

RAPPORT ANNUEL

2022



2022, UNE ANNÉE
QUI PULSE

CHO
GROUPE SANTÉ

NOUS PRENONS SOIN DE VOUS



Entrer dans un établissement du Groupe santé CHC, c'est avoir la certitude d'être attendu et pris en charge, avec empathie et considération.

Pour soigner, guérir, accompagner, la compétence et la technique ne suffisent pas. Il faut quelque chose en plus. De l'implication, de l'engagement, une conscience aigüe des besoins de ceux qui nous font confiance : patients, résidents, visiteurs.

Cette attention à l'autre se vit également envers les collaborateurs et les partenaires. Le Groupe santé CHC a choisi de mettre la bienveillance au coeur de chacune de ses actions et décisions.

Cette valeur faitière, la bienveillance, s'appuie sur quatre autres valeurs : le respect, le bien-être, la responsabilité et l'excellence.

Le Groupe santé CHC veut accueillir chaque patient, chaque résident, de manière attentive et coordonnée. Nous proposons une prise en charge globale, complète et multidisciplinaire : chaque besoin est entendu, chaque parcours de vie est reconnu, avec la garantie pour chacun, quelles que soient ses convictions ou conditions de vie, de bénéficier d'un accès à tous les soins autorisés et définis par la loi. Nous accordons une grande importance à la qualité de la relation, à la collaboration et à l'écoute. Le respect de l'autre imprègne les actions, les engagements, les relations interpersonnelles, envers les patients, les résidents et leurs proches, comme envers les collaborateurs, tous métiers confondus, et les partenaires.

Soigner et prendre soin, cette vocation profonde fait partie intégrante de l'histoire du Groupe santé CHC. Elle se traduit bien au-delà de nos activités au sens strict : elle irrigue le regard et le comportement de chaque collaborateur dans sa relation aux autres, patients, résidents, collègues, partenaires. La sollicitude, la cordialité, l'attention aux personnes, aux détails, aux situations de vie, sont indissociables de notre mission. Elles justifient notre rôle et notre raison d'être. Comme il faut prendre soin de soi pour mieux prendre soin des autres, le Groupe santé CHC vise aussi le bien-être de ses collaborateurs et est attentif à leur développement personnel et à leur épanouissement professionnel.

RESPECT



BIEN-ÊTRE



BIENVILLEANCE

RESPONSABILITÉ



EXCELLENCE



Etre responsable, c'est à la fois s'engager à prendre soin des autres et s'en donner les moyens. Les collaborateurs du Groupe santé CHC, respectés pour leurs compétences, s'épanouissent dans cette responsabilité. La confiance ainsi créée bénéficie autant aux collaborateurs qu'aux patients, résidents et à leur famille.

Nous sommes conscients que la santé est un enjeu individuel et collectif. Notre volonté est de toujours faire mieux. Répondre aux besoins, les anticiper, innover, créer, renouveler, transformer, pérenniser : la tâche est vaste mais passionnante. Au sein du Groupe santé CHC, chaque collaborateur, chaque équipe développe ses compétences professionnelles et relationnelles. Tous contribuent chaque jour à faire évoluer la qualité de la prise en charge et à faire grandir et germer les talents.



2022, UNE ANNÉE QUI PULSE

Lancé en janvier, le nouveau plan stratégique Pulse s'implémente progressivement et structure les réalisations et les projets. Les premiers jalons posés en 2022 touchent d'abord aux trois premiers axes, qui constituent les fondements de notre groupe et s'inscrivent nécessairement dans la durée. Tout d'abord, l'offre de soins, avec un important travail effectué sur le projet médical, le développement de l'activité et l'augmentation de nos parts de marché. Ensuite, le capital humain avec de nombreuses actions pour attirer les nouvelles recrues, les fidéliser, accompagner les équipes, qu'elles soient salariées ou indépendantes. Enfin, l'expérience patient/résident se concrétise au travers de l'accréditation, de la reprise de l'activité du secteur de la personne âgée mais aussi de l'intégration du SAJA Le Tabuchet ou de la préparation du transfert du Foyer Horizon CHC Moresnet.

À côté du projet médical à définir et mettre en œuvre au sein de notre groupe, c'est à celui du réseau Move que nous travaillons également avec nos partenaires. Établir un projet où les entités se complètent sans se concurrencer constitue un challenge dans un contexte de multiples pénuries : manque de ressources médicales et infirmières, budgets limités, nouvelles réformes de financement à venir, concurrence exacerbée... Cet exercice est cependant motivant et enrichissant par le partage d'expériences qu'il induit.

Si la proximité avec LégiaPark fait naître des échanges et collaborations qui ouvrent nos horizons, renforcés notamment par la structuration de l'innovation au sein de notre groupe, nous avons aussi vécu fin 2022 une tentative de cyberattaque qui nous rappelle combien les hôpitaux constituent des cibles de choix pour les hackers et combien nous sommes dépendants de la technologie. Heureusement, nous avons évité une crise de grande ampleur et le travail entrepris pour renforcer le niveau de sécurité va se poursuivre dans les prochaines années.

Notre groupe s'est aussi engagé en 2022 dans le développement durable, avec l'autodiagnostic, la mise en place du bureau, des experts et des ambassadeurs... Plusieurs initiatives ont déjà été mises en place en attendant le plan d'action prévu pour le 2^e semestre 2023. Cet engagement doit imprégner toutes nos décisions pour le futur.

Dans un secteur en pleine mutation, soumis à de nombreuses turbulences, le Groupe santé CHC affiche une activité à la hausse et un bilan positif. Alors que l'activité liée au Covid se normalise progressivement en 2022 et que nos 4 cliniques sont accréditées «or» en juillet 2022, les hospitalisations classiques sont en augmentation de 3% par rapport à 2021. L'étude Maha réalisée par Belfius et publiée fin 2022 montre qu'en Belgique, seul le Groupe santé CHC affiche une hausse d'activité (plus de 5% entre 2019 et 2021), alors que tous les autres hôpitaux subissent une importante diminution (entre 8,5 et 10%). L'année 2022 se clôture avec un bilan positif de 7,716 M°€, soit 1,37% du chiffre d'affaires, un ratio en légère hausse par rapport à la moyenne des 10 dernières années.

Cette bonne santé de notre groupe, nous la devons à une gestion sans faille mais surtout au professionnalisme et à l'engagement de toutes nos équipes, soit les 4.683 personnes salariées (3252 ETP – équivalents temps plein) et les 1.084 indépendants qui travaillent chaque jour dans nos différents services et entités. Même si grâce au Fonds blouses blanches, nous avons pu augmenter nos équipes de soins de 90 ETP (+ 5,7% en termes de contrats), nous avons conscience que, comme en 2020 et en 2021, tous les acteurs de terrain se sont donnés sans compter pour permettre à l'institution de poursuivre son beau développement. Que toutes et tous soient chaleureusement remerciés pour leur implication au quotidien!

Dr Philippe Devos

président du
conseil médical

Dr Yannick Neybuch

directeur
médical

Alain Javaux

directeur
général

Xavier Drion

président du conseil
d'administration

3 AVANT-PROPOS

4 SOMMAIRE

5 TÉMOIGNAGES

- Déploiement du plan stratégique Pulse
- Projet médical et attractivité

12 CARTE D'IDENTITÉ DU GROUPE SANTÉ CHC

- La composition
- Les structures de décision
- Le management

20 ACTEURS DU GROUPE SANTÉ CHC

- Le personnel salarié
- Les médecins et prestataires indépendants
- Mais aussi les stagiaires, les assistants, les volontaires

25 RAPPORT D'ACTIVITÉS

- Activité hospitalière et consultations
- Activité de la Maison de soins psychiatriques CHC Waremme
- Activité de la crèche L'Arrêt de puces
- Activité du SAJA Le Tabuchet
- Activité du secteur de la personne âgée
- Volet financier : résultats et comptes annuels

32 SUIVI DU PLAN STRATÉGIQUE

34 AXE 1: OFFRE DE SOINS QUI MAXIMALISE LA VALEUR AJOUTÉE POUR LE PATIENT

39 AXE 2: DÉVELOPPEMENT DU CAPITAL HUMAIN

41 AXE 3: EXPÉRIENCE PATIENT ANCRÉE DANS LES VALEURS DE BIENVEILLANCE ET D'EMPATHIE

46 AXE 4: PRÉSENCE TERRITORIALE COHÉRENTE ET CONTINUE, EN LIEN AVEC LES PARTENAIRES

49 AXE 5: TRANSFORMATION NUMÉRIQUE / GESTION DATA DRIVEN

52 AXE 6: GESTION, EFFICIENCE ET ÉQUILIBRE FINANCIER

56 AXE 7: INFRASTRUCTURES ACCUEILLANTES

57 AXE 8: ENTREPRISE CITOYENNE – DÉVELOPPEMENT DURABLE

ÉDITEUR RESPONSABLE:

Alain Javaux, directeur général.

bd Patience et Beaujonc 9 – 4000 Liège

RÉALISATION:

service communication

PHOTOS:

CHC, Yvan Flamant, Getty images, IStock, Sabine Masciarelli, Michael Radi

GRAPHISME:

www.minaledesignstrategy.com

MISE EN PAGE:

stereotype

ÉDITION

juin 2023

TÉMOIGNAGES

DÉPLOIEMENT DU PLAN STRATÉGIQUE PULSE



Xavier Drion

président des conseils
d'administration du
Groupe santé CHC et du
réseau Move



Alain Javaux

directeur général

Première année d'implémentation du nouveau plan stratégique Pulse, 2022 se caractérise par une appropriation du plan et la mise en œuvre de ses premiers jalons : le projet médical mais également le capital humain, l'expérience patient/résident, la transformation numérique... et le développement durable. Petit tour des réalisations et perspectives dans un contexte marqué par la concurrence des réseaux et la pénurie des ressources, avec Xavier Drion, président des conseils d'administration du Groupe santé CHC et du réseau Move, et Alain Javaux, directeur général.

Comment avance aujourd'hui le déploiement du nouveau plan stratégique Pulse ?

Alain Javaux : Conçu en 2021, le nouveau plan stratégique a été lancé début 2022. On sent qu'il percole dans les propos échangés avec les acteurs de terrain, c'est important et enthousiasmant ! Le déploiement de la stratégie se poursuit et mobilise le comité stratégique Pulse. Nous focalisons beaucoup d'énergie (et beaucoup d'attentes) sur le projet médical notamment. Le déploiement de l'offre de soins, notre premier axe, est très important tant au niveau du groupe que du réseau. Le travail très structurant réalisé par la direction médicale courant 2022 a contribué à l'appropriation du plan Pulse par les médecins chefs de service qui disposent aujourd'hui d'une bonne base de développement de leur discipline. La majorité des acteurs médicaux sont sensibilisés au fait que nous devons continuer à augmenter nos parts de marché. La stratégie qui consiste à être ambitieux, pour ne pas dire offensif, dans un contexte déséquilibré de réseaux, c'est la seule bonne stratégie. L'offre de soins, c'est notre core business, nous avons l'obligation de la développer...

Xavier Drion : Rappelons que l'étude MAHA réalisée par Belfius et publiée fin 2022 montre que le Groupe santé CHC est le seul hôpital belge qui ait augmenté son activité entre 2019 et 2021, avec une hospitalisation classique en hausse de plus de 5% dans un contexte tout particulier où tous les hôpitaux affichent une diminution d'activité : -8,5% pour les hôpitaux universitaires, -9,4% pour les hôpitaux généraux, -10% pour les hôpitaux wallons. Ces chiffres sont la concrétisation de notre stratégie antérieure et de l'ouverture de la Clinique CHC MontLégia. Cela démontre l'intérêt d'une stratégie cohérente et structurée, mais aussi que la stratégie prend du temps. Il nous a fallu 15 ans pour concrétiser le projet MontLégia, mais quel succès ! Ceci étant, cela ne doit pas être l'arbre qui cache la forêt et nous devons aujourd'hui continuer à travailler au développement de l'activité sur les sites de proximité mais aussi à l'échelle du réseau, et à renouer l'ensemble...

Est-ce que les équipes vont mieux ?

Alain Javaux : *Je ne nie pas les difficultés au quotidien, notamment dans certains services plus sensibles, mais on dispose de beaucoup d'indicateurs en termes de capital humain qui sont encourageants. Une multiplicité d'outils a été mise en œuvre pour répondre aux difficultés de recrutement ainsi que pour améliorer le bien-vivre au travail. On s'attelle également à donner des outils aux responsables afin de les aider dans la gestion et la dynamique d'équipe. En poursuivant le travail initié auparavant (nous n'avons pas attendu le plan Pulse pour mettre l'accent sur l'importance d'une gestion proactive des ressources humaines), un travail de fond a été réalisé sous différents angles, lequel va à terme porter ses fruits...*

Xavier Drion : *Dans le même esprit, j'organise dorénavant les réunions du conseil d'administration dans les différents sites du groupe. Le conseil d'administration va donc à la rencontre du terrain (hôpitaux, résidences, le Tabuchet, cuisine centrale...), avec un bénéfice mutuel et réciproque : le conseil d'administration apprend à connaître les structures en les visitant, en rencontrant les patients/résidents. Le directeur-hôte est mis à l'honneur et présente son entité et ses projets. La démarche est profitable à tous, et très appréciée.*

Le troisième axe du plan stratégique concerne l'expérience patient/résident. Que peut-on en dire ?

Alain Javaux : *Nous nous inscrivons pleinement dans la continuité de nos actions antérieures. Nous avons obtenu l'accréditation de nos 4 cliniques en juillet 2022 et les effets se poursuivent. Par exemple, le comité de participation du patient mis en place en 2021 a véritablement démarré son travail en 2022... Le secteur de la personne âgée s'est lui aussi lancé dans l'accréditation, c'est le premier réseau de maisons de repos qui fait l'objet d'une visite d'accréditation... La participation active des résidents dans l'organisation de leur vie quotidienne (ex. : projet Tubbe, plans d'urgences) montre combien ils sont et restent acteurs de leur propre vie, même en maison de repos. 2022 a aussi été la première année d'intégration progressive du SAJA Le Tabuchet au sein du Groupe santé CHC (ex. : participation des bénéficiaires du Tabuchet aux 20 km du Maasmarathon de la Basse-Meuse, dans des hippocampes poussés par*

des collaborateurs du Tabuchet et d'autres entités du Groupe santé CHC). Signalons encore l'arrivée au sein du groupe du Foyer Horizon CHC Moresnet et de son unité de soins palliatifs : grâce à l'excellente collaboration, nous avons pu préparer en 2022 ce transfert d'activité effectif au 1^{er} janvier 2023. Ces quelques exemples soulignent combien tout ce qui se fait au niveau expérience patient/résident reste hyper important. Le conseil d'administration y est très attentif.

Xavier Drion : *Il faut aussi souligner les efforts considérables des équipes du secteur de la personne âgée pour rendre confiance à la population après le dénigrement subi par tout le secteur des maisons de repos. On n'a pas encore rejoint les niveaux d'occupation historiques mais le taux d'occupation a bien remonté et cela ne s'est pas fait tout seul. J'en profite pour rappeler notre projet de maison mixte (résidence pour personnes âgées et pour personnes handicapées) dans un parc arboré à Ans. Le conseil d'administration a récemment confirmé son large soutien à ce projet. Même si ce n'est pas un projet rentable à court terme, le conseil d'administration qui, à l'époque, avait été séduit par le concept, a pris en considération le rôle sociétal du Groupe santé CHC. Ce projet répond en effet à une demande – insistante – de nombreuses familles de la région. Nous souhaitons avancer, nous attendons la décision de la Wallonie.*

L'axe 5 vise la transformation numérique.**Des projets à souligner ?**

Xavier Drion : *On peut d'abord citer une décision importante du conseil d'administration, celle de ne pas attribuer le marché dans le cadre du projet IMPACT. Il est parfois plus difficile et courageux de ne pas attribuer un marché que de l'attribuer, surtout après un an et demi de travail acharné de nombreux acteurs de l'institution et du réseau Move. Notre projet de nouveau DPI (dossier patient informatisé) est très ambitieux tant pour le groupe que pour le réseau, c'est un élément essentiel sur le plan stratégique et un investissement colossal qui représente en euros un tiers de la Clinique CHC MontLégia. Il faut aussi citer le partenariat entre LégiaPark et notre groupe, c'est une nouvelle dimension pour l'hôpital. Différentes collaborations se nouent, nous pouvons devenir partenaires de projets en fournissant des données, de l'expérience, en échangeant sur nos besoins respectifs mais également en expliquant les contraintes et*

les nécessités de la pratique. Ce sont des occasions qui n'existaient pas avant et que la proximité favorise. Les personnes que nous rencontrons dans ce cadre-là proposent des perspectives passionnantes. C'est une chance de collaborer avec ces entreprises, qui bousculent nos habitudes et poussent les barrières de nos horizons.

