles sont les activités d'excellence du Centre Hospitalier de Maubeuge ?

**Magloire Gnansounou :** Je commencerai par citer le service de neurologie qui propose depuis plusieurs années une approche novatrice sur la prise en charge des accidents vasculaires cérébraux (AVC). Ainsi, le patient est pris en charge au plus proche de son domicile, par un urgentiste, un radiologue et un neurologue ; même si ces deux derniers spécialistes ne sont pas sur place, dans l'établissement d'accueil du patient. D'autre part, nous pouvons désormais compter sur un service de chirurgie orthopédique dynamique et innovant, ce qui n'a pas toujours été le cas à Maubeuge. Cette équipe a développé la « *prise en charge des patients debout* », ce qui donne plus de dignité au patient et qui favorise une sortie d'hospitalisation plus rapide. La récupération améliorée après chirurgie (RAAC), instaurée pour les prothèses de hanche et du genou, procède de la même volonté. Elle permet d'associer le patient à sa prise en charge.

Le service de néonatalogie et de pédiatrie que je dirige est également

performant. Nous sommes le seul service 2B sur le GHT du Hainaut - Cambrésis et nous apportons une réponse moderne et conforme aux attentes sur la prise en charge du prématuré et nouveau-né malade.

Le CH de Maubeuge est aussi innovant grâce à son plateau technique. La coopération active avec nos collègues du secteur privé et libéral a aboutie à la mise en place d'un service de médecine nucléaire avec 2 gamma-caméras et un Tep Scan de dernière génération. Le CHM est heureux d'offrir sur son plateau technique cet équipement de pointe qui nous faisait jusqu'ici défaut. Enfin, depuis le début de l'année, et en coopération avec NephroCare, nous proposons un service d'hémodialyse et de néphrologie renforcé pour nos patients, tout comme nous le faisons depuis quelques mois au niveau de l'imagerie qui est désormais équipée de scanners et d'IRM de dernière génération. Cette imagerie moins invasive pour les patients et avec une qualité d'image nettement améliorée devrait nous permettre de réduire les durées de séjour.

Tout en étant sur un territoire assez difficile, notre établissement innove dans la qualité de l'offre de soins que nous proposons.

### Quelle est la situation de la démographie médicale ?

**M. G. :** La situation est difficile sur le territoire. Nous subissons le déficit de l'offre libérale comme l'attestent les 55 000 passages par an aux urgences. Nous devons aussi faire face aux difficultés de recrutement de médecins spécialistes dont nous avons besoin. Plusieurs postes médicaux continuent à être vacants, malgré les efforts des chefs de service et de la direction pour recruter. Ces difficultés connues sur le plan national et régional s'aggravent chez nous du fait de la faible attractivité du territoire ; et l'absence de desserte ferroviaire rapide depuis Lille complique l'arrivée des internes dans l'établissement. Pour autant, nous ne baissons pas les bras et nous travaillons sur une meilleure attractivité de notre établissement et du territoire pour les médecins, en lien avec les élus locaux.

### Quels sont les établissements avec lesquels vous entretenez le plus de liens ?

**M. G. :** Nous faisons partie du GHT du Hainaut-Cambrésis. C'est un GHT étendu géographiquement avec des distances avoisinant parfois les 1 heures 45 entre certains établissements comme entre Fourmies et Denain rendant l'organisation des flux de patients particulièrement complexe. Nous avons donc voulu que les territoires soient reconnus dans le fonctionnement de ce GHT. Nous sommes ainsi, l'hôpital pivot de l'Avesnois en lien avec les CH de Felleries-Liessies, de Jeumont et d'Hautmont, d'Avesnes-sur-Helpe ou encore avec le CH de Fourmies. Au-delà des coopérations avec le secteur public de l'Avesnois, nous collaborons avec le secteur privé comme la polyclinique du Val-de-Sambre avec qui nous tentons de construire un projet médical partagé et avec la Polyclinique du Parc qui sont nos voisins directs. Naturellement, nous avons également des échanges en recours avec l'hôpital support du GHT qu'est le CH de Valenciennes et avec le CHRU de Lille lorsque la situation l'exige.

