

"Toujours améliorer l'offre pour la population" : les objectifs d'Amandine Papin, directrice des Hôpitaux du bassin de Thau

ABONNÉS 

Amandine Papin est arrivée il y a un an à la tête des Hôpitaux du bassin de Thau. / MIDI LIBRE - PATRICE ESPINASSE



Santé, Sète, Bassin de Thau

Publié le 16/09/2024 à 16:30

PATRICE ESPINASSE

Après avoir annoncé la reconstruction des Pergolines et la modernisation de l'hôpital Saint-Clair pour 64 M€, Amandine Papin, directrice des Hôpitaux du bassin de Thau depuis un an, fait le point sur le budget, les urgences, le recrutement, ses priorités...

Vous avez pris la direction des Hôpitaux du bassin de Thau il y a un an. Quel regard portez-vous sur l'établissement ?

On parle beaucoup des difficultés. Ce n'est pas forcément pour moi le plus important. Je souhaite rappeler les forces de cet hôpital : ses 1 800 professionnels qui œuvrent chaque jour pour donner le meilleur service à la population, son service d'accueil des urgences qui ne faillit pas à sa mission, sa très belle maternité et son service de pédiatrie, ses 22 spécialités médicales et chirurgicales, ses structures médico-sociales dont le dynamisme est

salué au niveau national, ses instituts de formations, Ifsi, Ifas, qui amènent chaque année tous nos étudiants à réussir leur cursus.

Quel type de manager êtes-vous ?

Je suis une convaincue du service public. Mon leitmotiv, c'est la force du collectif. Je m'appuie beaucoup dessus pour avancer. J'impulse les orientations mais je les prends en concertation. Je suis très attachée à la bienveillance du management.

La reconstruction des Pergolines et la modernisation de l'hôpital ont été annoncées pour 64 millions d'euros. Il y a seize mois, les syndicats tiraient pourtant la sonnette d'alarme au sujet de 12 M€ de déficit et l'ARS menaçait de stopper les aides. Que s'est-il passé dans l'intervalle ?

Nous sommes parvenus à enrayer la courbe d'augmentation des déficits. Le déficit de l'établissement est structurel. Cela renvoie à des problématiques générales de financement des hôpitaux qui ont été particulièrement touchés par l'inflation dans une période récente. Tous nos postes de dépense ont augmenté. Et il y a eu des revalorisations salariales bienvenues pour les professionnels qui n'ont pas toutes été compensées par les tarifs. Cela a accru les difficultés des établissements, notamment les nôtres.

“

Nous avons des enjeux de santé majeurs sur ce territoire

”

Comment avez-vous redressé la barre ?

On a beaucoup travaillé et présenté à l'ARS un plan de développement d'activités et de renforcement de notre performance. À côté du sujet national, structurel, nous avons des marges de manœuvre en interne sur lesquelles nous travaillons avec les organisations syndicales et les communautés médicales. Le retour à l'équilibre passe d'une part par un développement de nos activités pour accroître nos recettes et mieux couvrir nos charges et, d'autre part, par une maîtrise de nos dépenses. Nous avons des enjeux de santé majeurs sur ce territoire. Nous avons une population qui vieillit et qui augmente, et qui est précaire sur certaines de ses franges. Dans ce contexte, l'hôpital doit être fort, solide, performant, moderne.

De quelles marges de manœuvre disposez-vous ?

L'objectif n'est pas de remettre en cause la qualité des prises en charge ou de supprimer des effectifs. On est vigilant sur l'évolution de tous les postes de dépense. Et on travaille beaucoup sur les enjeux de responsabilité sociale. Cela permet de diminuer l'absentéisme et ainsi le volume des heures supplémentaires. Et aussi sur le développement durable pour obtenir des gains en matière de réduction des déchets et d'économies d'énergie.

Il n'y a pas eu de réorganisation ?

On travaille bien sûr sur la performance de notre organisation, de nos parcours patients avec l'ambition d'améliorer notre réponse aux besoins de la population, notre activité et donc nos recettes. L'objectif est vraiment d'inscrire les Hôpitaux du bassin de Thau dans une logique d'avenir et de développement.

Quel est le budget de 2024 ?

On est proche des 175 millions d'euros. Avec l'ARS, nous avons projeté un déficit autour de 8 millions d'euros, en baisse par rapport aux précédents exercices (*). L'objectif est de revenir progressivement à l'équilibre.

“

Malgré les tensions aux urgences, il n'y a eu aucune fermeture, aucune régulation

”

Comme dans beaucoup d'autres hôpitaux, les urgences ont été sous tension cet été, à Sète. Où en est-on ?

La situation est certes tendue. Nos équipes ont été renforcées. Elles ont réalisé un nombre important d'heures supplémentaires. Mais elles ont tenu et ce toute l'année. Il n'y a eu, ici, aucune fermeture, aucune régulation. Je remercie vraiment toutes les équipes médicales et paramédicales qui sont sur le pont 24h/24 et 365 jours/365, sans fermeture, pour assurer à la fois les urgences pédiatriques et adultes. On peut bien sûr s'améliorer. Malgré les difficultés, on travaille toujours sur le parcours du patient pour essayer de réduire les temps d'attente.

