



Hôpital du Jura : jouer un rôle de premier plan dans l'arc jurassien

L'Hôpital du Jura est un établissement de santé offrant une très large palette de prestations, des soins intensifs aux lieux de vie pour personnes âgées. Avec un total de plus de 500 lits stationnaires, il déploie ses activités de manière complémentaire et différenciée sur ses différents sites de Delémont, Porrentruy, Saignelégier et de la Résidence La Promenade (Delémont). Que ce soit de manière ambulatoire ou durant un séjour, les patients et résidents jouissent de soins et autres prestations de qualité, fournis par 1600 collaboratrices et collaborateurs.

Le vieillissement de la population impose à l'Hôpital du Jura de développer davantage son offre de prise en charge gériatrique aiguë ou ambulatoire. L'établissement s'est ainsi lancé dans de nombreux projets : l'assainissement et la restructuration de l'EMS de Saignelégier, de nombreux changements pour le Centre de rééducation de Porrentruy ou encore la reconstruction de l'hôpital de soins aigus. L'Hôpital du Jura vient de terminer une opération majeure avec l'inauguration de son bloc opératoire rénové et centralisé sur le site de Delémont. Cette réorganisation des blocs va permettre d'améliorer considérablement la qualité des prestations fournies aux patients. Avec ses différents projets, l'Hôpital du Jura compte jouer un rôle de premier plan dans l'arc jurassien.



Présentation avec **Kristian Schneider**, directeur général de l'établissement

L'Hôpital du Jura...

Kristian Schneider : L'Hôpital du Jura est un établissement de santé cantonal bénéficiant d'une situation de monopole dans le canton du Jura. Il nourrit donc une mission de proximité et doit faire des choix importants liés aux types de prestations de soins offertes à la population. L'hôpital n'est pas uniquement un établissement de soins somatiques aigus, mais aussi un centre de rééducation musculo-squelettique et neurologique, ainsi qu'une structure de long séjour pour le secteur médico-social. Il est également l'unique acteur responsable de la prise en charge d'urgences et réceptionne tous les appels au numéro 144 pour le canton. Son service ambulancier ne souffre d'aucune concurrence de la part des secteurs public ou privé.

Cette situation de monopole contraint-elle l'établissement à développer toutes les spécialités ?

K.S : Non, car nous collaborons efficacement avec les centres de soins qui nous entourent et notamment avec les CHU de Bâle, Berne et Lausanne ainsi que les Hôpitaux Universitaires de Genève. Le choix de nos prestations dépend des compétences de nos effectifs. Aujourd'hui, nous devons clairement définir l'avenir de l'établissement et l'évolution de ses prestations. L'hôpital s'inscrit dans une zone périurbaine au sein de laquelle il doit attirer les spécialistes nécessaires au développement de ses activités.

Quels sont les facteurs orientant vos décisions quant aux activités développées au sein de l'hôpital ?

K.S : Nous nous assurons d'avoir un nombre suffisant de spécialistes pour entreprendre le développement d'une activité spécifique. Nous sommes également attentifs au volume de cas présents dans le bassin de patientèle afin de définir les domaines les plus cohérents à développer au regard des besoins de la population locale. Nous choisissons nos spécialités en fonction du plateau technique et des investissements nécessaires au développement d'une prise en charge spécifique.

En matière d'attractivité, quelles sont les forces de l'Hôpital du Jura ?

K.S : Notre première force est d'être l'unique hôpital du canton du Jura, ce qui permet à l'établissement d'être pérenne malgré sa taille moyenne. Une autre caractéristique de notre hôpital, c'est son dynamisme et notre volonté de développer rapidement une culture entrepreneuriale. Actuellement, nous revoyons entièrement notre façon de travailler et ce sera certainement une source de motivation pour nos collaborateurs. Enfin, c'est important, nous avons la chance de travailler dans une institution à taille humaine très agréable, ainsi que dans une région qui offre une qualité de vie exceptionnelle.

Dans quelle mesure l'Hôpital du Jura assume-t-il pleinement son rôle de proximité ?