Alain Javaux : Nous avons de multiples contacts avec des entreprises actives dans le domaine de l'intelligence artificielle, par exemple. La proximité de Légiapark suscite un ensemble d'intersections et de réflexes qui mènent à des synergies avec l'hôpital. La structuration de la démarche de l'innovation dans l'institution y contribue également. Je ne veux pas terminer ce point sur la transformation numérique sans rappeler que notre groupe a été victime en novembre 2022 d'une tentative de cyberattaque et souligner combien les équipes ICT ont eu la bonne réaction : couper l'accès à internet a permis de limiter l'attaque et de protéger les données et les systèmes. Depuis, elles reconstruisent et renforcent l'architecture informatique avec une implication et un professionnalisme hors norme. Je salue aussi la coopération et la compréhension de l'ensemble des collaborateurs du groupe, forcés de travailler avec un outil en reconstruction, sans que les patients ne subissent de préjudice.

En 2022, on a aussi beaucoup parlé du développement durable au CHC...

Alain Javaux : 2022 a été l'année du lancement de la démarche, de sa structuration, de la mise en place du bureau, des experts et des ambassadeurs. Nous sommes également sortis des murs en organisant un focus groupe avec nos partenaires extérieurs. S'inscrire résolument dans une démarche de développement durable est une responsabilité citoyenne. Nous avons, dans ce domaine, mille et une choses à faire. La réceptivité et la participation de nos collaborateurs, dès la première heure, démontrent que personne ne reste insensible aux enjeux d'une telle démarche. C'est un bel exemple de projet mené à l'échelle du groupe dans son ensemble, même si le plan d'action ne sera formalisé qu'en 2023. Nous avons tenté de l'étendre à l'ensemble du réseau. Même si ce n'est pas possible actuellement pour des questions de moyens humains, nous pourrions leur partager notre expérience.

Est-ce que, comme escompté, le nouveau plan stratégique permet de remettre du sens dans l'action quotidienne ?

Alain Javaux : Ces 20 dernières années, nous avons rendu le Groupe santé CHC incontournable sans jamais nous départir de ce qui constitue notre ADN : prendre en charge les patients/résidents de tout âge qui en ont besoin. C'est là le sens de notre action. La Clinique CHC MontLégia constituait la dernière étape du plan Azimut, le précédent plan stratégique. Son démarrage montre que nos choix étaient les bons. L'organisation des réseaux, la réforme du financement des honoraires médicaux et des hôpitaux, nous nous préparons à ces évolutions futures depuis des années. Le plan Azimut visait déjà à centraliser et massifier l'activité pour devenir des acteurs qui comptent dans le paysage des soins de santé. Il y a beaucoup d'inquiétudes par rapport aux pénuries de médecins, d'infirmiers, mais il faut regarder devant. Je pense faire l'écho de notre sentiment partagé en disant qu'on sait où on va et qu'on y va. C'est l'objet du nouveau plan Pulse. C'est parfois contraignant mais c'est une voie structurante : on a une ambition, on veut avancer et se développer, et tout cela finit par être payant... On l'a déjà démontré...

Xavier Drion : Tout à fait d'accord. En étant optimistes et ambitieux, nous ne sommes pas inconscients pour la cause. Depuis toujours, le CHC a dû mener des combats pour défendre son ambition, son développement au service de la population. Cette manière de faire est ancrée dans sa culture. Nous connaissons les défis de demain. Nous sommes sereins et déterminés. Jamais nous ne baissons la garde. Actuellement, nous nous en sortons plutôt bien. Les structures qui seront en danger demain sont celles qui sont déjà à l'épreuve aujourd'hui. Les choix et les économies qui vont être imposés par le SPF Santé concernent tout le monde. Ce sont des matières qui éprouvent les responsables politiques. La santé publique est un enjeu de société et les crises récentes ont rappelés à nos responsables que le secteur ne peut pas porter toutes les économies que d'aucuns voudraient. Notre agilité nous permet d'être rapides et d'anticiper au mieux les différentes contraintes qui s'imposent à tous...

La province de Liège dispose des réseaux parmi les plus déséquilibrés en Wallonie. Comment voyez-vous les choses ?

Alain Javaux : *Honnêtement, nous avons actuellement des échanges équilibrés et des collaborations sereines avec certains partenaires du réseau Elipse, ce qui était déjà le cas précédemment. Nos récents échanges avec le CHU se sont par ailleurs bien passés. Tant que la loyauté fait partie des échanges, nous sommes ouverts à tout type de collaboration et Marc de Paoli, administrateur délégué du CHU, tient le même discours. Là où cela va être logiquement plus dur, c'est dans la répartition des fonctions suprarégionales : ils veulent tout, nous pratiquement aussi (rires)... On discutera donc d'abord, ce qui est toujours mieux, et, si nécessaire, nous défendrons ardemment notre cause, comme toujours...*

Xavier Drion : *Loyauté et fiabilité sont deux valeurs importantes qui vont continuer à nous caractériser. Je pense que cela contribue aux bonnes relations que nous entretenons avec les autres hôpitaux. Nous n'oublions évidemment pas les expériences décevantes que, bien malheureusement, nous avons dû vivre. Nous avons cependant confiance en l'avenir. Comme gestionnaires hospitaliers, nous devons aujourd'hui, et sans doute encore plus qu'hier, travailler de manière responsable, bien sûr au niveau de nos institutions mais aussi au niveau de notre réseau et ensuite au-delà. Cette dimension doit être appréhendée de manière active. C'est notre responsabilité. Dans cette dynamique, la loyauté est essentielle. Le Groupe santé CHC et le réseau Move sont et resteront loyaux et fiables.*



PROJET MÉDICAL ET ATTRACTIVITÉ



Dr Yannick Neybuch
—
directeur médical



Dr Philippe Devos
—
président du conseil
médical

Elaborer un projet médical équilibré, où l'offre de soins des différentes entités du groupe mais également du réseau, se complète sans se concurrencer, tel est l'objectif de la direction médicale et du conseil médical. Un défi au regard du contexte actuel, caractérisé par un manque de ressources humaines, une diminution des moyens financiers et une concurrence exacerbée par la mise en œuvre des réseaux. Regards croisés des Drs Yannick Neybuch, directeur médical, et Philippe Devos, président du conseil médical.

Quel est votre bilan de l'année 2022 ?

Yannick Neybuch : *Comme évoqué l'an dernier, on a d'abord renforcé la direction médicale pour s'atteler aux grands défis. Le plus important, c'est de créer un vrai projet médical pour 2035 afin de maintenir notre attractivité pour les médecins mais également pour les patients. Dans ce contexte-là, nous avons analysé nos parts de marché pour les différents spécialités présentes au sein du CHC, nous en avons extrait des projets prioritaires qui font l'objet de plans d'action spécifiques, nous avons rencontré l'ensemble des chefs de service pour discuter des côtés pratiques. On a également mis en place un plan d'action propre pour les RH médicales. C'est bien d'attirer de nouveaux médecins, mais encore faut-il qu'ils se sentent bien chez nous. Améliorer leur qualité de vie au travail est quelque chose de primordial. De même, il y a un plan d'action significatif pour les relations avec la 1^{ère} ligne de soins puisque la médecine sera de plus en plus ambulatoire et donc nous allons de plus en plus sortir de nos murs et renforcer nos liens avec la 1^{ère} ligne. Les années qui viennent doivent nous permettre de consolider ces plans d'action malgré la difficulté des ressources limitées.*

Philippe Devos : *La pénurie de ressources humaines qualifiées, médecins spécialistes et infirmiers, reste un enjeu compliqué. Pour être attractif, il faut favoriser le bien-être au travail. Rien de tel que de travailler pour un projet qui vous donne envie de vous lever tous les matins. C'est à cela que nous nous attelons, direction médicale et conseil médical ensemble, parce que nous partageons la même vision de la médecine d'aujourd'hui et de demain. Cela aide à pousser le navire dans le même sens... Il y a de belles réussites, comme la gériatrie, avec une nouvelle dynamique qui se met en place, mais certains services, comme l'ORL, pour lesquels cela reste compliqué. Limiter les quotas de médecins dans les années futures ne va pas favoriser le recrutement, la tension va persister.*

Comment améliorer l'attractivité et l'équilibre vie professionnelle – vie privée pour les médecins ?

Yannick Neybuch : *La tension sur le marché fait que les médecins choisissent en fonction du package global qui leur est proposé : financier mais aussi organisationnel (lourdeurs de garde, horaires, etc.). C'est plus facile pour un hôpital monosite que pour un groupe comme le nôtre, où nous demandons aux médecins de se partager entre plusieurs sites...*

Philippe Devos : *Des études montrent que les grands hôpitaux monosites disposent de moyens financiers plus importants pour travailler sur tout ce qui facilite la vie du médecin : secrétariat, qualité de vie au travail ... Notre caractère multisites est une contrainte. A ce titre, le choix du nouveau DPI (dossier patient informatisé – programme IMPACT) constitue vraiment un choix stratégique quand on sait qu'aujourd'hui les médecins travaillent plus de 50 % de leur temps devant un écran.*

Yannick Neybuch : *L'objectif derrière tout cela, c'est que le médecin spécialiste fasse de la médecine spécialisée. Une grande partie de son activité, purement administrative, est sans valeur ajoutée, pour lui comme pour le patient. Il faut donc créer l'environnement qui permet au médecin de se concentrer sur son activité médicale. D'où l'objectif de mettre dans les services des médecins résidents hospitaliers qui s'occupent du day-to-day pour que les spécialistes fassent leur travail de spécialistes. Il faut maximaliser la valeur du travail et optimiser les compétences de chacun.*

Envisager le projet médical au niveau du réseau, est-ce simplifier ou complexifier la question ?

Yannick Neybuch : *Le travail a déjà débuté. La méthodologie adoptée au Groupe santé CHC sur base du projet Pulse et de l'analyse d'Antares Consulting, a été élargie de commun accord à l'ensemble du réseau. Entre directions médicales, nous avons défini en 2022 le portefeuille d'activités à maintenir sur chaque site, principalement pour le St. Nikolaus-Hospital d'Eupen et la Klinik St. Josef de Saint-Vith, une exigence de la Communauté germanophone. Nous travaillons maintenant au projet médical plus concret qui doit être défini pour fin 2023. Une des conditions est qu'il ne faut pas de concurrence entre les membres du réseau, donc cela touchera aussi potentiellement au statut médical ou ce genre*

de choses. C'est ici qu'interviennent les conseils médicaux et le conseil médical de réseau : si on veut avancer sur une intégration, il faut que les gens se parlent et soient prêts à travailler ensemble.

Philippe Devos : *Le conseil médical du CHC a la volonté de soutenir nos partenaires, d'améliorer la qualité médicale et la collaboration sur l'ensemble du réseau. La culture de réseau avance, la communauté médicale est consciente des enjeux. Reste la question des moyens humains pour y arriver... Eupen et St-Vith sont confrontés au même problème d'attractivité : il est difficile de recruter des médecins pour des sites éloignés de la ville, a fortiori de petite taille, ce qui implique potentiellement une activité multisites. Il existe des médecins issus de la région et qui veulent y rester, mais ils ne sont pas nombreux. Quand ils ont besoin de compléter une activité insuffisante sur place, nous les accueillons volontiers sur un des sites du CHC. Cependant, les médecins belges germanophones ont le choix entre Liège et Aachen, ce qui renforce les difficultés de recrutement. Au CHC aussi, nous avons des difficultés à trouver des médecins qui acceptent de travailler sur l'ensemble des sites du réseau. Si certains services comme l'orthopédie ou la gastro-entérologie affichent une véritable volonté de développer leur activité sur l'Est de la province, c'est l'apanage de services où il y a pléthore de candidats et où il est plus facile d'élargir l'offre. Aussi, selon le conseil médical, c'est quand on aura réussi à être attractif au sein même du CHC qu'on pourra développer l'attractivité réseau.*

Yannick Neybuch : *Dernière difficulté de recrutement dans le réseau Move, la langue reste une barrière. Si à Eupen, les patients acceptent de voir un médecin 100 % francophone, ce n'est pas le cas à St-Vith où les patients sont 100 % germanophones.*

Comment nous positionnons-nous par rapport aux fonctions locorégionales et suprarégionales, et par rapport au réseau Elipse ?

Yannick Neybuch : *Nous pourrions potentiellement obtenir la reconnaissance comme centre S2 (programmes de soins spécialisés aigus de l'AVC avec procédures invasives), c'est très positif. Pour le reste, cela va être au cas par cas. Chaque fonction suprarégionale va devoir faire l'objet d'un combat, il faut s'y préparer en rassemblant de*

manière préventive les éléments d'activité en termes de volume et d'expertise dès que les normes sont connues...

Philippe Devos : On connaît le contexte, l'autre réseau ne nous fera pas de cadeau, mais j'ai le sentiment qu'on a aujourd'hui des interlocuteurs plus ouverts que par le passé, on verra si cela se confirme dans les faits. On sait aussi que les quotas ne seront pas activés pour les urgences et les maternités durant cette législature-ci. Cela nous donne quelques années de plus pour développer ces activités : attirer de nouveaux gynécologues à la maternité d'Heusy, attirer des urgentistes sur tous nos sites, pour avoir les ressources et les volumes suffisants lorsque les quotas seront là.

Yannick Neybuch : Nos services d'urgences sont actuellement dans une dynamique positive. L'activité est en forte hausse à MontLégia et remonte sur les sites de proximité. En améliorant la qualité et en professionnalisant le cadre médical, vous devenez incontournable et les patients ne s'y trompent pas. Même chose pour les maternités.

Quelles sont les challenges pour les 5 années à venir ?

Philippe Devos : Nous allons vivre des changements internes et externes qui feront des 5 prochaines années des années charnières. Tout d'abord avec le nouveau DPI (dossier patient informatisé). Cela correspond à un changement aussi important que le chantier de MontLégia. Le véritable enjeu est d'y consacrer suffisamment de temps pour le paramétrer et en faire un outil ultraperformant. Suivront la réforme du financement médical (nomenclature) et du financement hospitalier dans la foulée, aujourd'hui en préparation au SPF Santé. Dernier enjeu, la transition vers le développement durable aura aussi un poids : nous devons nous y engager dès aujourd'hui sous peine d'être confrontés à des difficultés plus importantes et plus coûteuses demain. Le secteur va vivre une révolution, tout cela dans un contexte où la concurrence est exacerbée par le manque de ressources médicales et infirmières, et par l'organisation en réseaux. En dehors du nouveau DPI, ces changements vont s'opérer partout et vont s'imposer à nous comme aux autres hôpitaux. Nous devons être plus agiles, plus rapides, plus efficaces et plus performants que tous les autres autour de nous. Nous comptons nous serrer les coudes entre conseil médical,

direction médicale et direction générale, et il va falloir être audacieux pour faire les bons choix ! Si on veut augmenter les parts de marché, nos choix doivent être éclairés en termes financiers. Demain, la forfaitarisation de la médecine doit s'accompagner d'une analyse fine (comptabilité analytique, notamment), pour comparer les ressources et les coûts. L'idée n'est pas de choisir les patients, mais bien de justifier les investissements : faut-il prendre des risques financiers pour développer une activité bien faite ailleurs, fût-ce dans l'autre réseau ? La création des réseaux vise à rationaliser et optimiser la dépense publique, c'est la volonté politique fédérale belge. Il n'est plus question de tout faire partout, nous nous devons de bien choisir les créneaux à développer.