### Quelles sont les grandes lignes de votre projet médical ?

**M. G. :** Notre projet médical est arrivé à son terme il y a deux ans. La gestion de la crise sanitaire nous a forcé à reporter la rédaction du nouveau projet mais les grandes orientations sont déjà définies. En adéquation avec les projections démographiques de l'INSEE, nous allons renforcer notre offre de gériatrie. Nous allons créer un pôle de gériatrie dont l'objectif est d'aller au-delà des limites de l'établissement afin de permettre aux médecins d'évoluer dans une filière globale du SSR à l'EHPAD en passant par la gériatrie aiguë et l'urgence. Le capacitaire du court séjour gériatrique a été augmenté avec l'arrivée dans le nouvel hôpital, pour favoriser l'accès en hospitalisation des personnes âgées, sans devoir passer par les urgences. Le deuxième axe de notre projet médical concerne le renforcement de l'ensemble des services de spécialité y compris les secteurs aigus (Urgences et Réanimation) et la psychiatrie, en rendant le recrutement médical et paramédical attractif. Nous comptons améliorer la qualité de vie au travail des professionnels afin de renforcer la qualité et la sécurité des soins. Tout ceci, en impliquant davantage, les usagers du service public hospitalier. Nous comptons travailler au rapprochement avec la médecine libérale et le secteur privé du territoire, pour faire émerger des parcours de soins plus ancrés sur le territoire, tout en développant en lien avec le projet médical partagé du GHT, les recours nécessaires pour nos patients. La communauté médicale hospitalière est très sensible à l'accueil des jeunes étudiants en médecine. Nous souhaitons leur faire une place dans l'établissement, en renforçant notre offre de formation. C'est un axe important pour nous. Les externes et les internes doivent garder de leur passage chez nous, une envie de nous rejoindre.



### **Quelles étaient les attentes de la communauté médicale vis-à-vis de ce nouvel hôpital ?**

**M. G. :** Les attentes étaient simples puisque le personnel souhaitait pouvoir évoluer dans des locaux qui répondent mieux à la prise en charge moderne des patients. À l'époque du CHSA, nous disposions de services avec très peu de chambres individuelles ce qui n'était, par exemple, pas compatible avec des besoins d'isolement pour endiguer la propagation de virus et de bactéries. Ce nouvel hôpital développe des logiques de prise en charge différentes avec une unité de niveau qui simplifie les organisations et les parcours des patients et des professionnels. L'architecture de ce nouveau bâtiment rend les circuits plus simples et plus fonctionnels ce qui améliore de fait, le travail des équipes au quotidien. Ce sont aujourd'hui davantage les services qui s'adaptent aux parcours du patient que l'inverse. Par ailleurs, les patients jouissent désormais d'un environnement beaucoup plus agréable, digne et reposant en rupture totale avec les locaux du CHSA.

### **Comment avez-vous participé aux réflexions relatives à la conception de ce nouvel hôpital ?**

**M. G. :** Au niveau de la communauté médicale, nous avons été impliqués très tôt, dès le projet de réaménagement du site du CHSA. Une délégation médicale avait rencontré le maire de l'époque pour lui faire part de notre crainte vis-à-vis d'une reconstruction sur un site déjà largement éprouvé. Après avoir été entendu, nous avons pu travailler avec la direction sur l'élaboration d'un projet médical préfigurant la construction d'un nouvel hôpital. Nous sommes parvenus à proposer un projet retenu par la commission interministérielle pour la performance de l'offre de soin (COPERMO). Nous nous sommes ensuite impliqués dans le choix des projets architecturaux, pour finalement porter notre dévolu sur le projet porté par Bouygues et l'agence Brunet Saunier. Nous avons été associés à toutes les étapes et les chefs de pôles ont toujours pu exprimer leurs souhaits.

### **Dans quelle mesure ce nouvel hôpital va-t-il permettre de développer de nouvelles activités ?**

**M. G. :** Nous ne disposons malheureusement aujourd'hui, d'aucune réserve foncière nous permettant de prétendre au développement de nouvelles activités. C'est le principal point d'amélioration pour la communauté médicale. Nous avons de nombreux projets réfléchis mais qui ne peuvent aboutir en l'état. Pour développer une nouvelle activité, nous sommes obligés de fermer une ancienne. Cela n'est pas envisageable. Nous sommes satisfaits de ce nouvel hôpital et encore plus pour les patients mais nous demeurons dans l'attente d'espaces complémentaires pour développer de nouvelles activités et en profiter pour donner de l'air à nos consultations qui sont à l'étroit. Pour que ce déménagement soit un succès pour la population, il est fondamental de pouvoir adjoindre un espace complémentaire.

