

Jusqu'où faut-il aller dans la concentration hospitalière?

**ULB
MMISS**

**Rentrée de la MMISS cycle 2026-2027
Conférence-débat ouvert au public**

**Master en Management
des Institutions de Santé
et de Soins (MMISS)**

Modération : Jean BOURTEMBOURG (Professeur de droit de la santé (MMISS))

Orateurs : Jacques DE TOEUF, Jean-Marc MINON et Renaud WITMEUR

Lieu : Auditoire R42.4.502
ULB - Solvay Brussels School of Economics & Management
avenue Franklin Roosevelt, 42 à 1000 Bruxelles (5^e niveau)

Date : **Lundi 5 octobre 2026** de 18 h à 20:30 h

Entrée gratuite, mais inscription obligatoire via florence.hut@ulb.be

Accréditation INAMI en Éthique et Économie demandée

La séance sera suivie d'un drink à 20:30 h

La rentrée de l'Executive Master en Management des Institutions de Santé et de Soins de l'ULB s'ouvre cette année sur une question qui touche directement à l'avenir de nos hôpitaux : **faut-il continuer à construire des structures hospitalières toujours plus grandes ?**

Depuis plusieurs années, le paysage hospitalier belge est marqué par les regroupements, les fusions et la concentration de certaines activités. La réforme annoncée par le ministre Vandenbroucke abandonne le concept de réseaux, mais poursuit cette logique de concentration.

Ces évolutions répondent à des enjeux bien réels : renforcer la qualité et la sécurité des soins, atteindre une taille critique, mutualiser certaines fonctions, développer l'expertise médicale et faire face à des contraintes financières et organisationnelles croissantes.

Mais **la concentration est-elle nécessairement synonyme de performance ?** À partir de quelle taille une organisation devient-elle trop complexe à gouverner ? La mutualisation produit-elle réellement de l'efficacité ? Et que devient la proximité avec les patients, les professionnels et les territoires lorsque l'hôpital se transforme en méga-structure ?

Derrière la question de la taille se jouent en réalité des choix fondamentaux de **gouvernance, d'organisation des soins, de management et de responsabilité**. Existe-t-il un point au-delà duquel la complexité organisationnelle devient elle-même un risque ?

C'est autour de ces questions que s'ouvrira cette nouvelle année académique, avec trois regards directement ancrés dans les transformations actuelles du paysage hospitalier belge : **Jacques de Toeuf**, fort de son expérience de médiateur dans la tentative de rapprochement entre le CHU de Liège et la Citadelle ; **Jean-Marc Minon**, président du conseil médical de la Citadelle, qui apportera le regard du corps médical sur ces évolutions; et **Renaud Witmeur**, à travers le projet d'extension du HUB.

Le débat sera modéré par **Jean Bourtembourg**, professeur de droit de la MMISS, qui mettra en perspective les enjeux de gouvernance, de responsabilité et d'organisation institutionnelle.

En ouvrant son nouveau cycle académique par cette question, l'Executive Master entend poursuivre sa vocation : **interroger les transformations du secteur de la santé, confronter les expériences de terrain et fournir aux professionnels des clés de compréhension et de décision face aux choix qui dessinent l'hôpital de demain.**