Yannick Neybuch : Il faut choisir ses combats. C'est ce qui ressort aussi du projet médical : pour les projets prioritaires, nous définissons avec chaque service les conditions indispensables et nous verrons si nous avons les moyens de nos ambitions. La réforme nous poussera peut-être à faire des choix plus vite que nous ne l'aurions voulu. Nous avons la volonté d'offrir un package minimal sur tous les sites, mais vouloir faire tout partout, ce n'est pas tenable en termes de ressources, d'équipements et de financement. À côté de cela, il faudra aussi un changement de mentalité chez les patients. Aujourd'hui, hormis en province du Luxembourg, la plupart des patients ont un hôpital général à 15 min de chez eux. À terme, ils devront accepter de faire quelques kilomètres en plus pour certains soins spécialisés.

Philippe Devos : Les 5 prochaines années seront les plus difficiles pour le secteur depuis 1970. Il va falloir être plus inventif et ce n'est pas une mauvaise nouvelle parce qu'au CHC, on a déjà relevé de nombreux défis et on est prêt à cela. C'est une difficulté, mais on va pouvoir montrer ce qu'on vaut. Pour le conseil médical, les nouvelles têtes du comité de direction (direction médicale, direction administrative et financière) laissent augurer une dynamique qui ne peut que se maintenir et s'améliorer.

Yannick Neybuch : La Clinique CHC MontLégia est là, cela prouve qu'on sait relever des défis. Il y a chez nous cette volonté de proactivité. La proactivité, c'est l'objectif du plan Pulse.

CARTE D'IDENTITÉ DU GROUPE SANTÉ CHC

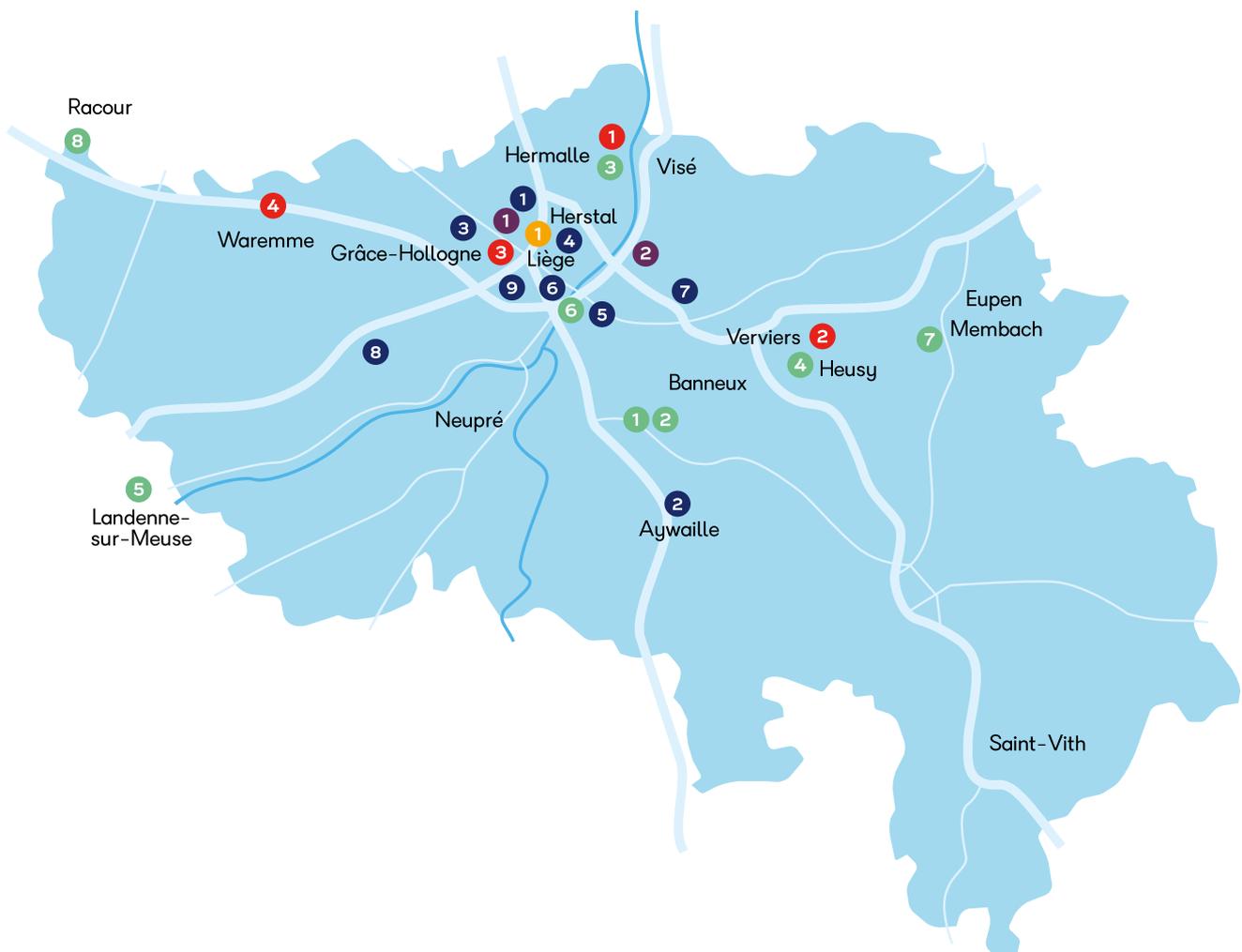
LA COMPOSITION

4 CLINIQUES

- ① Clinique CHC Hermalle
110 lits agréés
- ② Clinique CHC Heusy
118 lits agréés
- ③ Clinique CHC MontLégia
694 lits agréés
- ④ Clinique CHC Waremme
87 lits agréés

8 RESIDENCES

- ① Résidence CHC Banneux Fawes
87 lits
- ② Résidence CHC Banneux Nusbaum
59 lits
- ③ Résidence CHC Hermalle
65 lits
- ④ Résidence CHC Heusy
70 lits
- ⑤ Résidence CHC Landenne
119 lits
- ⑥ Résidence CHC Liège Mativa
113 lits + 12 RS (résidences services)
- ⑦ Résidence CHC Membach
84 lits
- ⑧ Résidence CHC Racour
88 lits + 10 RS



UNE CRECHE

- ③ L'arrêt de puces – 72 places

UNE MAISON DE SOINS PSYCHIATRIQUES (MSP)

- ④ MSP CHC Waremmes – 30 lits agréés

UN SERVICE D'ACCUEIL DE JOUR POUR ADULTES (SAJA)

- ① Le Tabuchet – 40 places

PLUSIEURS CENTRES MEDICAUX EXTERIEURS

- ① Centre européen de rééducation (CER) – Rocourt
- ② Centre médical CHC Aywaille
- ③ Centre médical CHC Grâce-Hollogne
- ④ Centre médical CHC Herstal Bernalmont
- ⑤ Centre médical CHC Liège Amersœur
- ⑥ Centre médical CHC Liège Prémontrés
- ⑦ Centre médical CHC Retinne
- ⑧ Centre santé 98 – Saint-Georges s/ Meuse
- ⑨ PRANAclinic – Liège

SERVICES ADMINISTRATIFS DE GROUPE

- ③ Le siège social et les services administratifs de groupe occupent un bâtiment construit en face de la Clinique CHC MontLégia. Cette infrastructure accueille également l'Espace+ et la crèche « L'arrêt de puces ».

DEUX ANTENNES EXTERIEURES

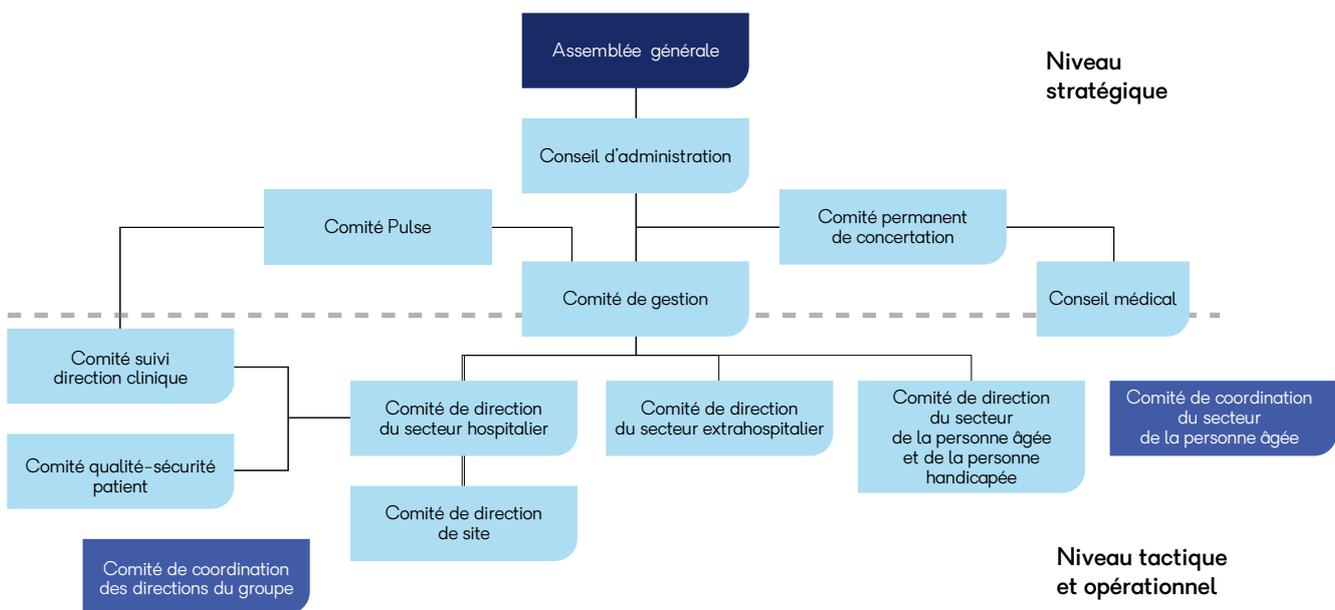
- ① Les unités centrales de production (UCP) à Alleur abritent les infrastructures du pôle nutrition et restauration, dont la cuisine centrale, le hub logistique ainsi que la menuiserie, l'équipe plurisites (infrastructures).
- ② Les unités administratives et logistiques (UAL) à Droixhe abritent les archives.

DEUX NUMEROS D'AGREMENT HOSPITALIER

- CHC 152 : CHC MontLégia, CHC Waremmes
- CHC 158 : CHC Hermalle, CHC Heusy



LES STRUCTURES DE DÉCISION



CONSEIL D'ADMINISTRATION (31/12/2022)

- **Président** : Xavier Drion
- **Vice-président** : Dr Jean-Marie Bertrand
- **Administrateurs**
 - Pierre Baratto
 - Dr Claire Boveroux
 - Elisabetta Callegari
 - Michel de Lamotte
 - Jean-Michel Dogné
 - Fernand Grifnée
 - Dr Constant Jehaes
 - André Killesse
 - La Mutualité chrétienne de Liège (représentée par Valérie Notelaers et Christian Smetz)
 - Valérie Saretto
 - Thierry Wimmer
- **Invités permanents**
 - Alain Javaux, directeur général
 - Dr Yannick Neybuch, directeur médical
- **Secrétaire** : Geoffrey Peters

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE (31/12/2022)

- **Président** : Xavier Drion
- **Membres**

L'assemblée générale est composée

 - des membres du conseil d'administration et de
 - Baudouin Harmant, past president
 - Michel Beckers
 - Eric Bruyère
 - Arthur Defoin
 - Jacques Defourny
 - Paul Delnoy
 - Alphonse Dewandre
 - Patrick Gérard
 - André Hauglustaine
 - Gustav Klinkenberg, e.r. Abbé Albert Klinkenberg
 - Ida Lange
 - Gertrudis Panis, e.r. Sœur Myriam
 - Dr Patrick Rutten
 - Marie Sarlet, e.r. Sœur Agnès
 - René Thissen, past president
 - Michel Tasiaux
 - Lucrèce Van Parijs, e.r. Sœur Lucrèce
 - Dr Michel Watelet
- **Secrétaire** : Geoffrey Peters

COMITÉ DE GESTION

- **Membres effectifs**
 - Dr Jean-Marie Bertrand, vice-président du conseil d'administration
 - Xavier Drion, président du conseil d'administration
 - Alain Javaux, directeur général
- **Invités permanents**
 - Xavier Meert, directeur général adjoint
 - Dr Yannick Neybuch, directeur médical
- **Secrétaire**: Geoffrey Peters

COMITÉ STRATÉGIQUE PULSE

- **Membres**
 - Claudio Abiuso, directeur en charge du développement stratégique
 - Frédéric Carrier, directeur de la Clinique CHC MontLégia
 - Alain Coudijzer, responsable ICT
 - Nicolas Desmyter, directeur des Cliniques CHC Hermalle, Heusy et Waremme
 - Dr Philippe Devos, président du conseil médical
 - Isabelle François, program manager
 - Jean-Pierre Hoste, directeur du département infirmier
 - Alain Javaux, directeur général
 - Sabrina Lava, directrice du contrôle de gestion
 - Xavier Meert, directeur général adjoint
 - Dr Yannick Neybuch, directeur médical
 - Sakina Yildirim, directrice du département des ressources humaines
- **Invitée permanente**
 - Catherine Marissiaux, responsable communication

COMITÉ PERMANENT DE CONCERTATION

- **Président**: Dr André Mulder
- **Secrétaire**: Xavier Drion
- **Représentants du conseil d'administration**
 - Elisabetta Callegari, administrateur
 - Michel de Lamotte, administrateur
 - Xavier Drion, président
 - Pierre Baratto, administrateur suppléant
 - Valérie Saretto, administrateur suppléant
- **Représentants du conseil médical**
 - Dr Arnaud Colard
 - Dr Philippe Devos
 - Dr David Francart
 - Dr Michèle Yerna
 - Dr Geoffrey Brands, premier suppléant
 - Dr Julien Guntz, deuxième suppléant
 - Dr Roland Materne, troisième suppléant
- **Invités permanents**
 - Alain Javaux, directeur général
 - Xavier Meert, directeur général adjoint
 - Dr Yannick Neybuch, directeur médical

COMITÉ DE DIRECTION DU SECTEUR HOSPITALIER

- **Membres**
 - Frédéric Carrier, directeur de la Clinique CHC MontLégia
 - Nicolas Desmyter, directeur des Cliniques CHC Hermalle, Heusy et Waremme
 - Jean-Pierre Hoste, directeur du département infirmier
 - Alain Javaux, directeur général
 - Xavier Meert, directeur général adjoint
 - Philippe Miermans, directeur en charge de l'amélioration continue de la qualité et de la sécurité
 - Dr Yannick Neybuch, directeur médical
 - Sakina Yildirim, directrice du département des ressources humaines
- **Secrétaire**: Geoffrey Peters

COMITÉ DE DIRECTION DU SECTEUR DE LA PERSONNE ÂGÉE ET DE LA PERSONNE HANDICAPÉE

• Membres

- Frédéric Cnocquart, directeur du secteur de la personne âgée, directeur du secteur de la personne handicapée
- Alain Javaux, directeur général
- Xavier Meert, directeur général adjoint
- Marc Sonnet, directeur du département technique et des infrastructures
- Sakina Yildirim, directrice du département des ressources humaines
- **Secrétaire**: Geoffrey Peters

CONSEIL MÉDICAL

(Elections du 10 septembre 2020)

- **Président**: Dr Philippe Devos, médecin intensiviste
- **Vice-président**: Dr Arnaud Colard, gastroentérologue
- **Secrétaire**: Dr Michèle Yerna, cardiologue, médecin urgentiste
- **Trésorier**: Dr André Mulder, pédiatre

