

## PORTRAIT.

## Patrick Waterlot, chef de file d'une psychiatrie en ordre de bataille

Il a repris les rênes du Nouvel Hôpital de Navarre dans un contexte de crise : départs en cascade, polémiques sur la qualité des soins, fronde sociale... Patrick Waterlot va devoir garder la tête froide pour mener à bien son projet d'établissement.

À 57 ans, Patrick Waterlot l'affirme : il se verrait bien rester à Evreux jusqu'à son départ à la retraite. Arrivé début septembre dernier, le nouveau chef de l'hôpital de Navarre n'a pas particulièrement envie de n'être qu'un courant d'air : « Il y a un beau travail à faire ici pendant les huit ou neuf ans qu'il me reste à faire. »

De la stabilité : voilà qui fera sans doute pousser quelques soupirs de soulagement au sein du personnel de l'hôpital. La présidente de la Commission médicale d'établissement Sophie Le Monnier ne s'en était d'ailleurs pas cachée lors de la cérémonie des vœux de l'établissement le mois dernier : « On en est à quatre directeurs en deux ans. Restez parmi nous, M. Waterlot ! »



Patrick Waterlot a pris ses fonctions en septembre dernier. Il reprend les rênes d'un établissement longtemps dans la tourmente.

« Une année folle »

Valse des chefs, démission de trois membres de l'équipe de direction, poursuite en justice d'un faux médecin et vrai escroc, suicides très médiatisés ou encore grèves du personnel... « L'hôpital a vécu une année un peu folle, concède Patrick Waterlot. On est en psychiatrie, c'est donc raccorder. »

La plaisanterie est lancée avec

autodérision. Le Lillois la pratique à l'envi, aux dires de ses collaborateurs, qui soulignent volontiers son « sens de l'humour ». Sans se départir d'un calme proche d'une sorte de flegme quasi britannique (partiellement démenti par ses ongles rongés jusqu'à la chair). Et d'une belle pugnacité :

il est prêt à se battre pour obtenir des financements de l'Agence régionale de santé (ARS) ou défendre le « bon travail » de l'hôpital, malgré les critiques et les remous. « Je ne suis pas très bling-bling, lance-t-il. L'amélioration de l'image de Navarre, ça ne passera que par

l'amélioration de la prise en charge des patients. »

Pour ça, pas de recette miracle : il va falloir mettre la main au porte-monnaie. Et investir, pour combler les manques d'effectifs ou ouvrir une unité d'hospitalisation entièrement dédiée aux mineurs - une installation

qui n'existe pas actuellement, une des raisons pour lesquelles la Haute Autorité de Santé n'a délivré sa certification à l'hôpital que fin janvier 2019, après un an de visites de contrôle et obligation d'améliorations.

sortie de ses études en santé publique, la cheffière d'établissement (« sans doute pour éviter d'avoir moi-même des chefs »), en a vu d'autres. En l'occurrence, un établissement psychiatrique en Haute-Marne, à Saint-Dizier, qu'il a géré pendant six ans et demi : « C'est un département beaucoup plus petit que l'Eure, avec moins de 200 000 habitants. Et le sujet majeur dans les deux cas, c'est la démographie médicale. Ici, je dirais presque que c'est « moins pire ». On a un effectif médical tendu, mais on n'est pas en sous-effectif. » Une longue expérience qui lui donne « une bonne maîtrise des enjeux de la spécialité », estime la directrice des ressources humaines Aurélie Danilo, « un atout précieux ».

« C'est pas de la tarte »

Fils de parents enseignants, passé par la direction d'Énpad et d'hôpitaux de proximité, Patrick Waterlot est attaché à la dimension humaine de son travail. D'ailleurs, le projet d'établissement, lancé en février 2018, se construit sur un mode participatif, et c'est tant mieux. Car les agents l'attendent au tournant :

« Avec l'ancien directeur, il n'avait jamais le temps de nous recevoir pour entendre nos problèmes », confie un employé. Et avec le nouveau ? « On lui laisse le temps de prendre ses marques, il vient d'arriver. On va voir », pose-t-il prudemment. « Il a l'air capable d'être à l'écoute, mais aussi de taper du poing sur la table, juge Éric Marre, infirmier et syndicaliste CGT. On va attendre de se connaître, et voir si les paroles sont suivies d'actes. »

Pas trop dur d'arriver juste après la tempête ? M. Waterlot considère que c'est plutôt « une chance ». Après tout, difficile de faire pire que ce qui a été fait avant.

« C'est pas de la tarte, résume-t-il. Mais le chargé de mission (Lucien Vicenzutti, directeur intérimaire après la mise à pied fin janvier 2018 de Richard Brz, ndr) a colmaté les brèches et mis au jour les dysfonctionnements et les bonnes choses. C'est un travail intéressant qui nous attend. »

Claire Huille

## D'ici 2022, des moyens et de l'écoute

L'établissement de Navarre aimerait avoir les moyens de ses ambitions. Histoire de mettre fin à des années de cheminement inverse.

Cette année, il semblerait que le cri d'alerte lancé par les professionnels de la santé mentale ait été entendu au ministère de la santé. Agnès Buzyn a débouqué deux enveloppes, l'une de 50 millions d'euros fin décembre, l'autre de 40 millions un mois plus tard. « La ministre réaffirme son engagement pour donner à la pédiopsychiatrie et à la psychiatrie la priorité attendue au regard des enjeux sociétaux », indique-on au ministère.

Cette première enveloppe, l'hôpital de Navarre en bénéficiera à hauteur de 700 000 €. « On ne crache pas dessus, concède Patrick Waterlot. Navarre est vraiment identifiée comme l'établissement psychiatrique le plus défavorisé du département. »

## Pas de projet sans moyens

Mais pour mener à bien un projet d'établissement ambitieux, il va falloir plus qu'un bonus ponctuel. « Il manque 30 millions au budget : on ne peut pas redéfinir notre projet sans parler des



moyens », martèle Éric Marre (CGT).

Syndicats et direction ont semblé-t-il des priorités communes pour Navarre : l'embauche de personnels supplémentaires, la création d'une unité d'hospitalisation pour mineurs, et l'amélioration de l'accompagnement des patients hors hospitalisation, en préventif comme en sortie d'hôpital.

Pourtant, les syndicats n'ont pas sou-

haité participer aux 12 groupes de travail créés en interne pour définir les grandes lignes du projet d'établissement. « Un des groupes n'a pas pu se tenir car nous référent à démissionner, considérant que définir un projet d'établissement en trois réunions de 2 h, sur un cahier des charges déjà défini par la direction, c'était nous donner une marge de manœuvre bien trop faible. »

## Une sous-dotatation chronique

Patrick Waterlot a sorti sa calculatrice : pour mener à bien ses projets, il faudrait que la dotation annuelle de financement (DAF), qui représente 80 % du budget de l'hôpital et qui est décidée par l'État, augmente de 10 %, pour passer à 61 millions d'euros : « On a beaucoup de cartes en main : les gens qui bossent ici sont très attachés à leur outil de travail ; en immobilier on est parmi les 30 % mieux dotés, et notre budget est à l'équilibre - précisément parce qu'on ne fait pas tout ce qu'on aurait envie de faire. Avec plus de financements, on pourrait faire des choses vraiment intéressantes. »

À l'heure actuelle, la DAF est d'environ 92 € par habitant dans l'Eure, contre une moyenne nationale de 144 € par habitant.

Alors le directeur n'hésite pas à rentrer dans le lard des représentants de l'ARS. Il faut dire que celui qui a visé, dès la