### **Comment la crise sanitaire s'est-elle invitée dans le projet Nouvel Hôpital ?**

**M. G. :** Nous n'avons pas du tout anticipé cette crise sanitaire qui est arrivée de façon insidieuse au départ. Nous avons dû nous adapter au fur et à mesure avec la communauté médicale, les soignants et la direction : cette forte collaboration nous a permis de trouver les organisations internes idoines. Nous avons très rapidement et en permanence, su faire preuve d'anticipation dans nos organisations et nos prises de décisions. Le prolongement de cette crise dans le temps a été épuisant pour le personnel. Entre la gestion de la situation, la prise de décisions

pas toujours populaires, le travail en parallèle sur le déménagement et l'installation de services en amont comme la biologie ou l'imagerie et pour couronner le tout, la préparation d'une certification décidée par l'HAS, la période a été particulièrement éprouvante et difficile pour toutes les équipes.

### **Comment définiriez-vous la médecine du XXI<sup>e</sup> siècle ?**

**M. G. :** Je ne suivrai pas ce courant majoritaire qui consiste à penser que la médecine du XXI<sup>e</sup> siècle sera une médecine où le robot remplace le médecin. Un malade doit pouvoir rencontrer physiquement un médecin. Penser que nous pouvons utiliser la télémédecine à tout va est un leurre dont nous allons revenir à grands pas. La médecine du XXI<sup>e</sup> siècle devra s'occuper de patients de plus en plus avertis, responsables et quelque part, acteurs de leur prise en charge. Les médecins devront intégrer cette expertise du patient qui développera des demandes différentes de celles que nous connaissons aujourd'hui.

L'innovation technologique sera incontournable, notamment autour du bien-être des personnes et, en particulier, pour les plus âgées. La technologie nourrira la médecine et aidera le praticien mais quoi qu'il arrive ce dernier restera au centre du dispositif de prise en charge.

Enfin, la prévention devra prendre le pas sur ce que nous faisons car nous n'aurons pas éternellement les moyens de nous payer cette médecine hospitalo-centrée que nous connaissons aujourd'hui.





## La politique des soins

*« Les soignants ont participé à l'élaboration de ce projet dès son origine »*



Propos recueillis auprès de **Nadia Duez**, Directrice des soins, Coordinatrice générale des soins du Centre Hospitalier de Maubeuge, Felleries et Jeumont

### **Comment définiriez-vous la politique des soins du Centre Hospitalier de Maubeuge ?**

**Nadia Duez :** La politique des soins doit contribuer à la qualité et à la sécurité de la prise en charge du patient. Pour mettre en application cette politique, nous devons disposer de professionnels compétents et formés qui ont la capacité de répondre aux besoins des patients. Nous développons pour cela toute une politique de formation et d'accompagnement pour prendre en soins les patients dont nous recherchons sans cesse la complète satisfaction. Notre démarche qualité s'inscrit dans le cadre d'une certification prévue cette année. Nous nous appuyons beaucoup sur les retours des patients via les questionnaires remplis en fin de séjour qui nous poussent à nous améliorer au quotidien.

### **Rencontrez-vous des difficultés de recrutement des personnels soignants ?**

**N. D. :** C'est un problème crucial qui est partagé par de nombreux établissements en France et même au-delà de nos frontières. Lors de mon

arrivée en 2019 nous avons profité d'une période faste avec un recrutement très important d'infirmiers diplômés mais, aujourd'hui, tout a changé. Il y a tout d'abord moins d'infirmiers diplômés ceci est notamment en lien avec le nouveau dispositif de recrutement par Parcours Sup. Nous constatons une diminution des durées de carrière au sein de notre établissement. Les facteurs sont nombreux mais il est indiscutable que ce métier est particulièrement exigeant et prenant, que ce soit psychologiquement ou physiquement, avec des patients qui nécessitent de plus en plus d'attention et d'écoute et qui souffrent de pathologies très lourdes. La crise Covid n'a fait qu'amplifier ce phénomène. Le sentiment d'inquiétude généré par ces constats depuis 2 ans a affecté aussi bien les soignés que les soignants. Cela a généré de facto de nombreux arrêts de travail et des réorientations des personnels vers d'autres métiers. Enfin, notre proximité avec la Belgique qui a longtemps joué en notre faveur s'est aujourd'hui retournée contre nous et ce sont désormais les établissements belges qui recrutent nos professionnels grâce à une attractivité salariale supérieure.