- **Membres effectifs**
 - Dr Geoffrey Brands, médecin spécialiste en médecine physique
 - Dr Thierry Couvreur, radiologue
 - Dr David Francart, chirurgien abdominal
 - Dr Pierre Gérard, chirurgien vasculaire et thoracique
 - Dr Julien Guntz, médecin intensiviste
 - Dr Danaï Karsera, cardiologue
 - Dr Olivier Lhoest, anesthésiste
 - Dr Roland Materne, radiologue
 - Dr Olivier Reul, urologue
 - Dr Renaud Roufosse, hémato-oncologue
 - Dr Olivier Theeuws, chirurgien pédiatrique
 - Dr Stéphanie Tock, gynécologue
 - Dr Larissa Tomme, pédiatre
- **Membres suppléants – invités permanents**
 - Dr Jean-Pierre Berger, chirurgien orthopédique
 - Dr Franklin Grooten, anesthésiste
 - Dr Nicolas Libens, anesthésiste
 - Dr Renaud Louis, gynécologue
 - Dr Philippe Marcelle, cardiologue
- **Invité permanent**
 - Dr Yannick Neybuch, directeur médical

Évolution de la gouvernance en 2022

Les différents changements de gouvernance et de management opérés courant 2022 sont présentés dans le suivi du plan stratégique, axe 6, page 52

LE MANAGEMENT

LE COMITÉ DE COORDINATION DES DIRECTIONS DE GROUPE

- **Claudio Abiuso**, directeur des opérations, directeur du secteur des soins extrahospitaliers, directeur en charge du développement stratégique
- **Frédéric Carrier**, directeur de la Clinique CHC MontLégia
- **Frédéric Cnocquart**, directeur du secteur de la personne âgée et de la personne handicapée
- **Nicolas Desmyter**, directeur des Cliniques CHC Hermalle, Heusy et Waremme
- **Isabelle François**, program manager
- **Myriam Henri**, coordinatrice de la pharmacie, agrément 158
- **Jean-Pierre Hoste**, directeur du département infirmier
- **Alain Javaux**, directeur général
- **Anne-Pascale Jeghers**, coordinatrice de la pharmacie, agrément 152
- **Sabrina Lava**, directrice des services hôteliers, directrice du contrôle de gestion
- **Patrick Leurquin**, directeur des achats
- **Catherine Marissiaux**, responsable communication
- **Xavier Meert**, directeur général adjoint, directeur administratif et financier
- **Philippe Miermans**, directeur en charge de l'amélioration continue de la qualité et de la sécurité du patient
- **Dr Yannick Neybuch**, directeur médical
- **Dr Philippe Olivier**, directeur médical en charge de la transformation numérique
- **Marc Sonnet**, directeur du département technique et des infrastructures
- **Sakina Yildirim**, directrice du département des ressources humaines

LES DIRECTIONS DES DÉPARTEMENTS INFIRMIERS

- **Dominique Bonhivers**, directrice du département infirmier de la Clinique CHC Waremme
- **Bernard Destexhe**, directeur du département infirmier de la Clinique CHC Heusy
- **Isabelle Thys**, directrice du département infirmier de la Clinique CHC MontLégia
- **Evelyne Wey**, directrice du département infirmier de la Clinique CHC Hermalle

LES DIRECTIONS DU SECTEUR DE LA PERSONNE ÂGÉE

Résidences	Directions	Infirmier(e)s responsables
CHC Banneux Fawes	Carine Hertay	Danielle Piqueray
CHC Banneux Nusbaum	Natacha Lefèbre	Benoit Capitaine
CHC Hermalle	Christel Moraux	Marcelle Debruche Audrey Callewaert (ff)
CHC Heusy	Thibault Martin-Schmets	Laetitia Hopmans
CHC Landenne	Miriam Vitello	Benjamin Desmet
CHC Liège Mativa	Cédric Collette	Marie-Louise Uwamaliya
CHC Membach	Maria Zingaro	Marie-Paule Kalombo
CHC Racour	Raymond Lenaerts	Joëlle Moyse

LES MÉDECINS CHEFS DES SERVICES MÉDICAUX

		CHC Hermalte	CHC Heusy	CHC MontLégia	CHC Waremme
Anatomie pathologique	Dr Anne Servais				
Anesthésiologie	Drs Pascal Leclercq, Franklin Grooten et Olivier Lhoest				
Anesthésiologie	Dr Geneviève Deckers (ff)				
Cardiologie	Dr Bruno Raskinet				
Cardiologie	Dr Martine Kohadja				
Chirurgie	Dr Joseph Schnackers (a.i.)				
Chirurgie abdominale, endocrinienne, de l'obésité et des tissus mous	Dr Nicolas Debergh Drs David Francart et Benoît Monami, chefs de service adjoints				
Chirurgie de la main	Dr Christian Bo Boliko				
Chirurgie orthopédique et traumatologique	Drs Pierre Leroy et Alexandre Netten				
Chirurgie pédiatrique	Dr Marc Dirix				
Chirurgie plastique, reconstructrice et esthétique	Dr Xavier Nelissen (ff)				
Chirurgie vasculaire et thoracique	Dr Pierre Gérard				
Dermatologie	Drs Chantal Bonardeaux et Sabine Mostinckx				
Endocrinologie	Dr Christine Daubresse				
Gastroentérologie	Dr Arnaud Colard				
Gastroentérologie	Dr Olivier Cajot				
Gériatrie	Dr Sophie Allepaerts				
Gynécologie – Obstétrique	Dr Louis Moreau				
Gynécologie – Obstétrique	Dr Nathalie Séverin				
Hémato-oncologie	Dr Marie-Pascale Graas				
Hôpital de jour (chirurgical et médical)	Dr Laurent Jeanpierre				
Imagerie médicale	Dr François Dister				
Laboratoire d'analyses médicales	Dr Pierre-Alexandre Olivier				
Maternité et MIC	Dr Renaud Louis				
Médecine de l'appareil locomoteur	Dr Geoffrey Brands				
Médecine dentaire	Alice Vansimpfen				
Médecine interne générale – Infectiologie	Dr Yannick Neybuch (ff)				
Médecine nucléaire	Dr Gauthier Namur				
Néphrologie	Dr Salvatore Bellavia				
Neurochirurgie	Dr Minh-Tuan Nguyen Khac				
Neurologie	Dr Philippe Desfontaines				
Ophthalmologie	Drs Sylvie De Geldre et Silvia Rodrigues Mendes				
ORL	Drs Bernard Duquenne et Sabrina Delhalle				
Pédiatrie	Dr André Mulder				
Pédiatrie	Dr Françoise Mascart, chef de service adjoint				
Pédiatrie (hospitalisation pédiatrique)	Dr Caroline Genin				
Pédiatrie (néonatalogie)	Dr Sophie Smeets				
Pédiatrie (soins intensifs et urgences pédiatriques)	Dr Frédéric Lebrun				

		CHC Hermalle	CHC Heusy	CHC MontLégia	CHC Waremme
Pédiatrie	Dr Olimpia Chivu (polycliniques pédiatriques)				
Pédiatrie	Dr Iolaine Nuyts				
Pneumologie	Dr Frédéric Fiévet				
Procréation médicalement assistée	Dr Annick Delvigne				
Psychiatrie	Dr Sonia Fuchs				
Soins intensifs	Dr Julien Guntz				
Soins intensifs	Dr Abdelkrim Essahib				
Soins palliatifs et continus	Dr Ferdinand Herman				
Stomatologie – Chirurgie orale et maxillo-faciale	Drs Pascal Paulus et Cora Schmitz (ff)				
Urgences	Dr Michèle Yerna				
Urologie	Dr Olivier Reul				

LA MAÎTRISE DE STAGE

A noter que la responsabilité de la maîtrise de stage n'incombe pas toujours au chef de service.

Discipline	Maîtrise de stage	Date de reconnaissance
Anesthésiologie – Réanimation	Dr Frédéric Louis	octobre 2020
Anesthésiologie – Réanimation	Dr Jean-Paul Soulios	octobre 2020 (renouvellement)
Biologie clinique	Dr Anca Boeras	mai 2021 (renouvellement)
Cardiologie	Dr Philippe Evrard	juin 2021 (renouvellement)
Chirurgie digestive, endocrine et générale	Dr Benoît Monami	février 2021
Gastroentérologie	Dr Boris Bastens	mai 2021 (renouvellement)
Gériatrie	Dr Sophie Allepaerts	mai 2022
Gynécologie – Obstétrique	Dr Françoise Léonard	avril 2018
Gynécologie – Obstétrique	Dr Annick Delvigne	décembre 2021
Imagerie médicale (radiodiagnostic)	Dr Pierre Reginster	octobre 2020 (renouvellement)
Médecine d'urgence	Dr Michèle Yerna	octobre 2021 (renouvellement)
Médecine générale	Dr Michèle Yerna	mars 2022 (renouvellement)
Médecine interne	Dr Salvatore Bellavia	juin 2022
Médecine nucléaire	Dr Gauthier Namur	février 2018
Médecine physique et réadaptation	Dr Geoffrey Brands	avril 2021 (renouvellement)
Neurochirurgie	Dr Minh-Tuan Nguyen Khac	janvier 2018
Neurologie	Dr Philippe Desfontaines	mai 2022 (renouvellement)
Oncologie	Dr Ghislain Houbiers	octobre 2020
Oncologie médicale	Dr Marie-Pascale Graas	octobre 2018 (renouvellement)
Orthopédie	Dr Nanni Allington	octobre 2020
Pédiatrie	Dr André Mulder	octobre 2022
Pneumologie	Dr Frédéric Fiévet	septembre 2019
Psychiatrie	Dr Sonia Fuchs	juin 2021
Réadaptation fonctionnelle et professionnelle des handicapés	Dr Geoffrey Brands	décembre 2021
Soins intensifs	Dr Pierre Demaret	mai 2021
Stomatologie	Dr Roland Gilles	mars 2019

ACTEURS DU GROUPE SANTÉ CHC

LE PERSONNEL SALARIÉ

ÉVOLUTION DU VOLUME DE L'EMPLOI

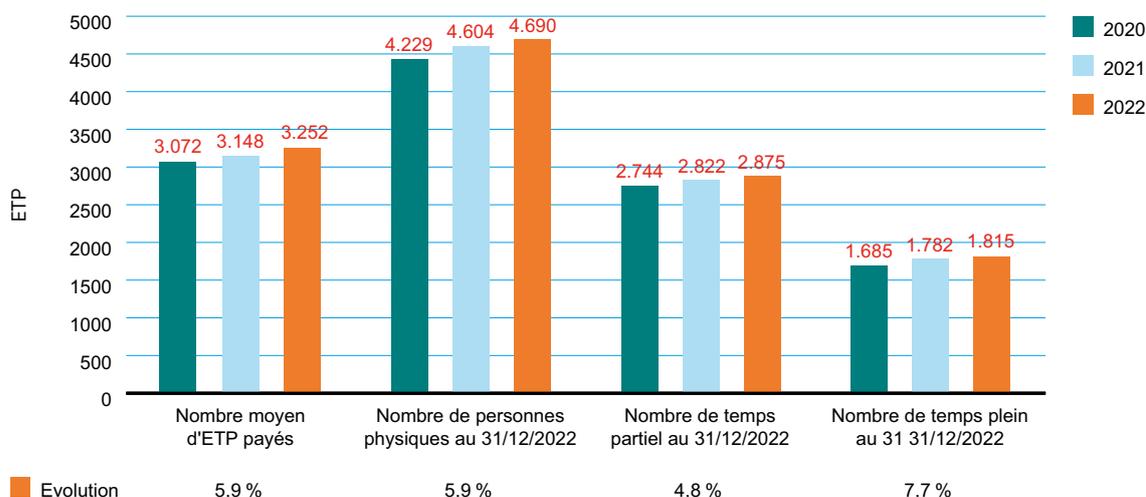
La première richesse du Groupe santé CHC est constituée par les femmes et les hommes qui y travaillent au quotidien. Comme toute entreprise de service, a fortiori une entreprise de soins qui nécessite sens du contact et dévouement, le Groupe santé CHC a pleinement conscience que le facteur humain intervient en première ligne dans les soins aux patients et résidents.

En cours d'année 2021, le financement national Fonds blouses blanches a permis l'engagement pérenne de personnel soignant et de personnel de soutien au personnel soignant. Cet apport considérable, environ 90 ETP, et dont le recrutement a débuté en 2021, marque ses pleins effets en 2022.

ETP = Equivalent Temps Plein, c'est-à-dire le temps de travail effectivement rémunéré par Le Groupe santé CHC.

En 2022, les acteurs du Groupe santé CHC, tous métiers confondus, représentent, pour le secteur salarié 4.690 personnes, soit 3.252 ETP et pour les indépendants 1.084 personnes. Le secteur hospitalier compte 2.845 ETP, le secteur de la personne âgée et handicapée 390 ETP et la crèche 17 ETP.

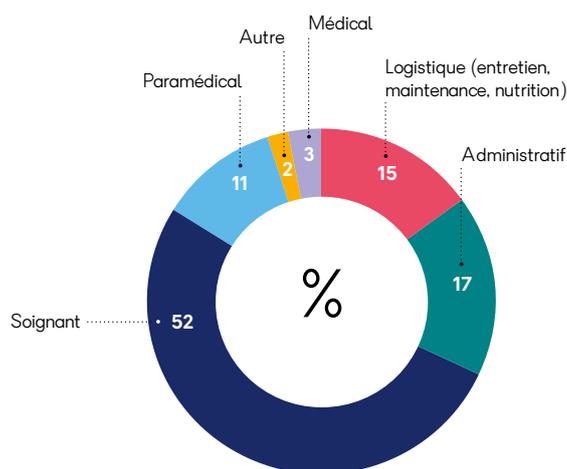
Évolution du volume de l'emploi (personnel salarié)



RÉPARTITION DES ETP

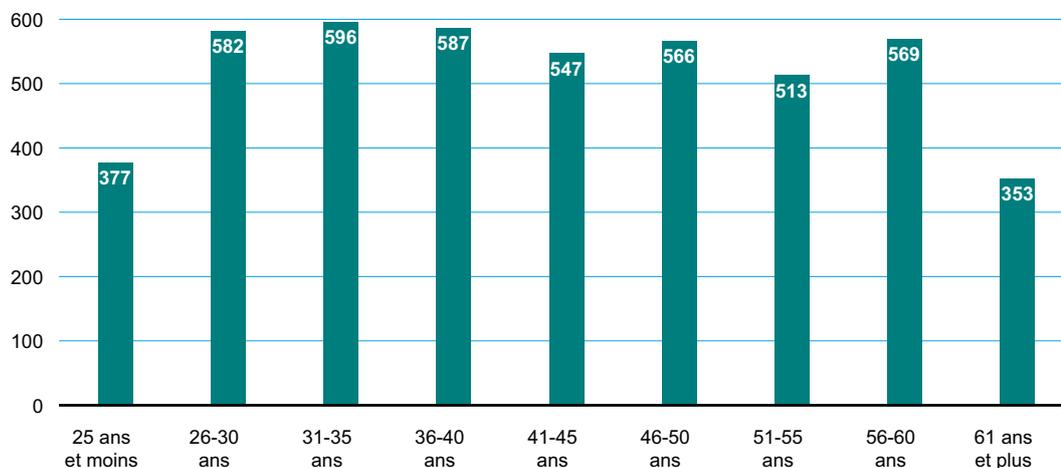
Le personnel est à plus de 52% composé de soignants (1.701 ETP) auxquels s'ajoutent 550 ETP administratifs, 492 ETP salariés pour l'entretien, la maintenance et les cuisines, et 365 ETP paramédicaux. Il est à noter que les 1.084 médecins et autres prestataires (dentistes, kinés, psychologues...) travaillant au Groupe santé CHC ne sont pas inclus dans ces statistiques car il s'agit de prestataires indépendants (à l'exception des médecins en formation salariés).