Une fermeture partielle des urgences à Sète, ce n'est donc pas d'actualité ?

Ce n'est pas un sujet.

Quels sont les délais d'attente, aujourd'hui ?

Ils sont très variables et dépendent des typologies de pathologie, du moment de la journée et de la période dans laquelle on s'inscrit.

Le service doit-il faire face, comme ailleurs, à des incivilités ?

Oui. Le nombre d'incivilités et d'agressions, parfois graves, est en hausse. Il l'est dans les autres secteurs de l'hôpital mais plus encore aux urgences, qui en constituent la porte d'entrée. Sur ce point, j'alerte vraiment l'attention des pouvoirs publics et de la population. On doit prendre soin de nos soignants.

Vous sentez-vous démunie face à ce phénomène ?

On essaie d'accompagner au mieux, de renforcer les dispositifs de sécurité. On travaille étroitement avec la police et la justice. Mais c'est un souci. J'ai deux missions premières : assurer la sécurité des patients et assurer la sécurité de mes professionnels.

Après le retrait de Gilles d'Etorre de la présidence du Conseil de surveillance, comment l'établissement s'est-il réorganisé ?

Pour l'instant, Mme Gyzardin (adjointe au maire de Sète, déléguée à l'action sociale et à la santé, NDLR) continue d'assurer la présidence du Conseil de surveillance. En fonction des suites données à l'affaire de M. d'Etorre, l'ARS désignera une autre personne qualifiée pour le remplacer. Mais la vie de l'hôpital et les projets continuent.

“ *Un hôpital qui soigne bien est un hôpital où il fait bon travailler* ”

Quelles sont vos priorités ?

L'objectif est de toujours améliorer l'offre, qui se modernise et qui innove, pour la population du territoire. L'offre doit aussi s'ouvrir et s'imbriquer dans son territoire, avec l'ensemble des acteurs. Je souhaite vraiment qu'on intensifie les liens avec la médecine libérale, les offres privées et publiques, pour apporter ensemble la meilleure réponse aux besoins de la population. L'autre enjeu est d'améliorer l'attractivité, les conditions de travail et la fidélisation de nos professionnels. Je suis convaincue qu'un hôpital qui soigne bien est un hôpital où il fait bon travailler. Enfin, la dernière priorité est de concrétiser nos projets immobiliers, essentiels à la fois pour donner aux patients des conditions d'accueil modernisés et améliorer les conditions de travail de nos professionnels.

Éprouvez-vous beaucoup de difficultés à recruter ?

Comme partout. Notre position géographique nous aide. Néanmoins, nous connaissons des tensions, variables selon les secteurs. Nous avons réussi à bien consolider nos équipes, y compris sur des disciplines sensibles : l'anesthésie et l'imagerie, grâce à la création d'une équipe commune avec le CHU de Montpellier. Nous consoliderons l'offre d'orthopédie, d'ophtalmologie, de cancérologie. Nous allons recruter un infectiologue et un pneumologue. Au final, plus de 25 médecins ont été recrutés depuis 2019.

Où demeurent les tensions ?

Sur les personnels paramédicaux, c'est nouveau à Sète, et les aides-soignants en Ehpad.

L'avenir de la maternité n'est pas en question ?

Non. Et pour y avoir donné naissance à mon troisième enfant deux mois après mon arrivée à Sète, je la recommande ! J'y ai vécu une expérience formidable.

Outre la reconstruction des Pergolines et la rénovation de l'hôpital, quel projet aimeriez-vous lancer ?

Un de nos souhaits serait de reconstruire les instituts de formation sur un autre site, dont les locaux sont trop exigus et inadaptés.

(*) Le budget prévisionnel était de 12 M€ en 2023, ramené à 9 M€.

De Nanterre à Sète en passant par Cayenne

Directrice des Hôpitaux du bassin de Thau depuis un an, Amandine Papin a débuté sa carrière avec de larges délégations. De 2016 à 2019, à l'hôpital de Nanterre, elle a dû gérer un regroupement et la reconstruction de deux établissements sur un nouveau site. Elle a ensuite traversé l'Atlantique pour rejoindre l'hôpital de Cayenne en tant que directrice générale adjointe. Elle y a piloté la crise Covid qui a très rudement touché la Guyane, triplant la capacité de soins critiques du territoire. Elle a ensuite été chargée d'accompagner la transformation de l'hôpital en CHU, prévue pour 2025.

Elle a donc rejoint l'Hérault avant de voir le projet s'achever mais avec l'expérience des dossiers lourds et des projets immobiliers d'envergure.

Âgée de 41 ans, Amandine Papin est mère de trois enfants. Le tout dernier est né à la maternité des Hôpitaux du bassin de Thau en novembre 2023, deux mois après sa prise de fonction.

[Voir les commentaires](#)

Vous souhaitez suivre ce fil de discussion ?

[Suivre ce fil](#)

Réagir



Ajouter un commentaire

[Publier mon commentaire](#)

[Lire la charte de modération](#)

Les commentaires (1)

Anonyme215938 Il y a 2 mois Le 17/09/2024 à 11:49

[SIGNALER UN ABUS](#)

Pour améliorer l'offre pour la population il faudrait déjà être plus à l'écoute des petites mains