

SANTÉ

# La bonne santé de l'institut de cancérologie Jean-Godinot

**REIMS** En 2013, avec un déficit de 3,8M€, l'avenir même de la structure était menacé. En trois ans, la nouvelle direction a réussi à retrouver l'équilibre financier et les projets ne manquent pas.

Lorsque le professeur Yacine Merrouche prend ses fonctions de directeur général de l'institut de cancérologie Jean-Godinot, en octobre 2013, la situation est critique : le déficit structurel est abyssal, menaçant la pérennité même de l'établissement.

**Dans quel contexte prenez-vous vos fonctions ?**  
Le Professeur Yacine Merrouche : Quand je suis arrivé, il y a trois ans, l'établissement était en grande difficulté. Il y avait une crise de gouvernance puisque la ministre avait mis fin aux fonctions de mon prédécesseur. Il y avait aussi un climat social très détérioré. Mon prédécesseur avait été mis à pied, en partie à cause de ce climat social. La situation financière était catastrophique : le déficit atteignait 8 % du budget, soit 3,8 M€ avec, de ce fait, une vraie inquiétude sur la pérennité de l'établissement. Face à ce constat, il a fallu prendre rapidement des mesures d'urgence pour remettre l'établissement sur pied au plan financier et remobiliser les troupes afin de sortir de l'ornière dans laquelle on s'était mis.

**Quelle était l'origine du déficit ?**  
Pr Y. M. : Les origines étaient multiples. Il y avait une non-maîtrise des dépenses, des organisations médicales et administratives qui n'étaient pas efficaces. Et puis, les personnels n'étaient plus mobilisés, surtout les médecins.

**Quelles ont été les actions pour redresser le cap ?**  
Pr Y. M. : En urgence, il a fallu contractualiser avec la tutelle, c'est-à-dire l'ARS (l'Agence régionale de santé), avec comme objectif le retour à l'équilibre sur un délai court, de trois ans. Cela signifiait des efforts très importants. La première année, on a réduit très fortement tous les types de dépenses. Dans le cadre de la maîtrise de la charge salariale, on a arrêté les CDD et il y a eu des non-remplacements de départ à la retraite mais il n'y a eu aucun licenciement économique. On a tenu nos engagements pour cette première année de contrat. Ensuite, on a eu un temps de réflexion pour repositionner l'établissement. Cela s'est fait en même temps que l'arrivée du nouveau directeur général adjoint, Laurence Cariven, en charge de la gestion. On a mené ce retour à l'équilibre ensemble. Elle a pu apporter un regard neuf.

**Quels sont les axes de ce projet d'établissement ?**  
Pr Y. M. : Il a été élaboré avec l'en-



Pr Yacine Merrouche et Laurence Cariven : « L'établissement a su se transformer, se moderniser. » A.B.

semble des équipes puis décliné sur trois ans. Il nous a permis de regagner de l'activité dans tous nos secteurs. On a choisi ainsi de développer les soins ambulatoires, les soins de jour, continuer à valoriser notre plateau technique qui est très complet, mettre en valeur nos différences par rapport à la concurrence (NDRL : Courlancy). Les spécificités des soins des centres de lutte contre le cancer sont la prise

en charge globale et individualisée des patients et l'accessibilité à l'innovation et à la recherche. Laurence Cariven : Ce projet a permis de donner le cap, les grandes orientations de l'établissement, les objectifs stratégiques à travers une quarantaine de mesures. Et sur cette base-là, on a mis en place le plan de retour à l'équilibre : la déclinaison opérationnelle du projet d'établissement. En

trois ans, nous avons ainsi réussi à retrouver l'équilibre financier. Sans les dotations de l'Agence régionale de santé, l'établissement clôture l'exercice budgétaire 2016 en étant légèrement excédentaire de 105 404€.

**Quelles sont les nouveautés du centre ?**  
L. C. : Fin octobre, nous avons modernisé notre plateau technique, en remplaçant l'un de nos trois accélérateurs

## DES DONS ET DES LEGS VALORISÉS

« Les legs proviennent souvent de patients qui ont été pris en charge dans l'institut ou des familles de patients. En ce qui concerne les dons, ce sont des dons de particuliers, sociétés ou associations qui se mobilisent pour la lutte contre le cancer », détaille Laurence Cariven. Une gestion active des dons a été mise en place par la nouvelle direction. Les personnes décident de la destination de leur don : la recherche, l'amélioration du confort

des patients ou encore l'acquisition de nouveaux équipements. « Il y a toujours un retour. C'est important que chacun puisse voir à quoi sert l'argent donné. » En 2016, l'argent recueilli a permis d'ouvrir l'espace sensoriel, de financer en partie le nouvel accélérateur pour la radiothérapie. « Cette année, on va pouvoir aussi renouveler nos lits. » Depuis un mois, il est possible de faire un don directement sur le site Internet de l'institut.

## À SAVOIR

• **L'institut Godinot** est le seul établissement exclusivement dédié à la prise en charge des pathologies cancéreuses sur le territoire champardennais. 400 personnes y travaillent. Budget : 52M €. Les patients viennent de Champagne-Ardenne mais aussi du sud de l'Aisne.  
• **En 2016, 24 712 patients** ont été pris en charge. L'institut a enregistré 48 141 consultations, a réalisé 17 710 préparations de chimiothérapie dont 9 214 ont été administrées en hôpital de jour, et organisé 25 227 séances de radiothérapie.

(NDLR : machine pour la radiothérapie). On a ouvert un lit supplémentaire pour la prise en charge de la douleur, ainsi qu'un espace sensoriel pour une meilleure gestion du stress des patients. On continue à s'engager dans tout ce qui est qualité et gestion des risques. En 2016, on a d'ailleurs obtenu trois certifications, source de satisfaction pour l'établissement et le personnel et une reconnaissance de ce qui se pratique ici.  
Pr Y. M. : Ce qui prouve que la contrainte budgétaire et le maintien d'un engagement permanent pour l'amélioration continue de la prise en charge des patients et le perfectionnement constant des pratiques professionnelles sont compatibles. Tout cela a été possible grâce à l'investissement du personnel et on les en remercie.

## Et l'avenir ?

Pr Y. M. : On va continuer notre développement sur des bases plus saines. La cancérologie évolue très rapidement. On veut apporter à la population rémoise les innovations actuelles. L. C. : On va travailler aussi sur l'élaboration du nouveau plan d'établissement. D'ici la fin d'année, on change un scanner et on va ouvrir pour cela un nouveau bâtiment d'imagerie, plus adapté à la prise en charge des patients, accolé à celui actuellement appelé Polyclinique du sein. Ce nouveau scanner sera partagé avec d'autres professionnels extérieurs. On change une gamma caméra en septembre et nous aurons un nouvel accélérateur, en 2020. Entre temps, on a deux gros projets pour améliorer la prise en charge des patients pour 2018/2019 : la restructuration des services de l'hôpital de jour et celui des consultations. Deux services qui n'ont pas été rénovés depuis très longtemps. ■ Propos recueillis par AURÉLIE BEAUSSAINT