ETP 2022 par catégorie de personnel



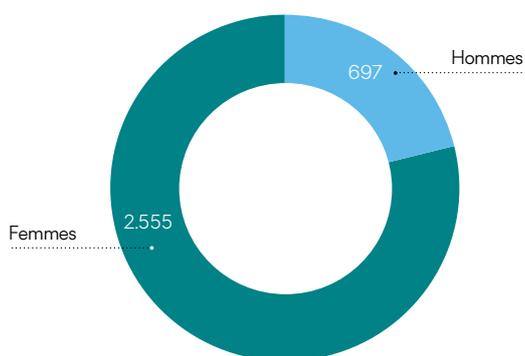
L'évolution de la pyramide des âges montre que, sur les 4.690 membres du personnel, 31% (1.435 personnes) ont plus de 50 ans. Les tranches d'âge les plus représentées sont les 26-34 ans et les 56-60 ans.

Pyramide des âges



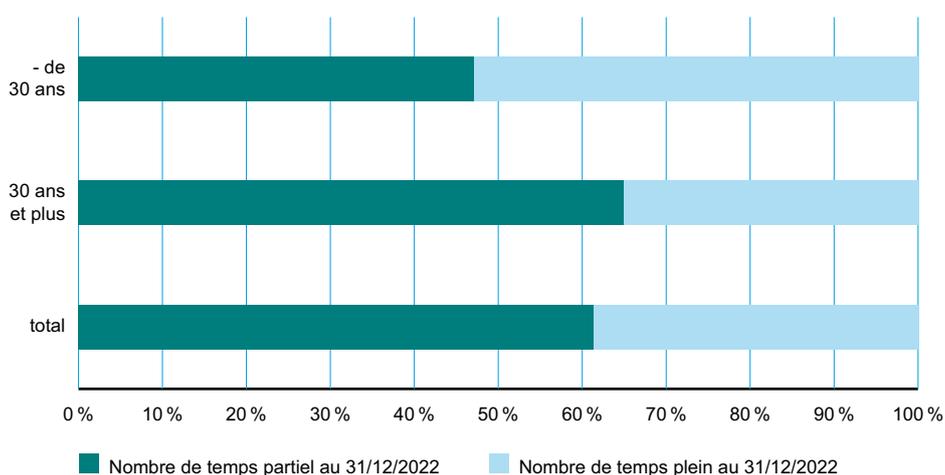
Le personnel reste en majorité féminin (78,5%) dans tous les secteurs d'activité. Cependant, sur les 10 dernières années, la proportion d'hommes est passée de 17% à 21,5%.

Répartition du volume de l'emploi



Au Groupe santé CHC, comme dans le secteur hospitalier en général, les temps partiels représentent 60% des contrats de travail, encore plus au-delà de 30 ans.

Répartition des contrats par tranche d'âge



LES MÉDECINS ET PRESTATAIRES INDÉPENDANTS

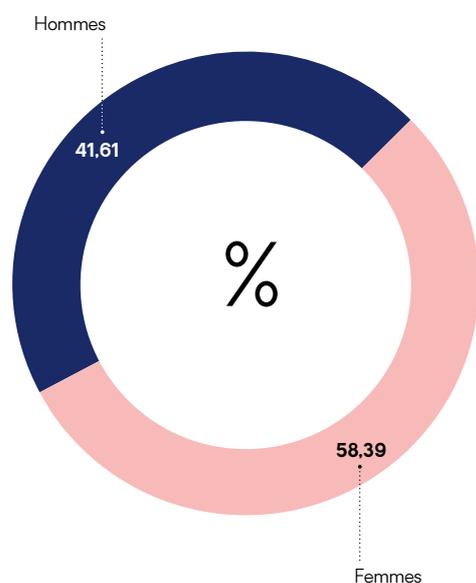
En 2022, on compte au Groupe santé CHC 1.084 médecins et autres prestataires indépendants, soit des dentistes, psychologues, logopèdes, kinésithérapeutes...

Ces médecins et prestataires se répartissent comme suit selon les sites hospitaliers :

	Groupe santé CHC globalisé	CHC Hermalle	CHC Heusy	CHC MontLégia	CHC Waremme
Présents en 2022*	1.084	229	218	787	173
Entrés en 2022	156				
Sortis en 2022	223				
Pensions en 2022	20				

* A noter que, dans la mesure où la plupart des services médicaux sont organisés de manière transversale, beaucoup de praticiens du Groupe santé CHC travaillent en multisites. Il est donc logique que le chiffre global des prestataires ne soit pas égal à la somme des parties.

Répartition hommes-femmes

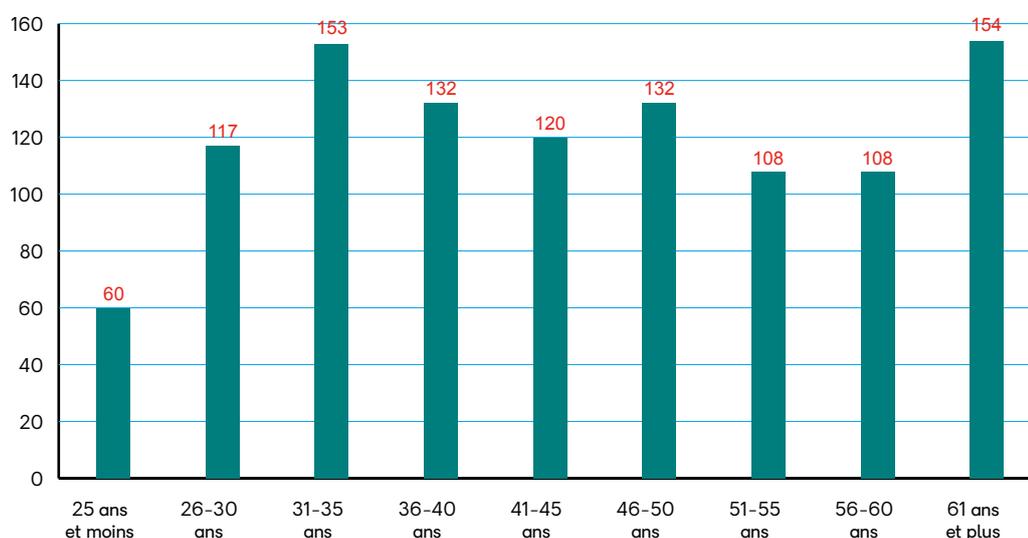


Si le personnel salarié est à 78,5% féminin, la féminisation de la profession ne ment pas pour ce qui concerne les prestataires indépendants du Groupe santé CHC.

PYRAMIDE DES ÂGES

L'ensemble des praticiens du Groupe santé CHC présente une moyenne d'âge de 54 ans.

Pyramide des âges



MAIS AUSSI

LES STAGIAIRES

Comme tout hôpital, le Groupe santé CHC accueille chaque année des centaines de stagiaires infirmier(e)s mais aussi de stagiaires médecins. Ces jeunes en formation découvrent leur futur univers professionnel et complètent les équipes de soins. Ils sont au nombre de :

- 293 pour les stagiaires médecins (ULiège – UCL)
- 1.703 pour les stagiaires en soins infirmiers et paramédicaux.

A noter que le Groupe santé CHC accueille également d'autres jeunes en stage de formation, dans tous les autres domaines (administratif, ressources humaines...), mais dans de moindres proportions. Ils ne sont pas répertoriés ici.

Les stagiaires infirmier(e)s se répartissent comme suit selon les sites hospitaliers :

Formation Ecoles	CHC Hermalle	CHC Heusy	CHC MontLégia	CHC Waremmé
Baccalauréat soins infirmiers – sage-femme – 4^e année spécialisation				
Haute école libre mosane (Helmo) – Liège	102	30	746	57
Haute école Province de Liège (HEPL) – Huy	0	0	21	9
Haute école Province de Liège (HEPL) – Liège	13	41	268	11
Haute école Province de Liège (HEPL) – Verviers	5	89	0	0
Haute école Léonard de Vinci – Bruxelles	0	0	2	0
Enseignement de promotion sociale – Liège	26	0	45	18
Brevet soins infirmiers				
Institut Saint-Joseph – Sainte-Julienne Liège	4	0	155	15
Institut provincial d'enseignement secondaire paramédical (Barbou) – Liège	0	0	0	0
Institut provincial d'enseignement secondaire paramédical – Verviers	0	24	0	0
Enseignement de promotion sociale – Liège	0	22	0	0
Total/site	150	206	1.237	110
TOTAL GROUPE SANTÉ CHC	1.703			

LES ASSISTANTS

En 2022, 207 médecins ont poursuivi leur formation dans une des 4 cliniques du Groupe santé CHC.

LES VOLONTAIRES

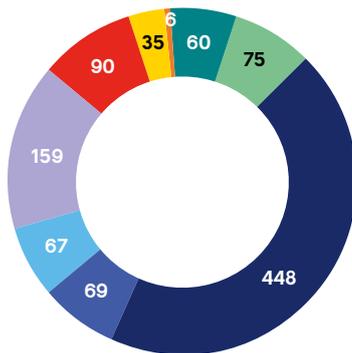
Environ 260 personnes contribuent à améliorer la prise en charge des patients et des résidents au Groupe santé CHC en qualité de volontaire, réparties en une vingtaine d'équipes.

RAPPORT D'ACTIVITÉS

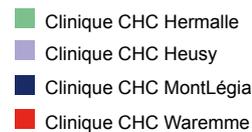
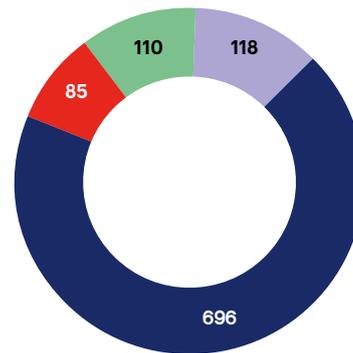
ACTIVITÉ HOSPITALIÈRE ET CONSULTATIONS

La capacité d'accueil en lits d'hospitalisation classique se chiffre à 1.009 lits agréés au 31/12/2022 et se répartit comme suit :

Capacité d'accueil par indice de lit

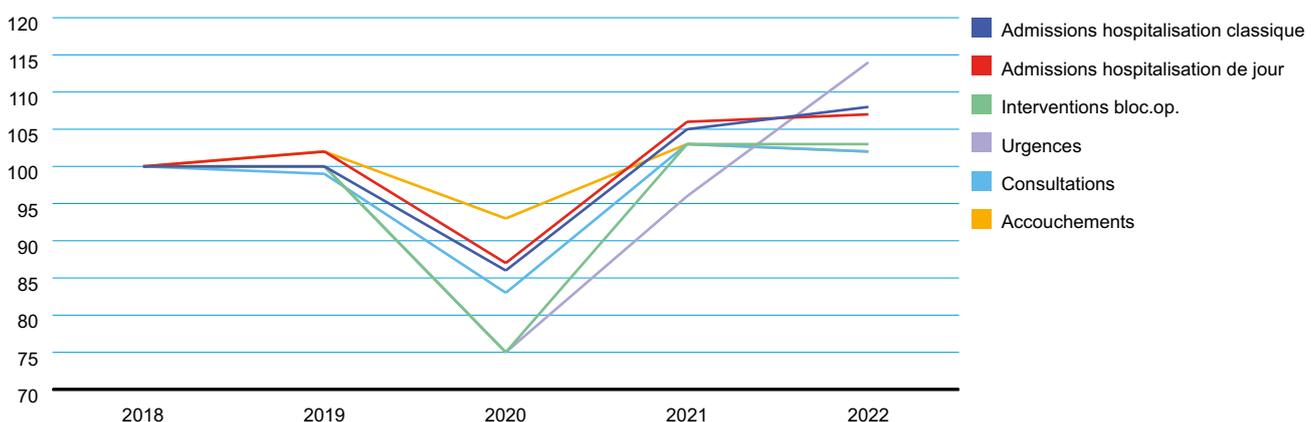


Capacité d'accueil par site



Deux ans après la pandémie de Covid, tous les secteurs de l'hôpital se maintiennent globalement au niveau atteint en 2021, seules les urgences affichent une forte hausse. L'attrait de la Clinique CHC MontLégia se marque toujours dans les chiffres tandis que les sites de proximité n'ont pas encore pleinement retrouvé leur niveau de 2019.

Évolution de l'activité – Groupe santé CHC



En hospitalisation classique, on observe une augmentation des admissions de 3 %.

	2019	2020	2021	2022	delta 2021-2022
Admissions en hospitalisation classique grandes portes (entrée du patient au Groupe santé CHC)					
Lits aigus	38.976	33.685	40.911	42.093	+ 3 %
Lits SP	731	588	771	773	+ 0 %
Lits A	534	412	560	469	- 16 %
TOTAL	40.241	34.685	42.242	43.335	+ 3 %
Durée moyenne du séjour (DMS)	6,39	6,61	6,13	6,31	+3 %

En hospitalisation de jour, la plupart des secteurs sont stables, notons à nouveau une hausse des prises en charge oncologiques.

	2019	2020	2021	2022	delta 2021-2022
Activité hospitalière – Forfaits hôpitaux de jour					
Maxi forfaits	3.556	2.853	4.123	4.072	- 1 %
Maxi forfaits oncologie à partir de mars 2017	12.627	13.432	14.843	15.517	+ 5 %
Forfaits douleur	4.627	3.696	4.261	4.368	+ 3 %
Forfaits hôpital de jour	9.168	7.332	9.880	9.967	+ 1 %
Forfaits HDJ chirurgical (adultes)	9.619	6.734	8.937	8.997	+ 1 %
Forfaits HDJ chirurgical (pédiatrie)	900	683	1.167	1.119	- 4 %
TOTAL	40.497	34.730	43.211	44.040	+ 2 %

Les urgences affichent une importante progression, et ce sur tous les sites. La hausse est particulièrement importante pour les urgences pédiatriques.

	2019	2020	2021	2022	delta 2021-2022
Activité hospitalière – Urgences					
Urgences adultes	89.856	71.788	87.460	101.249	+ 16 %
Urgences enfants	27.153	16.767	25.426	32.631	+ 28 %
TOTAL	117.009	88.555	112.886	133.880	+ 19 %
Hospitalisations via les urgences	16.884	15.374	18.008	18.774	+ 4 %
Sorties SMUR	1.922	1.689	1.812	2.101	+ 16 %

Les statistiques des autres activités hospitalières et de polycliniques évoluent de la sorte sur les quatre dernières années.

	2019	2020	2021	2022	delta 2021-2022
Activité hospitalière – Autres statistiques d'activité					
Accouchements	4.041	3.764	4.089	4.040	- 1 %
Interventions au bloc opératoire	43.017	32.157	43.919	44.266	+ 1 %
Consultations médicales	486.984	410.971	507.076	505.221	0 %
Analyses biologie clinique (en milliers)	6.740	6.624	7.835	8.031	+3 %
Examens d'imagerie médicale	351.224	280.876	353.552	377.060	+ 7 %

ACTIVITÉ DE LA MSP CHC WAREMME

	2019	2020	2021	2022
Nombre de lits	30	30	30	30
Journées MSP	10.437	10.596	10.275	10.105
Personnel en ETP	14,5	15,0	16,0	16,0

ACTIVITÉ DE LA CRÈCHE - L'ARRÊT DE PUCES

L'ancienne crèche a été transférée dans une nouvelle infrastructure à deux pas de la Clinique CHC MontLégia en février 2020, avec une capacité augmentée.