K.S : Comme tous les établissements implantés en zone périurbaine, l'Hôpital du Jura joue un rôle très important auprès de la population locale et l'ensemble de ses missions concerne les trois chefs-lieux du canton. Nous sommes le seul établissement assurant les interventions d'urgences de proximité et sommes particulièrement proches de la population et des médecins traitants. Notre communication s'adresse, avant tout, à la population et aux acteurs de santé de proximité. En effet, l'hôpital du Jura est le premier choix pour la population et cette proximité complexifie parfois la gestion de l'établissement et son image. La moindre défaillance de la part de l'hôpital circule plus rapidement au sein de la population que toutes les prestations de très grande qualité qu'il propose.

Comment répondez-vous à vos missions et aux défis du secteur médico-social au travers de vos deux EMS ?

K.S : Ces deux sites EMS sont vitaux car ils accueillent les deux structures les plus importantes du canton pour le réseau médico-social. Notre présence à Saignelégier est primordiale, avec l'occupation de l'ancien hôpital de district et un Centre de jour très apprécié dans la région des Franches-Montagnes. Nous disposons des subventions pour assurer une certaine qualité de prise en charge et la formation continue de nos équipes. Notre grande structure de la Résidence la Promenade à Delémont a été récemment rénovée pour un budget de 23 millions de francs. Elle peut également être vue comme un pôle avec des appartements adaptés situés à proximité. Nous souhaitons également développer un Centre de jour pour offrir une occupation aux personnes âgées isolées. Nous proposons une filière de prise en charge complète et avons un rôle très important dans la politique de soins gériatriques du canton. Les autres établissements dédiés sont semi privés et gérés par les groupements de communes, seule une structure unique située à Delémont est purement privée.

Votre situation de monopole est-elle historique ?

K.S : Ce monopole est dû à l'éloignement de notre territoire. Le réseau de santé privé suisse se caractérise par la présence de deux groupes majeurs : Hirslanden et Genolier. Ces institutions ont des politiques différentes, mais aucune n'est présente pour l'instant dans notre territoire. Le groupe Genolier cherche à poursuivre son développement en Suisse romande et s'intéresse notamment à la région jurassienne. Mais cette zone reste éloignée des centres urbains et l'offre de l'Hôpital du Jura ne laisse que peu de place à la concurrence.

Quelle est la politique de l'Hôpital du Jura en matière de partenariat et de coopération ?

K.S : Nous différencions trois types de partenariats. L'hôpital intervient en tant que prestataire hospitalier auprès des médecins de premier recours de la région. Aujourd'hui, nos contrats permettent aux médecins de travailler à plein temps pour l'hôpital ou, en tant que médecins agréés, de conserver leur activité privée et d'être rémunérés à la prestation. Notre politique de collaboration inclut également des partenariats régionaux avec d'autres établissements aux ressources complémentaires. Le dernier niveau de collaborations recherché par l'établissement concerne nos relations avec les centres hautement spécialisés et la mise en place de filières nécessitant de nombreux spécialistes.

Avec quels établissements entretenez-vous le plus de liens ?

K.S : Notre partenaire privilégié est le Centre Hospitalier Universitaire de Bâle. Nous partageons avec lui un certain nombre de contrats de collaboration et nos prestataires entretiennent des échanges informels. La proximité géographique entre nos deux établissements en fait également notre partenaire prioritaire dans la prise en charge d'urgences. Nous coopérons également avec les hôpitaux du Jura bernois et neuchâtelois. Pour certaines autres prestations très spécifiques, nous adressons nos patients au Centre Hospitalier Universitaire Vaudois, au CHU de Berne ou aux Hôpitaux Universitaires de Genève.

Vos relations ne sont donc pas entravées par la barrière de la langue ?

K.S : Les Bâlois font des efforts importants dans le cadre de nos échanges et leur proximité avec l'Alsace leur permet d'attirer de nombreux francophones. Il est vrai que nous pouvons rencontrer des difficultés de communication pour certaines filières, mais les professionnels de santé francophones sont toujours plus nombreux en Suisse. De plus, les établissements alémaniques intègrent progressivement la langue française dans leurs communications et leurs documents officiels.