### **Comment faites-vous face à ces problèmes de recrutement ?**

**N. D. :** Nous essayons d'être attractifs dans nos offres de recrutement en proposant des postes en CDI et nous mettons en place une politique de « *stagiairisation* ». Ce qui va nous permettre de faire la différence je l'espère, c'est le nouveau cadre de travail avec les évolutions technologiques dont nous disposons dans ce nouvel hôpital. Cet établissement propose un plateau technique qui permet de développer de nouvelles activités ce qui est très positif pour l'attractivité médicale et paramédicale.

### **Comment les soignants ont-ils été impliqués dans les réflexions autour de ce projet ?**

**N. D. :** Les soignants ont participé à l'élaboration de ce projet dès son origine. Répartis par groupes de travail sur diverses thématiques en fonction des spécialités et des pôles, les professionnels ont réfléchi à toutes les composantes de ce projet, de la logistique à la disposition des chambres et du matériel en passant par l'organisation des salles de soins. Ainsi, de la conception à la réalisation, les soignants ont fait partie intégrante du projet. Cette implication s'est ensuite poursuivie lors de la phase d'emménagement et d'intégration au sein de l'établissement. Ce dernier s'est déroulé de manière exceptionnelle avec un échelonnement sur quinze jours et des phases très précises qui ont permis aux patients d'arriver dans de bonnes conditions dans ce nouveau bâtiment. Durant ces quinze jours, nous avons dû travailler sur deux sites et donc doubler les équipes ce qui a exigé une grande vigilance. Il faut saluer le travail et l'implication de toutes les équipes du début à la fin du projet.

### **Quelles sont les nouvelles organisations mises en place dans ce nouveau bâtiment ?**

**N. D. :** Au niveau organisationnel, la première adaptation a dû être

faite par rapport au nouveau capacitaire. En effet, certains services ont vu leurs effectifs être réduits (pôle spécialités médicales) tandis que d'autres les ont vu augmenter (pôle aigu, urgence, réanimation...). L'encadrement a mené en amont un travail important de repérage des compétences des différents agents et de préparation au changement d'affectation de service. Il a fallu aussi s'adapter à la mutualisation des services et des ressources qui n'existaient pas dans l'ancien hôpital. Nous avons adapté les fiches de postes et les missions des agents à la nouvelle organisation et à l'infrastructure. Il ne faut pas perdre de vue à quel point un déménagement est perturbant pour les soignants dans leur travail au quotidien. Un temps d'adaptation à l'infrastructure et aux organisations est une étape incontournable dans tout changement. Très rapidement, tous les agents profiteront de ce nouvel espace de travail beaucoup plus agréable et optimisé.

### **Ce nouveau bâtiment va-t-il engendrer la création de nouvelles fonctions au sein du personnel soignant ?**

**N. D. :** Nous ne parlerons pas de nouvelles fonctions, mais plutôt de nouvelles missions. Certaines affectations ont été repensées comme les tâches hôtelières avec la création d'un office central dédié. Cela permet de recentrer le soignant sur sa mission première : être au plus proche du patient. Nous avons surtout transféré toutes les fonctions supports qui pouvaient parasiter le fonctionnement quotidien d'un soignant. Tout un maillage de missions transverses se mettent en place, comme avec le brancardage qui ne se pratique plus de la même manière de part de nouveaux investissements matériels et une organisation optimisée en lien avec l'architecture du nouveau bâtiment.