	2019	2020	2021	2022
Nombre de places	18	58	72 (max)	72 (max)
Journées	3.689	5.670	9.960	11.139
Personnel en ETP	6,0	12,0	15,5	17,0

ACTIVITÉ DU SAJA - LE TABUCHET

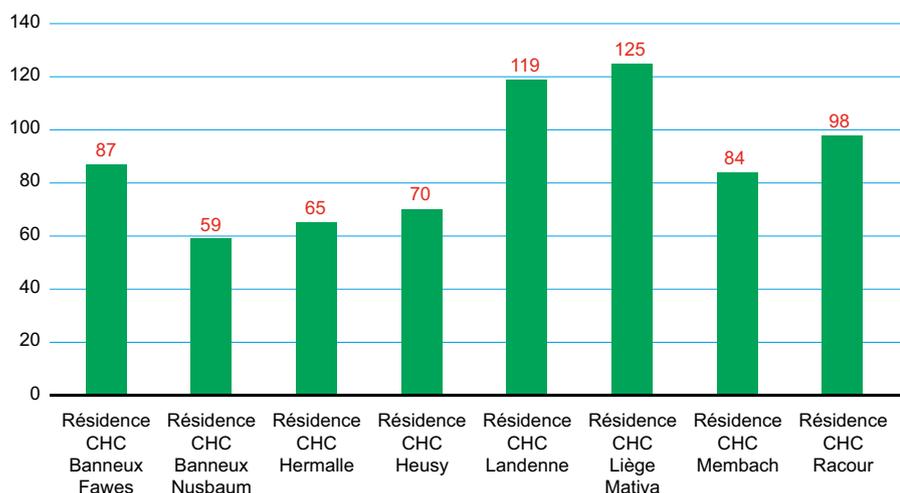
Le SAJA Le Tabuchet, service d'accueil de jour pour adultes, est une structure pour personnes handicapées. Il a rejoint le Groupe santé CHC en janvier 2021.

	2021	2022
Nombre de places	40	40
Personnel en ETP	14,0	14,0

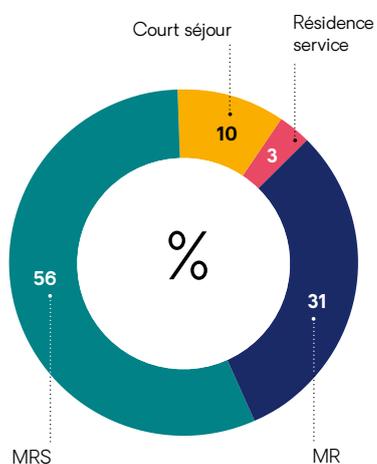
ACTIVITÉ DU SECTEUR DE LA PERSONNE ÂGÉE

	2019	2020	2021	2022
Activité du secteur de la personne âgée				
Nombre de lits (moyenne)	707	707	707	707
Journées	249.597	232.099	229.208	245.017
Personnel en ETP	368,8	371,4	366,2	376,0

Secteur de la personne âgée : lits agréés au 31/12/2022



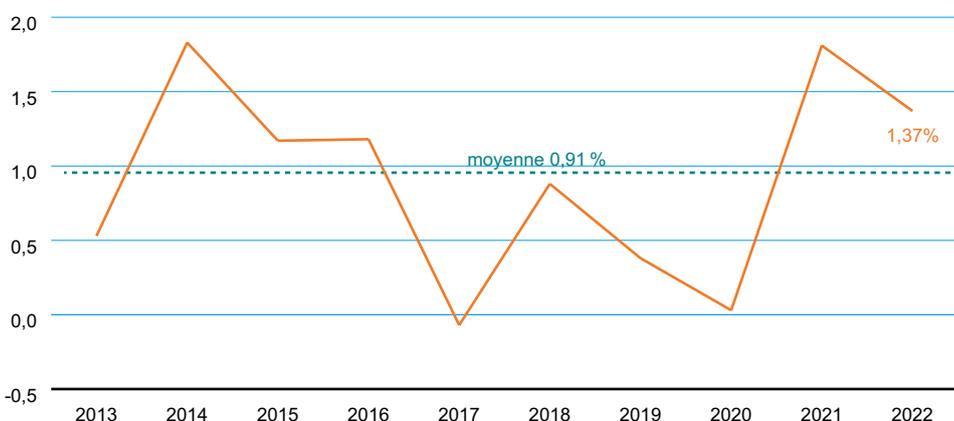
Secteur de la personne âgée – lits agréés au 31/12/2022



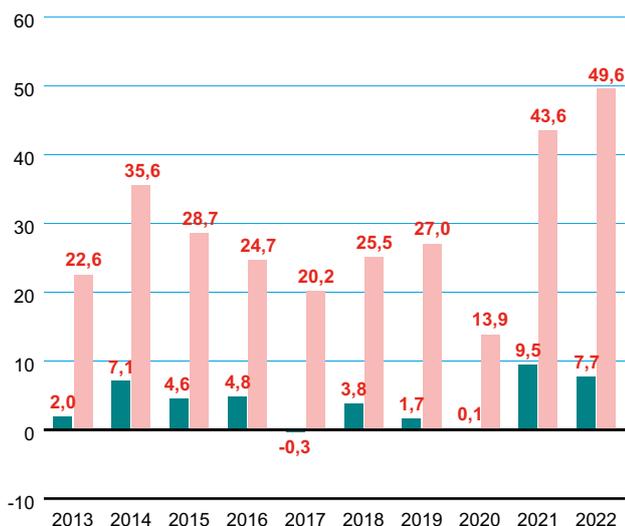
VOLET FINANCIER: RÉSULTATS ET COMPTES ANNUELS

L'année 2022 se clôture avec un résultat positif de 7,716 M°€, représentant 1,37% du chiffre d'affaires, en légère hausse par rapport à la moyenne des 10 dernières années.

Évolution du résultat du Groupe santé CHC en 10 ans en % du CA

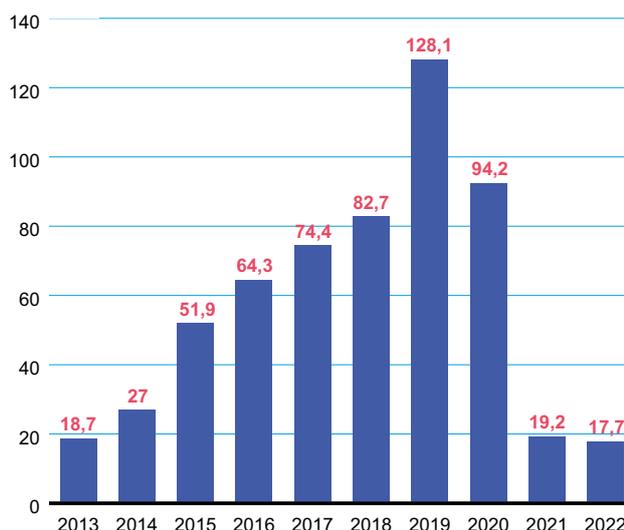


Évolution du résultat et du cash flow en M°€



■ Résultat net ■ Cash flow

Évolution des investissements en M°€



Comme 2021, l'année 2022 a été plus calme en termes d'investissements après l'ouverture de la Clinique CHC MontLégia.

BILAN GROUPE SANTÉ CHC

en milliers €		2022	2021
ACTIF			
Actifs immobilisés		239.781	248.548
I	Frais d'établissement	10.706	14.447
II	Immobilisations incorporelles	3.013	2.904
III	Immobilisations corporelles	220.636	225.392
	<i>Terrains et constructions</i>	<i>142.685</i>	<i>146.681</i>
	<i>Matériel d'équipement médical</i>	<i>23.912</i>	<i>27.085</i>
	<i>Matériel d'équipement non médical et mobilier</i>	<i>34.485</i>	<i>33.230</i>
	<i>Location, financement</i>	<i>9.314</i>	<i>11252</i>
	<i>Immobil. en cours et acomptes versés</i>	<i>10.239</i>	<i>7.144</i>
IV	Immobilisations financières	5.426	5.805
Actifs circulants		483.263	517.397
V	Créances à plus d'un an	256.620	258.254
VI	Stocks et commandes en cours	12.227	12.035
VII	Créances à un an au plus	186.876	223.360
VIII	Placements de trésorerie	4.863	4.991
IX	Valeurs disponibles	6.657	9.541
X	Comptes de régularisation	16.020	9.217
Total de l'actif		723.044	765.945
PASSIF			
Capitaux propres		134.146	127.467
I	Apports et dons en capital	13.032	13.032
II	Plus-values de réévaluation	0	0
III	Réserves	2.702	2.702
IV	Résultat reporté	95.059	87.343
V	Subsides d'investissement	23.353	24.390
VII	Provisions pour risques et charges	42.755	42.993
VIII	Dettes à plus d'un an	352.292	378.609
IX	Dettes à un an au plus	186.626	210.620
	A. Dettes à plus d'un an échéant ds année	29.099	34.443
	B. Dettes financières	6.806	0
	C. Dettes courantes	104.063	78.354
	D. Acomptes reçus	2.884	2.964
	E. Dettes fiscales, salariales et sociales	43.068	93.828
	F. Autres dettes	706	1.031
X	Comptes de régularisation	7.225	6.256
Total du passif		723.044	765.945

COMPTE DE RÉSULTATS GROUPE SANTÉ CHC

en milliers €	2022	2021
COMPTE DE RESULTATS		
Produits d'exploitation	605.585	567.475
70 Chiffre d'affaires	565.123	524.164
Budget moyens financiers	199.711	177.935
Suppléments de chambres	3.071	2.717
Forfaits conventions INAMI	32.047	28.945
Produits accessoires	1.339	1.282
Produits pharmaceutiques et assimilés	104.943	95.604
Prix d'hébergement	3.974	3.752
Honoraires	220.037	213.929
72 Production immobilisée	538	284
74 Autres produits d'exploitation	39.924	43.027
Charges d'exploitation (-)	601.548	555.532
60 Approvisionnements et fournitures	138.228	129.470
61 Services et fournitures accessoires	178.290	175.196
62 Rémunérations et charges sociales	255.188	224.382
63 Amortissements, réd. valeur et provisions	25.869	20.383
64 Autres charges d'exploitation	3.974	6.100
Résultat d'exploitation	4.037	11.943
75 Produits financiers	7.468	1.680
65 Charges financières (-)	8.415	6.005
Résultat courant	3.090	7.618
76 Produits exceptionnels	7.271	12.587
66 Charges exceptionnelles (-)	2.645	10.719
RESULTAT DE L'EXERCICE	7.716	9.486

SUIVI DU PLAN STRATÉGIQUE

Cette partie du rapport annuel s'articule traditionnellement autour des axes du plan stratégique du Groupe santé CHC, rattachant chaque réalisation à son axe de référence. L'année 2022 est la première année de déploiement du nouveau plan stratégique Pulse, une partie du travail mené l'an dernier a d'ailleurs consisté en l'explication et l'enculturation de ce nouveau plan.

Chaque axe stratégique est lié à des objectifs qui lui sont propres, on retrouve ci-après les 8 axes et les 14 objectifs. La carte stratégique reprend le schéma d'implémentation des programmes liés à chaque objectif ou, dit plus simplement, la structure des actions à mener et leur cheminement quand tout est à mettre en œuvre.

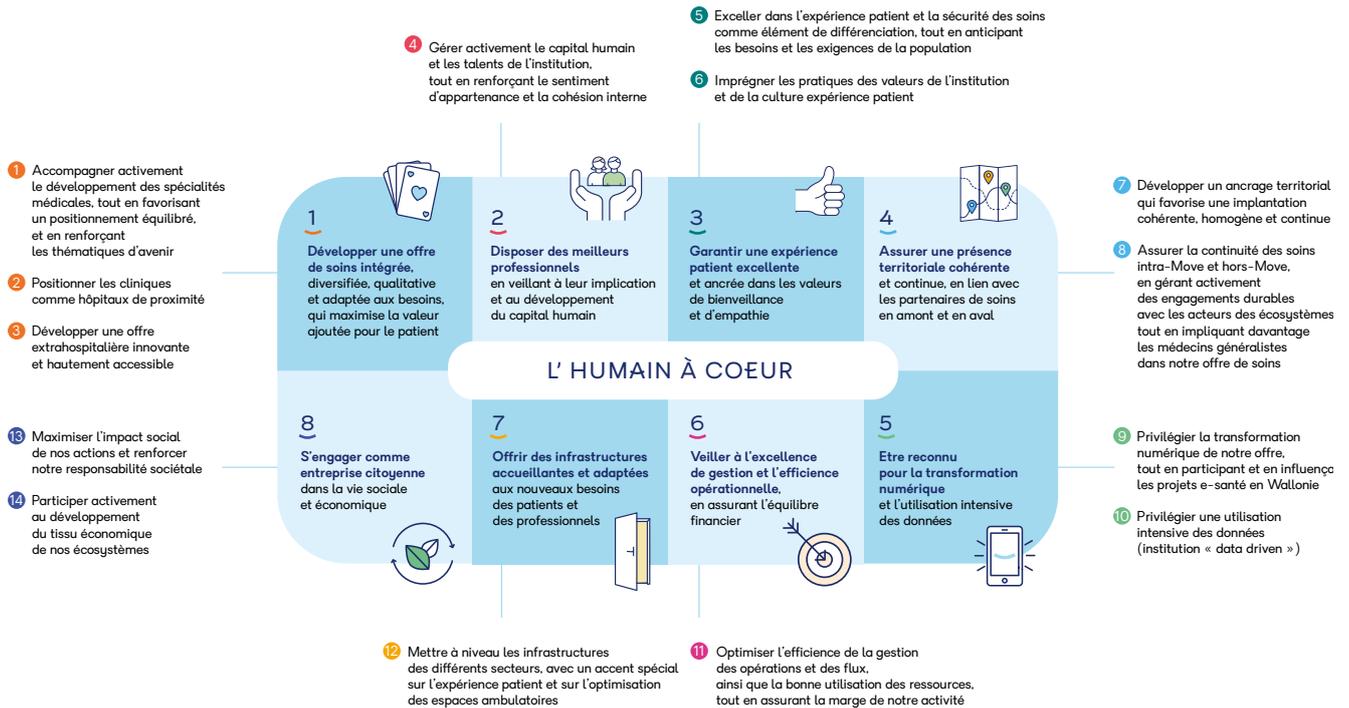
8 AXES STRATÉGIQUES

- 1 Développer une offre de soins intégrée, diversifiée, qualitative et adaptée aux besoins, qui maximise la valeur ajoutée pour le patient**
- 2 Disposer des meilleurs professionnels** en veillant à leur implication et au développement du capital humain
- 3 Garantir une expérience patient excellente** et ancrée dans les valeurs de bienveillance et d'empathie
- 4 Assurer une présence territoriale cohérente et continue, en lien avec les partenaires de soins en amont et en aval**
- 5 Être reconnu pour la transformation numérique** et l'utilisation intensive des données
- 6 Veiller à l'excellence de gestion et l'efficacité opérationnelle, en assurant l'équilibre financier**
- 7 Offrir des infrastructures accueillantes et adaptées** aux nouveaux besoins des patients et des professionnels
- 8 S'engager comme entreprise citoyenne** dans la vie sociale et économique