Quels sont vos projets visant à développer l'infrastructure architecturale et technique de l'hôpital ?

K.S : Le vieillissement de la population nous impose de développer davantage notre offre de prise en charge gériatrique aiguë ou ambulatoire. Parmi nos projets, le moins complexe sur le plan technique concerne l'assainissement et la restructuration de l'EMS de Saignelégier. Nous envisageons de nombreux changements pour notre Centre de rééducation de Porrentruy. Nous avons également fermé les salles d'opérations dédiées à l'orthopédie sur ce même site, afin de concentrer l'activité sur Delémont pour des raisons d'optimisation de coûts. Notre projet majeur reste la reconstruction de l'hôpital de soins aigus. Le site de Delémont regroupe des structures construites au fil des ans qui ne correspondent plus à nos exigences en matière de flux de patients et d'efficacité de prise en charge. Durant notre étude de faisabilité, nous avons défini les coûts d'une opération d'assainissement total du site, d'une reconstruction partielle sur site et d'une reconstruction complète sur un nouveau terrain. À la lumière des résultats de ces études, la troisième option est apparue comme la plus cohérente. Le nouvel hôpital sera donc construit sur un site différent où il disposera d'une meilleure accessibilité, à proximité de l'autoroute A16, la Transjurane. Nous abordons aujourd'hui, le financement du projet et planifions les coûts engendrés par l'opération.

Quel est l'état de santé financière de l'Hôpital du Jura ?

K.S : Nous faisons face à une situation difficile sur le plan financier. Nous disposons de 30% de fonds propres, ce qui reste assez faible. Au regard de nos divers investissements, nous affichons un endettement de 80 millions de francs, pour un chiffre d'affaires annuel de 170 millions. Nous devons donc réduire notre endettement avant d'envisager de nouveaux crédits. Nous maintenons une bonne capacité d'autofinancement mais devons poursuivre nos efforts pour optimiser notre système financier.

Quel impact la tarification SwissDRG a-t-elle sur vos projets ?

K.S : Toute la question est de savoir si les négociations entraîneront encore une baisse des tarifs. La moindre diminution engendrerait un manque à gagner qui impacterait nos perspectives d'évolution. De plus, la situation actuelle étant très incertaine, il m'est aujourd'hui impossible d'anticiper l'évolution de cette tarification. Le système SwissDRG comprend trois partenaires, à commencer par l'Etat qui assigne les missions et finance 55% des coûts de cas hospitaliers. Les assurances financent 45% des coûts d'intervention et couvrent à 100% les prestations ambulatoires. En tant que prestataires, nous faisons partie des négociations tripartites afin de fixer ces prix sur la base des systèmes tarifaires Tarmed (le point ambulatoire) et SwissDRG. La problématique la plus importante est aujourd'hui de définir un juste milieu entre l'augmentation des coûts d'assurance maladie impactant fortement le budget des ménages, et le maintien des gains pour l'établissement qui a besoin de rembourser ses dettes et de réinvestir des fonds dans le développement de ses installations. Or, la valeur du point ambulatoire Tarmed est actuellement bien trop faible par rapport aux coûts de notre structure. Ainsi, les interventions en ambulatoire sont toujours plus chères pour l'hôpital que pour les cabinets privés et nos recettes ne permettent pas de couvrir une partie des investissements.

Cette situation freine-t-elle le développement de l'ambulatoire à l'hôpital ?

K.S : Cette tarification influence effectivement nos possibilités de favoriser ce type de prise en charge. Avec une telle valeur du point ambulatoire, l'établissement aura de la peine à développer davantage

l'hospitalisation de jour qui représente pourtant un virage important dans le domaine hospitalier et correspond à une demande de la population. Outre l'hôpital, les assurances n'ont également aucun intérêt à faire accélérer le développement de l'ambulatoire car elles financent 45% des coûts de prise en charge d'hospitalisation classique, contre 100% des coûts d'une prise en charge ambulatoire. Une motion récemment adoptée marque les premières actions prises pour homogénéiser les financements en hospitalisation classique et en ambulatoire. Notre projet de nouvel hôpital anticipe néanmoins l'accélération du développement de l'ambulatoire.