**Quel a été l'impact de la crise sanitaire sur le personnel soignant du CH de Maubeuge ?**

**N. D. :** L'impact de la crise sur le personnel a été fort en particulier sur le plan psychologique. Sur ce point, nous avons très rapidement mis en place une cellule d'écoute psychologique et de soutien vers qui les soignants pouvaient régulièrement se tourner pour verbaliser leur malaise. Le psychologue pouvait également prendre l'initiative de faire des accompagnements de groupe directement dans les services. Il faut reconnaître que la rupture avec les familles suite aux interdictions de visite a été très délicate à gérer aussi bien pour les patients et leurs familles que pour les soignants. Les élus de l'Agglomération de Maubeuge nous ont mis à disposition des tablettes qui ont permis aux patients de communiquer avec l'extérieur et de rompre l'isolement. Dans un contexte de méconnaissance du virus faisant évoluer rapidement les consignes des autorités, les équipes ont dû faire preuve d'une grande adaptation tout en gérant les difficultés émotionnelles et les angoisses naturelles.

**Comment le personnel soignant est-il accompagné dans la mise en place des nouveaux outils numériques ?**

**N. D. :** Avec l'aide de notre cellule informatique, nous dispensons des sessions de formations auxquelles tous les professionnels peuvent participer pour se familiariser avec les nouveaux outils de soins. Nous profitons également de quelques formations proposées par des prestataires externes.

**Quelle est votre vision de la prise en soin du XXI<sup>e</sup> siècle ?**

**N. D. :** L'intelligence artificielle qui se déploie peu à peu va sans doute nous permettre de développer de nouvelles approches et modifier notre positionnement. Quoi qu'il arrive l'IA doit nous permettre de dégager plus de temps que le soignant devra investir dans le relationnel auprès des patients. Cette aide numérique doit nous permettre d'être plus proches des patients. Les soins se feront sans doute différemment avec d'autres moyens technologiques. La crise sanitaire a encore démontré

à quel point le relationnel était primordial. La technologie ne pourra jamais supplanter l'humain. Lorsque les liens sont rompus ou altérés, les pathologies s'amplifient. Le soignant gardera une place primordiale dans la prise en soins de qualité du patient de demain.





# Le nouvel hôpital de Maubeuge

« Ce nouvel hôpital est un très bel outil de travail »



Propos recueillis auprès d'**Olivier Gerbaud**, Ingénieur en chef

## Quelles sont les grandes lignes du projet « *Nouvel Hôpital* » ?

**Olivier Gerbaud :** L'origine du nouvel hôpital remonte à une quinzaine d'années et un projet initial de restructuration complète de l'hôpital, un projet qui s'est transformé en construction neuve au fil de l'avancement des différentes études. Concrètement, une restructuration sur site aurait coûté le prix d'un hôpital neuf sans en avoir l'ensemble des qualités tout en mettant en difficulté les services pendant plusieurs années en raison des travaux.

Après avoir pris la décision de nous orienter vers une construction neuve, plusieurs projets ont été réalisés avant la validation fin 2015 de celui que nous connaissons aujourd'hui. S'en est suivi un calendrier de chantier classique avec la programmation, les différentes études techniques et

la conclusion du marché en conception réalisation avec le groupement Bouygues, Brunet Saunier, WSP, Colas et Etamine.

## Comment s'est fait le choix du site ?

**O. G. :** Plusieurs sites étaient envisagés et le choix s'est porté sur la création d'un « *quartier hôpital* » à proximité d'une clinique, ce qui nous permettait d'envisager la mise en place de partenariats. Même si la surface est aujourd'hui restreinte, ce terrain offre des possibilités de construction à côté de l'hôpital qui permettra peut-être à l'avenir l'installation d'autres partenaires de l'établissement. C'est du reste, grâce à la concrétisation de divers partenariats en amont que nous avons eu les autorisations pour ce projet.

### Quels étaient les enjeux urbains autour de ce projet ?

**O. G. :** Bien entendu, s'agissant d'un terrain vierge, il a fallu construire des accès à l'hôpital en concertation avec les collectivités territoriales. Situé en bordure d'une voie rapide, l'accès principal a été créé depuis cette dernière par l'agglomération Maubeuge-Val de Sambre. Un accès secondaire par le nord, donnant sur la clinique, et un accès rapide pour les ambulances depuis la départementale ont également été créés par l'agglomération et le département. La partie nord du site dispose aussi d'une liaison douce avec la voie de bus, les vélos et les piétons.

Outre les accès de transports, le site est totalement sécurisé au niveau énergies et fluides avec un accès Nord et un accès Sud passant sous la voie rapide. C'est le cas de l'électricité, de l'eau, du réseau de chauffage urbain (pas de gaz sur le site), de l'eau et des fibres optiques.