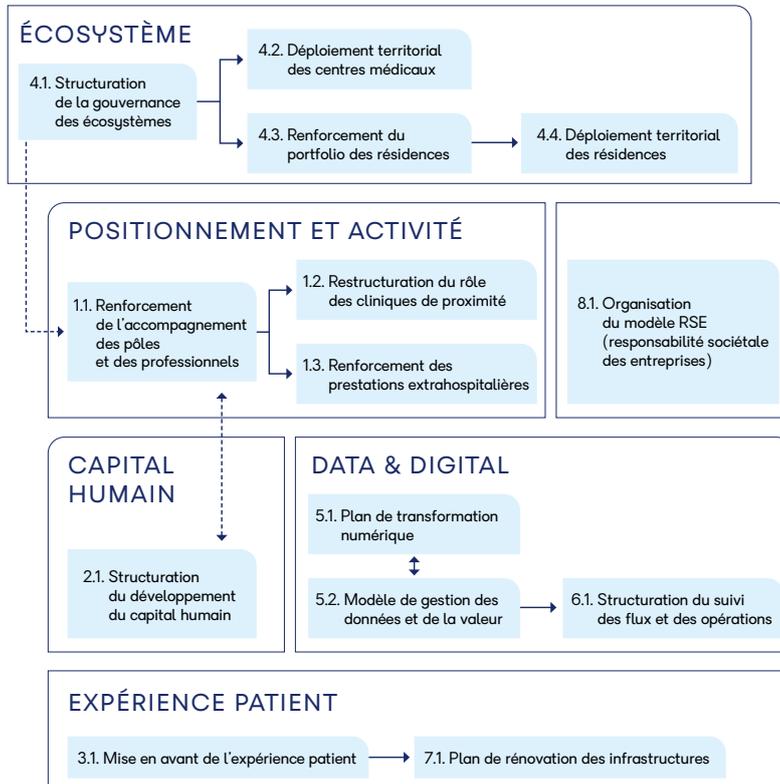
14 OBJECTIFS

- 1 Accompagner activement le développement des spécialités médicales, tout en favorisant un positionnement équilibré, et en renforçant les thématiques d'avenir
- 2 Positionner les cliniques comme hôpitaux de proximité
- 3 Développer une offre extrahospitalière innovante et hautement accessible
- 4 Gérer activement le capital humain et les talents de l'institution, tout en renforçant le sentiment d'appartenance et la cohésion interne
- 5 Exceller dans l'expérience patient et la sécurité des soins comme élément de différenciation, tout en anticipant les besoins et les exigences de la population
- 6 Imprégner les pratiques des valeurs de l'institution et de la culture expérience patient
- 7 Développer un ancrage territorial qui favorise une implantation cohérente, homogène et continue
- 8 Assurer la continuité des soins intra-Move et hors-Move, en gérant activement des engagements durables avec les acteurs des écosystèmes, tout en impliquant davantage les médecins généralistes dans notre offre de soins
- 9 Privilégier la transformation numérique de notre offre, tout en participant et en influençant les projets e-santé en Wallonie
- 10 Privilégier une utilisation intensive des données (institution « data driven »)
- 11 Optimiser l'efficacité de la gestion des opérations et des flux, ainsi que la bonne utilisation des ressources, tout en assurant la marge de notre activité
- 12 Mettre à niveau les infrastructures des différents secteurs, avec un accent spécial sur l'expérience patient et sur l'optimisation des espaces ambulatoires
- 13 Maximiser l'impact social de nos actions et renforcer notre responsabilité sociétale
- 14 Participer activement au développement du tissu économique de nos écosystèmes

LES 14 OBJECTIFS LIÉS AUX AXES STRATÉGIQUES



LA CARTE STRATÉGIQUE



NB : le premier chiffre du programme renvoie à l'axe avec lequel il est prioritairement en lien.

OFFRE DE SOINS QUI MAXIMALISE LA VALEUR AJOUTÉE POUR LE PATIENT



UNE CLINIQUE DE L'HYPERTENSION ARTÉRIELLE

L'hypertension artérielle est un problème de santé publique pouvant entraîner infarctus du myocarde, AVC, insuffisance rénale asymptomatique... Ces événements ont un impact sur la qualité de vie et, pour certains patients, conduisent à un décès prématuré.

Malgré cela, elle n'est pas suffisamment dépistée et correctement traitée dans nos sociétés. On estime qu'elle concerne 1 adulte sur 5, soit un peu plus de 2 millions de personnes en Belgique. La moitié l'ignore et seul un peu moins du tiers est traité par des médicaments antihypertenseurs. La prévalence de l'hypertension artérielle augmente avec l'âge et, d'après la Ligue cardiologique belge, elle devrait toucher 3 millions de personnes en Belgique d'ici 2025.

Afin de répondre à ce défi, les services de cardiologie et de néphrologie du Groupe santé CHC ont mis sur pied une clinique de l'hypertension artérielle sur les sites des Cliniques CHC MontLégia et CHC Waremme. Ouverte en janvier 2022, elle a pour objectifs de structurer la prise en charge des patients hypertendus et d'améliorer la qualité de leur évaluation et de leur suivi.

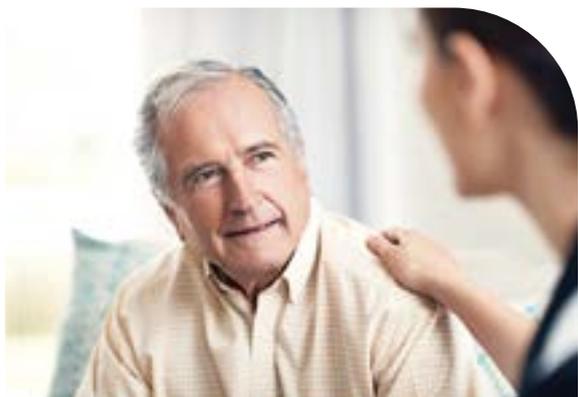


Une première en Wallonie Un traitement novateur contre l'hypertension artérielle



Le Groupe santé CHC a participé à une étude clinique novatrice de portée internationale sur le traitement de l'hypertension artérielle, étape importante vers l'offre d'un traitement alternatif. Cette nouvelle technique expérimentale est peu invasive. Réalisée sous sédation légère, elle vise à délivrer une petite dose d'alcool médical dans la zone où se trouvent les nerfs qui contribuent à l'augmentation de la pression artérielle. L'alcool a pour effet de désactiver la surexpression de ces nerfs.

L'essai clinique a eu lieu dans plus de 100 hôpitaux aux USA et en Europe, dont la Clinique CHC MontLégia, pour la Belgique, qui a été le premier et seul centre en Wallonie à offrir cette technologie. Son premier patient a été inclus dans l'étude avec succès en janvier 2022.



Diagnostic en un jour foie et pancréas

Au Groupe santé CHC, le diagnostic en un jour foie et pancréas permet de réaliser, durant la même journée et sur un même site, la Clinique CHC MontLégia, un ensemble de consultations et d'examen nécessaires au diagnostic d'une anomalie au niveau du foie ou du pancréas détectée à la suite d'un examen d'imagerie ou d'une consultation médicale. L'objectif de cette optimisation du parcours de soins est d'éviter un délai trop long pour établir le diagnostic et débiter ainsi la meilleure prise en charge thérapeutique.

Le Groupe santé CHC s'appuie sur le savoir-faire et la longue expérience d'une équipe médicale multidisciplinaire spécialisée dans la pathologie hépatopancréatique. Il est l'un des 15 centres belges reconnus par le SPF Santé comme centre de référence pour la chirurgie complexe du pancréas et de la région péri-ampullaire.

Cone Beam : une technique d'imagerie moins irradiante et plus précise

Le service d'imagerie de la Clinique CHC MontLégia s'est équipé de l'appareil CBCT Newton 5G XL de dernière génération, qui présente des atouts tant pour la qualité du diagnostic que pour le confort du patient. Utilisant les rayons X comme le scanner classique, le CBCT, ou Cone Beam, repose sur une technologie différente d'acquisition des images par un faisceau conique en une seule rotation autour du patient. Il est indiqué principalement pour l'examen de la dentition, du massif facial et du rocher. Ses avantages sont, entre autres, la faible irradiation, la qualité diagnostique optimale, la reconstruction 3D et la position couchée qui réduit les artéfacts de mouvements.



Nouvel équipement de pointe pour les mammographies

Début 2022, le service d'imagerie médicale a investi dans le dépistage sénologique en faisant le choix de deux nouveaux équipements de pointe :

- un mammographe numérique 2D de dernière génération qui délivre une dose d'irradiation extrêmement faible adaptée à l'épaisseur et à la densité des seins, tout en réalisant des images d'une grande qualité diagnostique
- un programme d'intelligence artificielle en mammographie qui, utilisé conjointement à l'analyse réalisée par les radiologues, augmente la sensibilité et la spécificité et offre une meilleure détection des lésions subtiles pour lesquelles davantage d'options thérapeutiques sont disponibles.



Clinique CHC MontLégia : ouverture de la banque de sang

Au premier semestre 2022, la banque de sang de la Clinique CHC MontLégia a été déployée dans tous les services de l'hôpital. Une toute nouvelle équipe de dix technologues a été mise sur pied (dont 5 nouveaux engagés) pour assurer cette tâche. Elle est supervisée par Mélanie Monfort, pharmacienne biologiste. Son déploiement sur les sites d'Hermalle et de Waremme a été réalisé au second semestre. La Clinique CHC Heusy continue quant à elle de fonctionner avec la banque de sang du CHR Verviers.

Norme ISO 15189 pour le laboratoire d'anatomie pathologique

En avril 2022, le laboratoire d'anatomie pathologique a obtenu l'accréditation ISO 15189, norme qualitative internationale spécifique aux laboratoires. Délivrée pour un cycle de 3 ans, cette accréditation permet d'implanter et de réaliser au sein du laboratoire de nouvelles techniques d'analyse, dont certaines sont indispensables à l'octroi de traitements de divers cancers. Ces analyses étaient auparavant réalisées dans des laboratoires concurrents. Le délai de réponse entre la biopsie et la mise en place de la décision thérapeutique est maintenant nettement diminué. L'équipe est dans les starting-blocks pour la validation et l'accréditation d'autres techniques.



RAAC : bilan à 3 ans positif

En 2019, l'unité de chirurgie-médecine de la Clinique CHC Waremme intégrait la RAAC (réhabilitation améliorée après chirurgie) dans le parcours de ses patients opérés d'une prothèse totale de hanche ou de genou. Une première alors au Groupe santé CHC. La RAAC consiste en une méthode de prise en charge globale du patient favorisant le rétablissement précoce de ses capacités après la chirurgie. Après 3 années d'expérience, le bilan s'avère positif. La RAAC a notamment permis d'améliorer la maîtrise de la durée moyenne de séjour, qui s'établit à 3 jours. A la Clinique CHC Heusy, l'unité CD3 (chirurgie-médecine) s'est inspirée de l'organisation mise en place à Waremme pour adopter elle aussi la RAAC en 2022.



Les cardiologues explorent le « cœur de femme »

La cause d'un angor, d'une ischémie myocardique ou d'un infarctus est souvent une sténose coronaire. Mais une partie significative de patients qui se présentent avec une symptomatologie d'angor n'ont pas de sténose coronaire. Le même phénomène peut être observé chez des patients avec une ischémie démontrée à l'aide d'un examen non invasif, et même chez certains patients avec un infarctus du myocarde. Une grande majorité d'entre eux sont en fait des patientes, d'où l'expression « cœur de femme ».

L'équipe de cardiologie du Groupe santé CHC a investi dans un système permettant de diagnostiquer la dysfonction microvasculaire myocardique et le spasme coronaire dont souffrent une grande partie de ces patients selon les évolutions scientifiques récentes. Cet examen fait aujourd'hui partie de la routine en salle de cathétérisme de la Clinique CHC MontLégia et l'équipe de cardiologie interventionnelle a pu acquérir une belle expérience.

En participant au registre BELMICRO avec plusieurs autres centres d'expertise belges, le service de cardiologie contribue à la recherche clinique nationale dans ce domaine. Dans ce registre, les résultats de ces examens sur des centaines de patients, partagés avec les autres centres d'expertise, seront analysés, permettant une photographie détaillée, sur un échantillon statistiquement significatif, de la situation belge.

Troubles des conduites alimentaires : offre de soins élargie

Fort de sa longue expertise de prise en charge en ambulatoire, la clinique des troubles des conduites alimentaires (TCA) de l'adolescent et de l'adulte de la Clinique CHC MontLégia a élargi son offre de soins, articulée autour :

- d'une prise en charge médicale, psychiatrique et psychothérapeutique en consultation, individuelle et familiale
- de 12 lits d'hospitalisation spécialisés pour adultes au sein du service de psychiatrie générale adulte
- d'une thérapie de groupe spécialisée sur les compulsions alimentaires

La clinique des TCA propose une prise en charge globale et personnalisée pour les adultes et les adolescents à partir de 17 ans. Le parcours de soins est adapté à chaque situation, pour tout type de trouble alimentaire.

Un centre de santé de l'adolescent

Le service de pédiatrie de la Clinique CHC MontLégia a mis en place une consultation de médecine de l'adolescent afin de mieux répondre aux attentes et problématiques qui leur sont spécifiques. Vu les demandes de suivi en nette hausse, l'objectif est d'aller plus loin dans la démarche en créant un centre intégré de santé de l'adolescent – le premier du genre en Belgique. L'idée est de créer une clinique de transition permettant de passer en douceur vers la médecine adulte et ainsi de pérenniser le suivi du patient. Le centre, qui répondra aux critères de l'OMS, s'articulera autour de 5 grands axes : la médecine de l'adolescent, la nutrition, la santé sexuelle et affective, les sports et mouvements et la santé mentale.



SECTEUR DE LA PERSONNE ÂGÉE

Projet Vigident

Institutionnalisation du don d'organes et de tissus

Le Groupe santé CHC participe depuis longtemps au processus de don d'organes et de tissus. En 2022, ses protagonistes y ont apporté de la structure pour le rendre institutionnel : mise en place d'un bureau exécutif et d'un comité élargi comptant des représentants de tous les sites, mais aussi de tous les secteurs d'activité, révision des procédures, organisation de formations à destination des équipes...

Lorsque l'hygiène bucco-dentaire est insuffisante, cela augmente le risque de dénutrition des aînés. Les Résidences CHC Membach et Racour ont participé au projet Vigident, une startup qui développe une télésurveillance pour le suivi dentaire, relayé par Unessa. Démarré au printemps 2022, le projet comportait 3 volets de formation (2 référentes par résidence), d'état des lieux (évaluation des résidents et matériel spécifique) et de sensibilisation des équipes, laquelle a pu être étendue aux 8 maisons du secteur de la personne âgée. Grâce à l'appli Vigident, les échanges avec la startup s'effectuent dans le strict respect du secret médical, en parallèle avec la collaboration avec le dentiste.

DÉVELOPPEMENT DU CAPITAL HUMAIN



Ressources humaines Recruter et fidéliser les collaborateurs

Que ce soit pour recruter ou fidéliser le personnel en place, le capital humain a développé de nombreux projets en 2022, travaillant plusieurs thématiques avec le département infirmier.

- **L'accueil des nouveaux** (CDD ou CDI) s'est structuré autour de journées transversales et de site systématisées. Un accent particulier a été porté aux soignants, avec des journées de formation (pratiques et logiciels de soins), un plan d'accompagnement de tutorat, ainsi que des outils développés pour les infirmier(e)s chef(fe)s (suivi des nouveaux pendant 6 mois, rapport d'étonnement).
- **La formation** a été encouragée: augmentation du quota de jours de formation autorisé par ETP (2,5 jours en 2022, 5 jours prévus en 2027); déploiement de Popay, la plateforme de gestion des formations, pour accéder au catalogue de formations en présentiel et en ligne.
- **Le coaching duo** remplace désormais les entretiens d'évolution, en mettant l'accent sur un feedback plus régulier et la reconnaissance.
- Une **préparation du départ à la pension** a été proposée aux collaborateurs en fin de carrière, afin d'être en retraite, pas en retrait.
- Last but not least, deux initiatives visent à soutenir les soignants qui souhaitent évoluer dans leur métier:
 - La participation au minerval et congés éducation payés pour les infirmier(e)s qui souhaitent se spécialiser
 - Un parcours de développement professionnel et personnel à destination des infirmier(e)s qui suivent ou ont terminé leur formation de cadre de santé ou leur master en santé publique, axé essentiellement sur la gestion d'équipe. Une manière de préparer l'avenir pour ces futurs infirmier(e)s chef(fe)s, sans toutefois leur garantir un poste une fois le parcours et la formation terminés.

Afin de mieux répondre aux attentes des collaborateurs (salariés comme indépendants), la direction des ressources humaines a aussi mis en place une **enquête sur le bien-être au travail** en juin-juillet. Objectif: évaluer le bien-être au travail et l'équilibre vie professionnelle – vie privée, guider les projets déjà déployés ou à mettre en œuvre... Les résultats partagés en septembre étaient plutôt encourageants au vu des deux années que le secteur venait de traverser: un taux de participation de 20%, 84,5% des répondants s'estimant satisfaits de travailler



au Groupe santé CHC, un niveau de bien-être au travail moyen estimé à 6,4/10. Les questions ouvertes ont aussi été l'occasion de proposer de nombreuses suggestions d'amélioration du quotidien qui ont alimenté un plan d'action « bien-vivre au travail », avec 6 groupes de travail composés de personnes de tous les secteurs mis en œuvre fin 2022.