Aujourd'hui, quel est votre bilan du projet « Impulsion » lancé en 2013 ?

K.S : Ce plan d'actions « Impulsion » visait à améliorer la situation financière de l'établissement et le bilan est exceptionnel. Il nous a démontré qu'en ciblant efficacement nos démarches et en organisant un suivi efficace, tous les acteurs de l'hôpital pouvaient participer à son développement. Grâce à lui, nous avons développé nos prestations et surveillé plus efficacement nos coûts tout en pérennisant l'établissement et en assurant un effectif complet et stable, le maintien des compétences et une meilleure cohérence dans leur utilisation. La réussite de ce programme est aussi due à la confiance réciproque qui existe entre l'hôpital et ses collaborateurs. La direction de l'établissement a fixé les objectifs et a chargé les équipes de les atteindre par les moyens qu'elles jugeraient les plus efficaces, tout en leur apportant son soutien. En un an, nous avons dégagé 7 millions de francs pour ce projet. Dans le cadre de ce programme, nous avons pu constater toute la capacité de nos équipes à faire face au changement. Ce programme prévu pour deux ans incluait 35 mesures à réaliser. Par la suite, nous avons lancé un deuxième projet incluant, cette fois, 40 mesures. Ces projets, certes exigeants, ont particulièrement motivé nos équipes.

Unité ambulatoire



Justement, à la suite d' « Impulsion » l'Hôpital du Jura a lancé « Nous pour Vous ». Quelles sont les grandes lignes de ce nouveau projet ?

K.S : « Nous pour Vous » vise l'optimisation de trois points majeurs et, avant tout, la qualité de l'environnement de travail et des processus de prise en charge. Le projet aborde aussi l'amélioration de la culture d'entreprise et l'optimisation des ressources. La mise en place d'un système qualité est très complexe au sein d'un établissement. La qualité traduit une culture et une remise en question de chacun. Ce travail de longue haleine débute avec des projets modestes. Aussi, nos efforts portent sur l'admission et l'accueil avec le développement de formations très psychologiques et l'apprentissage de comportements réglementés pour faire face efficacement à tous types de changement. Ces actions n'ont pas pour but de remettre en cause le savoir-faire des équipes, mais d'optimiser leurs pratiques et de mettre en place un cadre bien défini. La direction a donc dû sensibiliser ses collaborateurs pour leur faire comprendre son approche et les amener à repenser leur quotidien. Cette remise en question et une réflexion régulière sur leurs pratiques, une fois acceptées, sont également très bénéfiques pour nos collaborateurs. Le fait que nous innovions dans leurs pratiques et leurs offres de nouveaux moyens d'exercer efficacement avec, par exemple, la mise en place de tenues élégantes aux réceptions, leur montre l'importance de leur travail au sein de l'établissement. Notre but n'est pas de toucher l'ensemble de nos collaborateurs mais de valoriser le travail de chacun, de façon ciblée et cohérente.

Dans le cadre de ces démarches d'améliorations hôtelières, vous inspirez-vous du savoir-faire suisse en la matière, notamment auprès de l'école spécialisée de Lausanne ?

K.S : Nous ne nous sommes pas approchés de l'école hôtelière de Lausanne. Mais nous avons mis en œuvre une mesure sur l'exemplarité, qui n'est qu'un premier pas. La cuisine est également visée par nos réflexions avec, notamment, une redéfinition complète des cartes de menus et la mise en place d'assistants hôteliers dans les services de soins chargés de la prise de commande des repas. Nous souhaitons proposer des menus adaptés aux goûts de la population et privilégions, pour notre cuisine, les produits locaux. L'accueil et la qualité des repas de l'hôpital se rapprochent des standards hôteliers. La qualité de la prise en charge hôtelière du patient est, aujourd'hui, presque aussi importante que la qualité des soins infirmiers.

A long terme, quels sont les projets de l'Hôpital du Jura pour fournir une infrastructure adaptée aux avancées de la médecine et des soins ?