### Quels sont les atouts du projet conçu par l'agence Brunet-Saunier ?

**O. G. :** L'atout principal du projet porté par l'agence Brunet-Saunier est l'efficacité des plateaux. Il s'agit d'un bâtiment monobloc de 130 mètres de long par 80 mètres de large sur 4 niveaux. Percé de patios, cet ensemble est lumineux et aéré malgré sa compacité. En son centre, des locaux sont réservés aux services de soins et la logistique hôtelière et ne sont pas accessibles aux visiteurs et patients.

Les plateaux sont organisés pour optimiser leur efficacité : un plateau médecines et lits chauds, un plateau Chirurgies, Ambulatoire, Mère-enfant donnant directement sur les Blocs Opératoires, un plateau accueil, urgences, consultations, imagerie et dialyse, un plateau médico-technique (labo, stérilisation, pharmacie) et logistique.

### Quels sont les éléments qui concourent à l'amélioration des conditions d'accueil des usagers et les conditions de travail du personnel ?

**O. G. :** Ce nouvel hôpital nous permet de proposer désormais 80 % de chambres individuelles et un éclairage naturel pour tous les locaux. Le confort climatique a fait l'objet d'une attention particulière soit avec une climatisation directe soit avec un système de refroidissement adiabatique. L'adiabatique est un système vertueux puisqu'il utilise la récupération des eaux de pluie.

### Dans quelle mesure aviez-vous la volonté d'innover en matière énergétique ?

**O. G. :** Plus qu'innover, notre volonté était d'être vertueux en utilisant au maximum les ressources naturelles présentes sur le site et gratuites. Ainsi, outre la récupération d'eau avec l'adiabatique, nous avons mis en place une double récupération sur les groupes froids de la chaleur qui nous permet de préchauffer environ 80 % de l'eau chaude sanitaire. Enfin, nous avons fortement incité à la réalisation du réseau de chaleur de la ville de Maubeuge principalement alimenté par la chaleur fatale récupérée d'une usine d'incinération. Cela nous permet d'avoir une simple sous station sans gaz à la place d'une chaufferie, et de bénéficier de tarifs ne dépendant que peu du prix du gaz.





### **Comment le personnel a-t-il été impliqué dans ce projet ?**

**O. G. :** Tous les personnels ont été impliqués dès la programmation. Par la suite, et à de nombreuses reprises, nous avons montré les plans aux différents services pour récolter leurs impressions et prendre en compte au maximum leurs remarques et demandes. Lors du chantier, nous avons organisé des visites à différents stades de l'avancement des travaux avant de permettre au personnel de se rendre librement sur le bâtiment une fois achevé.

### **Comment le chantier s'est-il déroulé ?**

**O. G. :** Malgré la crise sanitaire, ce chantier s'est globalement très bien déroulé avec certains événements marquants comme l'introduction de la médecine nucléaire. Ce projet a été conçu en conception-réalisation ce qui n'est pas toujours la situation la plus aisée pour un maître d'ouvrage qui doit faire face à un groupement solidaire composé de l'architecte, d'un bureau d'études et de l'entreprise générale. Nous avons été très bien accompagnés par nos AMO, Icade et Hexa Ingénierie, qui ont su mettre de l'huile dans les rouages lorsque la situation l'exigeait. Toutefois, nous avons rencontré quelques contretemps comme lorsqu'au début du chantier nous avons subi de fortes intempéries qui ont inondé la plateforme ou lors de l'arrivée de la crise sanitaire. La COVID a nécessité la mise en place de différentes procédures et aménagements en particulier au niveau de la base vie et au niveau de l'organisation des équipes pour éviter la transmission du virus. Cela n'a pas été une situation simple à gérer pour le groupement et le calendrier a inévitablement été impacté avec un retard sur la livraison de huit semaines.

### **Comment s'est déroulé le déménagement ?**

**O. G. :** Le bâtiment a été réceptionné le 21 juillet 2021 et nous avons emménagé du 16 au 29 octobre. Très en amont du déménagement, nous avons fait appel à la société Bovis qui nous a assisté lors de cette phase particulièrement délicate et importante. Bien que cette société soit spécialisée dans l'exécution du déménagement, de par sa grande expérience, elle nous a beaucoup aidé dans la préparation, l'organisation

et le séquençage. Nous pouvons comparer son apport à celui d'un AMO déménagement.

