



Retour d'expérience

« Je pense pouvoir être fier de ce que nous avons réalisé, avec l'ensemble des équipes, au cours de ces dernières années. Grâce à cela, l'hôpital a un bel avenir devant lui... »

Propos recueillis auprès de **Jean Claude Dormont**, Administrateur Délégué du secteur B, ancien directeur général

Après 14 années, vous avez quitté vos fonctions de Directeur Général fin 2022. Quel bilan dressez-vous aujourd'hui de ces 15 années à la tête du CHU Tivoli ?

Jean Claude Dormont : J'ai débuté ma carrière au CHU de Tivoli le 3 mai 1982, et j'y aurai donc passé quarante années de ma vie. A l'issue d'un détachement, en qualité d'expert « *financement* » auprès des ministres fédéral et régional de la Santé, pour notamment mettre en place le nouveau mode de financement et le transfert des compétences en matière d'infrastructures, j'ai occupé la fonction de Directeur Général de 2008 à 2022. A mon retour, en 2008, l'hôpital était plongé dans une grave crise financière et ma première mission a donc été d'en assurer le redressement. Le mal était profond et les mesures programmées

pour y remédier se devaient d'être à la hauteur mais, avec l'adhésion de l'ensemble des travailleurs et du corps médical, les résultats ont été au-delà de nos espérances et, à la clôture de l'exercice 2010, l'équilibre était retrouvé. A l'époque, pas encore rassurés après la crise qu'elles venaient de vivre, l'ensemble des équipes n'osaient pas imaginer d'entamer l'ambitieux projet de reconstruction. Il fallait, en effet, une certaine audace mais les premiers signes de fatigue et surtout la « *contrainte des murs* » rendaient pourtant l'opération nécessaire.

Ce projet avait d'ailleurs déjà été réfléchi quelques années plus tôt, avant les années difficiles.

15 ans plus tard, une bonne partie du chemin a été franchie, le bilan est très positif et j'en suis fier.

Comment a évolué le paysage hospitalier durant toutes ces années et comment avez-vous réussi à inscrire le CHU dans cette évolution ?

J.-C. D. : Le constat est évident, le nombre de sites hospitaliers est trop important. Il s'en suit une concurrence et une compétition dommageables pour les finances et la santé publiques. La solution serait une programmation courageuse des sites et des services de la part de nos décideurs politiques. Il faut croire que les enjeux électoraux les en empêchent. Jean-Luc DEHAENE fut le premier à vouloir limiter l'offre hospitalière en légiférant les groupements et les fusions, Rudy DEMOTTE l'a tenté également en introduisant la notion de bassins de soins et, plus récemment, Maggie DE BLOCK avec la mise en place des réseaux hospitaliers. Pour chacune de ces mesures, on ne peut pas parler de succès. Chacun admettra qu'un seul site hospitalier est suffisant à La Louvière, nous avons pensé le « *nouveau Tivoli* » dans cette perspective.

Quelle a été votre période la plus marquante en tant que Directeur Général ?

J.-C. D. : A l'issue de la crise financière qui m'apporta évidemment son lot d'inquiétudes et de tensions, la période qui a suivi, avec l'élaboration du projet d'extension et de modernisation a, elle, été exaltante. En 2017, et après de longues années d'attente et d'impatience, le projet, longuement réfléchi, et souvent repensé, a enfin été accepté par le Gouvernement Wallon. Les différentes étapes de la reconstruction ont ainsi débuté en 2019, avec quelques années d'avance sur la plupart des hôpitaux de la Région.

C'est le Docteur Pietro SCILLIA, Directeur Médical, qui vous a succédé, il y a un an. Et pour la première fois, c'est un duo de médecins qui assure la gouvernance du CHU Tivoli. Que vous inspire cette double nomination ?

J.-C. D. : Il est évident qu'aucun projet hospitalier ne peut réussir sans l'adhésion du corps médical et, bien sûr, de l'ensemble des travailleurs. Cela me semble donc être un atout d'avoir une cohérence et une complicité au plus haut niveau. De plus, le succès d'un hôpital repose essentiellement sur son projet médical et sur la quantité et, surtout, la qualité de ses équipes médicales. Le recrutement de celles-ci repose sur la confiance que les futurs candidats accordent à l'hôpital qui les accueille. Il s'agit là d'un autre atout de la nouvelle équipe. Le duo est cependant très conscient de la complexité de la gestion hospitalière et du fait qu'il ne peut réussir seul ses ambitieux projets. J'ai réussi avec une équipe, il en sera de même pour Pietro et Roxanne. Je suis rassuré, le comité de direction regorge de qualité. A ce sujet, je suis aussi très heureux du chemin parcouru et d'avoir mis en place une équipe compétente, fidèle et motivée. Avec elle, je suis convaincu de la réussite de Roxanne et de Pietro !

Vous êtes aujourd'hui administrateur délégué du secteur B. En quoi consistent vos fonctions ?

J.-C. D. : Tout d'abord, le secteur B, c'est quoi ? C'est tout ce qui a été oublié par Maggie DE BLOCK dans sa notion de réseau hospitalier. A l'heure où tout le monde parle de « *soins intégrés* » et de « *prise en charge globale* » du patient, tout ce qui se trouve en amont et en aval de la phase aigüe clinique n'a pas été intégré au réseau hospitalier. Il s'agit là des secteurs de la santé mentale, des hôpitaux et maisons psychiatriques, des soins à domicile, de la petite enfance et des personnes âgées. Ces secteurs sont le périmètre du secteur B et mon

objectif est d'initier une association et une collaboration efficace entre le secteur A, composé de l'hôpital et de ses polycliniques, et le secteur B qui couvre le reste du trajet de vie du patient, de la crèche à la maison de repos en passant par la prise en charge à domicile. En attendant la fin du moratoire et la libération de la programmation qui verra naître la première maison de repos du CHU Tivoli, une première pierre est posée avec la construction de la crèche des « *Louve-Tôts* » d'une capacité de 70 places. Les ressources, tant humaines que matérielles, sont bien sûr limitées mais j'ai l'ambition de convaincre et réunir une série d'acteurs, publics et privés, de la région du Centre afin d'atteindre l'objectif et de proposer à sa population une offre de soins de haute qualité.

Comment accompagnez-vous la gouvernance du CHU face aux défis qui vont se présenter ?

J.-C. D. : Bien que me sentant parfois l'étranger, de par l'éloignement du secteur B, je participe toujours aux organes essentiels de la gouvernance de l'hôpital et notamment au Comité de Direction, au Comité Paritaire de Gestion, au Comité Exécutif, au Conseil d'Entreprise et au Conseil d'Administration. Je reste donc très impliqué dans la vie hospitalière et ses ambitieux projets. Cela ne durera bien sûr qu'un temps et, comme je l'ai fait pour l'hôpital, en collaboration avec la Direction Générale, il faut d'ores et déjà penser à ma succession pour mener à bien les importants défis du secteur B, où tout reste à faire.

Quel message souhaiteriez-vous transmettre aux équipes du CHU ?

J.-C. D. : Tout d'abord, je leur suis extrêmement reconnaissant de m'avoir accompagné et permis de réussir la première étape de la nouvelle vie du CHU Tivoli. C'est grâce à leur travail acharné et à leur dévouement que ce pari a été tenu. Je ne peux maintenant que leur souhaiter de réussir la seconde et d'offrir à la région du Centre, à l'horizon 2028, un merveilleux hôpital que beaucoup lui envieront. Et je serai à leurs côtés pour vivre ce grand moment. Je les aime !