K.S : Notre nouvel hôpital de soins somatiques aigus est la réponse au développement de la médecine et des soins. Avec ce projet, nous souhaitons améliorer les conditions de prise en charge et la qualité des prestations proposées en ambulatoire et en stationnaire. Ce nouveau bâtiment doit offrir une plus grande flexibilité à l'hôpital pour intégrer plus efficacement les avancées de la médecine au sein d'une infrastructure modulaire capable de s'adapter facilement aux besoins de l'activité. Ainsi, le nouvel hôpital sera conçu de manière à pouvoir accueillir un nouvel étage, un nouveau bloc ou le prolongement d'un bâtiment. Nos ressources foncières nous permettent de privilégier une logique de développement horizontal pour notre nouvelle structure. De plus, le nouveau bâtiment devrait répondre aux exigences toujours plus importantes des différentes spécialités médicales en matière de qualité des installations techniques. L'Hôpital du Jura bénéficiera d'une meilleure attractivité auprès de la population et du personnel. L'environnement de travail est crucial pour attirer des spécialistes

au sein de l'établissement. Nous profiterons également de cette reconstruction pour offrir une place plus importante à la formation.

Quel est le calendrier prévisionnel de ce projet de nouvel hôpital ?

K.S : Nous envisageons la réception du nouveau bâtiment entre 2021 et 2022. Nos ressources et l'implication de nos équipes nous permettent de poursuivre nos axes d'amélioration dans notre structure actuelle, mais une reconstruction complète sur un site différent reste bien plus cohérente qu'une modernisation de l'existant. La rénovation complète représente un investissement légèrement moindre qu'une nouvelle construction, mais reste trop coûteuse au regard des optimisations limitées qu'elle permet et des contraintes qu'elle représente compte tenu des normes en vigueur. Aujourd'hui, nous souhaitons bénéficier du nouvel hôpital le plus rapidement possible. Le calendrier prévoit tout d'abord une évaluation de nos capacités d'investissement, une étude portant sur le mode de financement et le choix des investisseurs, après quoi nous aborderons le choix du terrain et les démarches administratives de changement d'affectation. Par la suite, nous devons sélectionner la procédure de planification. La programmation est assurée par une entreprise partenaire nous appuyant dans notre choix entre de nombreuses démarches de planification possibles. Notre objectif est de disposer rapidement d'une structure hautement fonctionnelle, évolutive et esthétique.

Pourriez-vous envisager la création d'un hôpital intercantonal concentrant les ressources des établissements de l'arc jurassien ?

K.S : Un tel établissement semble difficilement envisageable, notamment au regard du relief de la région. Quel que soit l'emplacement choisi pour construire cet établissement unique, nous ferions face à des prises en charge difficiles de populations trop éloignées. Il serait plus réaliste d'envisager la création de prestations mobiles entre différents sites de la région pour certaines spécialités.

Quels éléments vous permettent de développer une vision de l'évolution de votre hôpital pour les dix prochaines années ?

K.S : Nos projections les plus efficaces se limitent à cinq ans. Il est particulièrement complexe d'anticiper l'évolution de l'hôpital pour les dix prochaines années. Parmi les éléments les plus efficaces pour nous aiguiller, il est important de définir clairement les ressources humaines dont nous disposerons à l'avenir, notamment pour anticiper le départ en retraite de nos collaborateurs. Nous devons également analyser de près l'évolution des technologies et renouveler régulièrement la stratégie de l'établissement pour l'adapter à des évolutions particulièrement rapides. Nous devons accompagner le développement du dossier informatisé, de l'archivage et d'autres éléments d'informatisation. D'autre part, l'évolution des pratiques ne nous permet pas d'envisager, pour les dix prochaines années, les activités assurées par l'hôpital. Aujourd'hui, notre vision de l'hôpital est relativement simple car nous définissons les prestations de proximité fournies en tant qu'établissement hospitalier unique pour le canton. Par exemple, nous devons tout faire pour maintenir nos services de pédiatrie et de gynécologie-obstétrique, des prestations coûteuses, mais importantes pour notre établissement qui dispose de très bonnes compétences dans ces domaines. L'Hôpital du Jura est l'établissement enregistrant le taux de césariennes le plus bas sur le plan national (environ 15%) conformément aux recommandations de l'OMS. Si nous souhaitons rester attractifs, nous devons maintenir ces activités dans le domaine mère-enfant, qui jouent un rôle majeur dans le canton pour encourager l'installation de nouvelles familles.