Pour des raisons économiques, nous avons fait le choix de conserver et de transférer la majorité de notre matériel dans les nouveaux locaux. Cela a nécessité en amont un important travail d'inventaire de la part de toutes les équipes. Nous avons quand même renouvelé les gros matériels d'imagerie, de stérilisation, de la cuisine et de nombreux appareils médicaux. Un complément a simplement été apporté sur le matériel hôtelier.

### **Quel premier bilan dressez-vous de cette opération «*Nouvel Hôpital*» ?**

**O. G. :** Ce nouvel hôpital est un très bel outil de travail. Désormais, chacun doit y trouver ses marques mais tout est réuni pour que nous puissions améliorer nos performances. S'il répond pleinement aux différentes normes et qu'il est bien conçu, nous devons lui laisser faire sa jeunesse et résoudre les quelques difficultés que nous rencontrons sur les premiers usages avant de tirer un bilan définitif. Peu à peu les professionnels commencent à prendre leurs marques et apprécier l'hôpital. L'avantage de ce nouveau bâtiment est le délai relativement court entre sa conception et sa livraison qui a été approximativement de cinq ans et qui lui permet d'être plutôt bien adapté à notre fonctionnement.

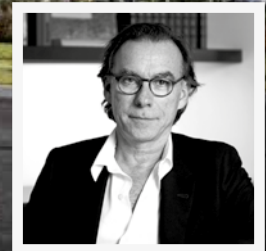
### **Quelle est votre vision de l'hôpital du XXI<sup>e</sup> siècle ?**

**O. G. :** Je pense que l'hôpital du XXI<sup>e</sup> siècle est un lieu qui met à la disposition des soignants, des médecins et des patients, un nombre important de technologies qui permettent de mieux travailler, de mieux soigner et qui vont les aider au quotidien. L'outil numérique doit permettre d'accomplir son travail de la meilleure manière possible mais, pour autant, cela ne remplacera jamais l'humain. Nous aurons toujours besoin des infirmières, des aides-soignants et des médecins. L'environnement et la technique essaieront de les aider au maximum mais, au centre, il y aura toujours le soignant.



## Le parti architectural

« L'équilibre et la rigueur souhaitée lors de la conception s'est retrouvée dans la réalisation »



Propos recueillis auprès de **Jérôme Brunet**, architecte, agence Brunet Saunier Architecture

### Pouvez-vous nous présenter cette opération de construction du nouvel hôpital de Maubeuge ?

Avec le temps, le Centre Hospitalier de Sambre-Avesnois était devenu complètement obsolète et avait atteint les limites de ses capacités. Ce nouveau bâtiment était très attendu par toute une ville et toute une région et nous sommes heureux d'avoir remporté ce concours pour une opération en conception-réalisation en collaboration avec le groupe Bouygues Bâtiment Nord-Est. Positionné sur un site généreux en périphérie de la ville, cet hôpital bénéficie d'un accès direct via une voie rapide qui relie Maubeuge à la Belgique. Un des atouts de ce site est sa topographie avec une déclivité qui permet de distinguer naturellement le niveau d'accès public sans interférer avec les accès logistiques et techniques positionnés à un niveau inférieur. Tout autour de ce bâtiment homogène en forme de rectangle nous avons pu disposer les trois entrées de flux principaux : le public à l'est, les urgences à l'ouest et la logistique au sud à un niveau inférieur.

### Comment s'organise ce bâtiment ?

Le rez-de-chaussée est organisé comme une rue intérieure qui va connecter le parvis public à l'est et le parvis des urgences et de la dialyse à l'ouest avec une route qui encercle le bâtiment pour les automobilistes. En rez-de-jardin sont regroupées les fonctions techniques et logistiques, le stationnement du personnel ainsi que leur espace de restauration. L'organisation repose sur une épine dorsale qui distribue l'ensemble

des fonctions avec une stratification horizontale. L'homogénéité de l'espace permet de distribuer aisément les différentes fonctions selon les juxtapositions et les connexions demandées dans le programme. Cette uniformité et cette neutralité du bâtiment a offert aux équipes une flexibilité supplémentaire pour adapter le programme y compris durant le chantier. Encore une fois, nous avons pu vérifier sur cette opération toute la pertinence de notre concept de trame homogène qui peut accueillir toutes les fonctions dans cette morphologie. Le public s'oriente très facilement dans cet hôpital grâce à deux points de montée verticaux qui desservent les unités de soins tandis que les espaces tertiaires sont concentrés au centre de l'ouvrage dans des zones non traversées par le public. Cette position centrale garantit aux médecins une proximité totale avec les plateaux techniques et les unités de soins sans risquer d'être indisposés par les visiteurs. Il est essentiel que les professionnels disposent de lieux leur garantissant le calme nécessaire pour se concentrer ou se détendre et être dans le bon état d'esprit pour travailler efficacement. Enfin, le système de double circulation que nous avons mis en place dans cet établissement, imaginé il y a maintenant quelques années, couplé avec ces grands plateaux homogènes et modulables, peut s'avérer à la lumière de la crise sanitaire, être un concept encore plus pertinent que prévu dans la mesure où il garantit une parfaite étanchéité des flux et permet de faire évoluer les frontières des unités.

### **Quels sont les éléments qui participent à l'amélioration du confort et de l'accueil des patients et des familles ?**

L'accueil du patient varie en fonction de son état de santé alors que celui de la famille nécessite toujours en premier lieu clarté et lisibilité de l'organisation fonctionnelle. Après un accueil à l'une des deux extrémités du bâtiment, il y a tout de suite une certaine évidence dans la déambulation pour rejoindre le patient visité. Le parcours public profite tout le temps de la lumière naturelle puisqu'il donne sur deux grands patios, dont l'un dessert la cafétéria et est accessible pour s'oxygéner sur une terrasse en bois. Il est essentiel d'éviter de rajouter du stress aux visiteurs à cause de cheminements trop complexes. La chambre est également très agréable avec sa surface standard comprise entre 17 m<sup>2</sup> et 19 m<sup>2</sup> et sa très grande fenêtre qui permet de voir à la fois le ciel et le sol à l'extérieur. Ces chambres sont regroupées sur la partie sud du bâtiment offrant une vue agréable et lointaine sur la vallée et sa végétation. L'hôpital ne sera jamais un hôtel et les personnes doivent y séjourner le moins longtemps possible, cependant nous devons faire en sorte de rendre ce moment le plus agréable possible. Une attention toute particulière a d'ailleurs été portée sur la gaine tête de lit pour qu'elle échappe à la connotation médicale en cachant les éléments sur ses flancs et en l'ornant d'un revêtement stratifié dont la couleur diffère selon les services. C'est un lieu simple, neutre et calme car nous ne sommes pas adeptes des hôpitaux bariolés qui vont à l'encontre de ce que doit être un lieu de repos.

### **Comment se sont déroulés les échanges avec les équipes de l'hôpital ?**

Les relations ont été excellentes avec les équipes de Maubeuge. L'hôpital est situé dans une ville marquée par certaines difficultés au cours de son histoire et dont une partie de la population souffre encore aujourd'hui : le fait de pouvoir bénéficier d'un nouvel outil, performant et contemporain comme cet hôpital est une bouffée d'air frais. L'ambiance a été très bonne tout au long de cette opération, dans un esprit très constructif et de confiance vis-à-vis de notre expérience et de notre expertise dans le domaine de la santé. Nous mettons toujours la même énergie dans tous nos projets et c'est une qualité que les équipes de l'hôpital ont su apprécier.

### **Quel bilan dressez-vous de cette opération sur le CH de Maubeuge ?**

Il s'agit d'une opération en conception-réalisation ce qui est un challenge différent par rapport à d'autres projets que nous portons. Cependant, nous avons eu une collaboration intelligente pour aboutir à notre souhait d'une conception la plus simple possible pour une mise en œuvre la plus facile possible sans rogner sur la qualité. L'équilibre et la rigueur souhaitée lors de la conception s'est retrouvée dans la réalisation. Nous avons su trouver les bons compromis avec l'entreprise générale pour bâtir un bâtiment qui n'a rien à envier à des réalisations en maîtrise d'ouvrage publique classique.



©11H45/Florent Michel



©11H45/Florent Michel



©11H45/Florent Michel