Quelles performances espérez-vous pour l'hôpital en matière d'orientation et de pilotage stratégique ?

K.S : À l'avenir, l'Hôpital du Jura devra augmenter le nombre de cas hospitalisés annuellement de 10% pour avoisiner les 8 000 hospitalisations dans le centre somatique aigu. En outre, il devra négocier efficacement son virage de l'ambulatoire et développer des processus internes et externes plus fonctionnels. Le centre de rééducation et de réadaptation devra être en mesure de se développer avec l'apport de nouvelles spécialités dans les années à venir. Dans ce contexte, il est très important de soutenir le nouveau médecin chef de service.

Comment anticipez-vous la modification de la gestion des flux pour l'activité ambulatoire ?

K.S : Cette anticipation et l'adaptation des flux ambulatoires seront plus facilement réalisables dans le nouveau bâtiment très flexible. Nous pourrions également proposer des examens en soirée pour les patients actifs la journée. Nous allons donc localiser nos unités de façon à pouvoir faire évoluer nos infrastructures de la manière la plus efficace.

Quelle importance accordez-vous à l'image de votre établissement ?

K.S : L'étude de l'image de l'établissement a été l'un de mes premiers projets en tant que directeur général. La communication est un élément crucial pour un hôpital car, sans une politique de communication efficace, un établissement de santé n'est connu que pour ses défauts, aussi minimes soient-ils. Aussi, il est important de montrer les succès de l'établissement et de répondre de manière transparente aux patients qui estiment avoir vécu une mauvaise expérience. Petit à petit, nous réussissons à améliorer l'image de l'Hôpital du Jura en montrant les compétences de nos collaborateurs. Pour cela, nous utilisons tous les supports possibles, y compris les réseaux sociaux pour partager nos projets, présenter nos démarches et sensibiliser le plus grand nombre de personnes par des campagnes de prévention.

Quelle importance accordez-vous à la gestion des ressources humaines ?

K.S : À mon arrivée à la tête de l'établissement, au début de l'année 2013, j'ai rapidement effectué des changements en ajoutant notamment une direction dédiée à la gestion des ressources humaines, qui étaient auparavant intégrées au département finances et logistique. La fonction RH est cruciale pour la réussite des projets d'un établissement car une direction ne peut rien entreprendre sans le soutien de ses équipes. Pour qu'une organisation soit capable d'affronter tous les obstacles rencontrés, il est impératif de la bâtir sur les compétences des équipes de l'établissement et de les compléter en recrutant les professionnels les plus efficaces. En ce sens, les ressources humaines influencent directement le développement de la qualité des soins et la garantie de sécurité pour les patients.

L'hôpital d'aujourd'hui correspond-t-il à l'idéal de votre début de carrière ?

K.S : Actuellement, l'Hôpital du Jura ne correspond pas encore à mon idéal. C'est la raison pour laquelle j'entreprends tous ces changements. L'hôpital de demain sera un meilleur maillon dans une chaîne de soins globale. Malheureusement, la position de l'hôpital dans le réseau de santé est encore surévaluée, en raison du coût d'investissement qu'il représente. Or, des acteurs comme le médecin traitant accompagnent de façon plus régulière le patient. L'hôpital de demain devra mieux définir sa place dans le réseau de santé de son territoire, quitte à revoir à la baisse sa position dominante. Ainsi, en disposant d'un système plus cohérent et en redonnant une place plus adaptée à l'hôpital, nous pourrions soutenir l'ensemble des acteurs assurant la prise en charge de la population. L'Hôpital du Jura regroupe un très large panel de prestations et il est donc de notre devoir de développer les partenariats les plus efficaces avec les structures de soins à domicile et les médecins généralistes, seules activités exclues de l'établissement. L'hôpital ne doit plus être placé sur un piédestal et doit être considéré comme un maillon du réseau de santé parmi bien d'autres, tous essentiels.

Centre de rééducation