Le Groupe santé CHC a aussi travaillé à son **attractivité**:

- un afterwork s'est organisé en avril à destination du personnel soignant, en plus de la participation aux nombreux salons de l'emploi, journées de visite pour les écoles et autres échanges du même type



- les contenus du site emploi.chc.be ont été revus et réorganisés, tout comme les annonces emploi
- les véhicules professionnels ont été marqués avec une annonce permanente de recrutement
- une campagne de recrutement s'est lancée aux 2^e et 3^e trimestres sur les réseaux sociaux grâce à nos 9 ambassadeurs de terrain: infirmier(e)s, technologue de laboratoire, technologue en imagerie, tous avec un parcours différent mais une même volonté d'encourager le recrutement.



RH médicales

Comment attirer et fidéliser les médecins ?

Point phare du nouveau plan stratégique, la direction médicale a mis en œuvre un nouveau plan d'attractivité médicale établi conjointement avec le conseil médical et le département RH. Il s'adresse autant aux chefs de service et de pôle qu'à l'ensemble des médecins.

Ce plan se structure en 8 points :

- augmenter l'attractivité pour les médecins, assistants et stagiaires, en travaillant l'accompagnement, le réseautage, mais aussi en augmentant la visibilité et les maîtrises de stage
- adopter une gestion prévisionnelle des besoins (postes et compétences) pour assurer la relève et développer l'activité sur tous les sites (recrutement, mobilité)
- améliorer l'accompagnement des chefs de service dans le recrutement pour le développement de leur service
- accompagner les médecins qui arrivent et fidéliser/valoriser ceux qui restent (accompagnement en début et fin de carrière, feedback des sortants)
- accompagner les chefs de service/pôle pour la gestion de leur équipe et le développement de leur activité

- mettre en place un suivi des carrières des médecins pour les fidéliser et leur permettre de développer leur activité
- développer les outils pour prévenir/résoudre les difficultés (conflits, burnout, stress, harcèlement...)
- améliorer la qualité de vie au travail et l'implication dans la vie du Groupe santé CHC

Ce plan ne part évidemment pas de rien : certaines choses existaient préalablement, comme l'entretien d'accueil et d'évolution à un an des nouveaux médecins, l'accueil des assistants et stagiaires, l'aide au recrutement... D'autres se mettent progressivement en place, comme l'encouragement des maîtrises de stage, les formations pour les chefs de service/pôle, le monitoring de la pyramide des âges par service et des besoins à venir... Les critères pour attirer et fidéliser les médecins sont nombreux, ce plan se construit graduellement et se nourrit des différentes expertises : direction médicale, département des ressources humaines, organisation des différents services médicaux.



SECTEUR DE LA PERSONNE ÂGÉE

Améliorer le bien-être des résidents, des équipes et des familles

Part'âge est une équipe mobile spécialisée en santé mentale, composée de psychologues et psychiatre, qui intervient dans les huit résidences du Groupe santé CHC. Son objectif est d'améliorer le bien-être des résidents, mais aussi des équipes et des familles dans leur rôle d'aidant.

Ce projet s'est développé pour répondre au problème d'accès des personnes âgées aux soins en santé mentale. Les membres de l'équipe Part'âge interviennent dans le milieu de vie de la personne, ce qui évite au résident l'inconfort d'un déplacement et permet au psychologue/psychiatre de dialoguer plus facilement avec l'équipe. Les professionnels de Part'âge sont par ailleurs spécialisés en gériatrie et manifestent un profond intérêt pour le travail avec l'adulte âgé.

EXPÉRIENCE PATIENT ANCRÉE DANS LES VALEURS DE BIENVEILLANCE ET D'EMPATHIE



Accréditation : 4 cliniques en or

Relancé avec de nouveaux référentiels en pleine période Covid, le processus d'accréditation a redémarré difficilement. L'effort s'est focalisé sur ce qui constitue le schéma de base des bonnes pratiques, comme les nouveaux référentiels (SMU et transports entre établissements, don d'organes et de tissus, analyses de biologie délocalisées), le consentement du patient, l'application de la check-list au bloc opératoire, la sécurité et la participation des patients, la divulgation des événements indésirables aux patients concernés, la gestion des risques, la gestion des médicaments, la stérilisation et le retraitement des instruments en dentisterie, la gestion documentaire, l'infrastructure (notamment celle de la Clinique CHC Waremme), la formalisation des politiques de management, les formations et la gestion des compétences...

Lors de la **visite accréditive** de mi-mai 2022, les experts ont audité plus de 80 services ou unités, en plus des critères transversaux (cheminement du patient, hygiène hospitalière, gouvernance...). Au total, 2.831 critères or,



platine et diamant ont été évalués en rapport avec les 26 référentiels attribués, avec un score en forme de plébiscite : 97,4 % des critères étaient conformes !

Courant juillet 2022, ACI a accordé une accréditation niveau « or » à nos quatre cliniques, une reconnaissance valable pour 3 ans, soit jusqu'en juillet 2025. Le rapport écrit a souligné la bienveillance et l'humanité de la prise en charge, la qualité des soins, le professionnalisme et l'éthique des collaborateurs, l'attention portée au patient et à sa famille. L'humain à cœur, le slogan central du plan stratégique Pulse, s'incarne dans le travail quotidien.

L'accréditation en chiffres

Taux de conformité alors attendus pour être accrédité

- 100 % des POR (pratiques organisationnelles requises)
- 90 % ou plus des critères à priorité élevée dans chaque référentiel
- 81 % ou plus des critères à priorité normale de manière globale

Résultats

	Taux de conformité sur les critères or	Taux de conformité sur tous les critères or, platine et diamant
Visite simulée 2017	86,1 %	
Visite certificative de 2018 (19 référentiels)		92,5 %
Visite simulée 2021	76,9 %	
Visite certificative 2022 (26 référentiels)		97,4 %



Référentiels	Conformes		
	% Or	% Platine	% Diamant
Gestion des médicaments	99,04%	90,91%	100,00%
Gouvernance	100,00%	100,00%	100,00%
Prévention des infections	96,08%	85,71%	60,00%
Leadership	100,00%	98,25%	100,00%
Situations d'urgence	95,74%	100,00%	83,33%
Urgences	97,06%	98,33%	88,89%
Laboratoires	99,05%	98,31%	88,89%
Bloc op chirurgie	97,78%	100,00%	100,00%
transfusion	100,00%	97,22%	100,00%
Imagerie	97,40%	95,83%	100,00%
Stérili	95,45%	100,00%	66,67%
Obstétrique	97,37%	100,00%	33,33%
Hospi	90,48%	95,12%	100,00%
Réadaptation	100,00%	96,97%	100,00%
Santé mentale	100,00%	97,67%	100,00%
Soins ambulatoires	100,00%	100,00%	83,33%
Soins intensifs	100,00%	100,00%	100,00%
Oncologie	97,50%	100,00%	100,00%
PMA : tiers donneurs	100,00%	100,00%	100,00%
PMA : clinique	100,00%	100,00%	100,00%
PMA : laboratoire	100,00%	100,00%	100,00%
Soins palliatifs	100,00%	100,00%	100,00%
Excellence des services	100,00%	100,00%	100,00%
ADBD	100,00%	100,00%	100,00%
Dons d'organe donneurs décédés	100,00%	100,00%	100,00%
SMU	99,18%	100,00%	100,00%
TOTAL – % de conformité	98,52%	98,66%	95,05%

Sur le plan quantitatif, on observe un taux de conformité de 90% minimum pour les critères or (voir tableau) et un résultat remarquable, 100% dans chacun des 3 niveaux, pour 9 référentiels :

- la gouvernance
- les soins intensifs
- les 3 référentiels de la PMA (tiers donneurs, clinique, laboratoire)
- les soins palliatifs
- l'excellence des services (référentiel transversal)
- les analyses de biologie délocalisées (nouveau référentiel)
- les dons d'organes (nouveau référentiel)

Et pour la suite ? La volonté de l'institution est de maintenir la démarche d'amélioration continue de la qualité et de viser le niveau platine dans 3 ans. Si la réforme des soins envisagée par le SPF Santé amène elle aussi son système de monitoring, avoir une longueur d'avance constituera alors un avantage pour nos cliniques.

Par ailleurs, la démarche s'étend, puisque le **secteur de la personne âgée** s'est lui aussi lancé dans l'accréditation. Les 8 résidences du groupe ont vécu leur **première visite simulée** en novembre 2022, avec un retour encourageant des visiteurs qui soulignent la bienveillance, l'engagement, la propreté de toutes les infrastructures... Ils ont été séduits par le respect de tous vis-à-vis des résidents : participation à la vie quotidienne, activités d'entretien des facultés cognitives, milieu de vie chaleureux et confortable. La démarche entreprise avec le résident partenaire est à poursuivre. Les efforts doivent désormais porter sur les politiques et procédures écrites, la culture de la mesure écrite et partagée, le recrutement et la rétention des collaborateurs, et la mise à niveau de certaines infrastructures.



PÉDIATRIE

Projet Gym&Joy soutenu par la Justine Henin Foundation

L'ex-championne de tennis Justine Henin a choisi la Clinique CHC MontLégia pour présenter officiellement sa nouvelle fondation le 9 mai 2022. Pour ses débuts, la fondation a décidé d'apporter son soutien au programme Gym&Joy développé depuis 2019 par notre département pédiatrique afin de promouvoir la pratique de l'activité physique ou sportive chez les enfants et adolescents hospitalisés ou suivis en pédiatrie à la Clinique CHC MontLégia. Le soutien de la Justine Henin Foundation se traduit par la mise à disposition d'un coordinateur de projet et par la recherche de financements pour la construction d'un terrain multisports extérieur sur le site de la Clinique CHC MontLégia, lequel s'est concrétisé en 2023.

Personnes à besoins spécifiques

Par « personnes à besoins spécifiques » (PBS), on désigne des personnes souffrant de difficultés motrices, sensorielles (vue, audition, parole), comportementales (agitation, désorientation, difficultés d'attention...), auxquelles s'ajoutent des problèmes de précarité ou de compréhension de la langue ou de la culture... Un état des lieux a permis d'établir une liste de recommandations et de priorités. L'objectif est de procéder à des aménagements raisonnables, de mettre au point des outils et des bonnes pratiques et de les partager entre nos 4 cliniques.

Dans le même esprit, le secteur hospitalier a précisé les lieux ainsi que les droits et devoirs de chacun concernant les chiens d'assistance désormais admis à l'hôpital.

Pré- et post-hospitalisation en un même service

Dans les Cliniques CHC Hermalle, Heusy et Waremme, les suivis de pré- et post-hospitalisation ont été regroupés au sein d'un même service de continuité des soins. Des infirmières ont été recrutées pour remplir cette nouvelle fonction consistant à organiser le retour du patient (à domicile ou en maison de repos), transmettre au patient et/ou à son entourage toutes les informations nécessaires, veiller au bon suivi des soins et faire la liaison avec les intervenants de 1^{ère} ligne. L'objectif est d'améliorer l'expérience du patient grâce à une meilleure coordination de sa prise en charge et de son retour.

Une infirmière en charge de l'accueil préopératoire

Une nouvelle fonction est apparue début 2022 à la Clinique CHC Heusy : celle d'infirmière APO – accueil préopératoire. L'infirmière APO s'occupe de la prise en charge spécifique du patient le matin à son entrée, cela dans un double objectif :

- améliorer la qualité de l'accueil, structurer et standardiser l'accompagnement
- soulager les équipes infirmières de ce travail et ainsi leur permettre de se focaliser sur les soins aux patients

Dès son arrivée, le patient est installé dans sa chambre et accueilli par l'infirmière APO. Celle-ci effectue la préparation complète du patient pour le bloc opératoire (check-list de démarrage, préparation cutanée, préanesthésie...).





CLINIQUE CHC MONTLÉGIA

Coordination des séjours hospitaliers

Réduire l'allongement inutile des séjours, améliorer l'expérience patient et les conditions de travail des équipes soignantes et soutenir la bonne gestion des ressources infirmières, tels sont les objectifs de la coordination des séjours hospitaliers mise en place en juillet 2022.

La démarche vise à fluidifier les admissions en optimisant la durée de séjour. Plusieurs leviers ont été identifiés : encoder le dossier patient en temps réel, identifier et remédier aux éventuels dysfonctionnements, revoir les délais d'intervention du service social, recourir au salon de sortie... Quatre unités pilotes ont été désignées pour ce projet : la cardiologie/chirurgie vasculaire (230), la gastroentérologie (235), la gériatrie (440 et 445) ont été choisies pour leur diversité tant au niveau des pathologies que des habitudes de fin de séjour.

Néonatalogie : une halte-accueil pour la fratrie

A la Clinique CHC MontLégia, le service néonatal met tout en œuvre pour favoriser l'implication précoce des parents dans les soins, essentielle au développement de l'enfant prématuré. Un nouveau service est ainsi proposé depuis avril 2022 en partenariat avec l'ONE : une halte-accueil pour la fratrie. L'objectif est d'aider les parents à passer le plus de temps possible auprès de leur bébé hospitalisé en organisant une garde de la fratrie en toute sécurité. La halte-accueil est localisée dans le bâtiment des services administratifs du Groupe santé CHC, en face de la Clinique CHC MontLégia, et le service assuré par des volontaires formés à l'accueil et répondant aux critères de l'ONE.



CLINIQUE CHC MONTLÉGIA

Salon de sortie pour les patients hospitalisés

Merci de me laisser sortir ce matin, mais ma fille ne sait pas venir me chercher avant cet après-midi. Bien connu dans les unités de soins, ce scénario engendre des prolongations de séjour et des retards en cascade : libération de la chambre, nettoyage, reconditionnement, hospitalisation du patient suivant...

Depuis juin 2022, un salon de sortie est organisé afin de fluidifier la sortie des patients et l'entrée des suivants. Le service s'adresse aux patients adultes autonomes qui disposent de leur documents de sortie et ne nécessitent ni surveillance, ni soins. Le salon de sortie fonctionne de 10h30 à 15h30. Au besoin, un repas peut être proposé aux patients qui y attendent.

Espace+ : des locaux enfin inaugurés

L'Espace+ de la Clinique CHC MontLégia a enfin pu être inauguré officiellement le 9 juin 2022, en présence de Christie Morreale, ministre régionale de la santé.

L'Espace+ est un lieu chaleureux et convivial dédié au bien-être et à la réhabilitation des patients, enfants et adultes, atteints d'un cancer et suivis dans une clinique du groupe. Une équipe multidisciplinaire de professionnels et de bénévoles est à l'écoute de leurs besoins pour un accompagnement global et optimal comprenant des activités très variées. Cette bulle d'oxygène permet aux patients de trouver leurs propres ressources pour rebondir et réintégrer leur vie.



Une rentrée sous le signe du dépistage

Au Groupe santé CHC, la rentrée 2022 s'est colorée de turquoise pour un mois de septembre de sensibilisation aux cancers gynécologiques. L'Espace+ a inauguré ses « cafés papote », devenus mensuels, dont le but est d'accueillir les patients qui ont souffert d'un cancer, ainsi que leurs proches, pour échanger sur différents thèmes proposés, en toute simplicité, dans un cadre convivial, autour d'un bon café.

En « octobre rose », le service de sénologie a proposé son examen annuel gratuit de dépistage du cancer du sein à toutes les collaboratrices de 40 ans et plus du groupe. D'autres activités en lien avec le dépistage du cancer du sein ont également été proposées : exposition de photographies, représentation théâtrale...

La mobilisation a continué en « novembre mauve » en faveur des maladies masculines, et plus particulièrement du cancer de la prostate, avec, au programme, représentation théâtrale, animations autour d'une prostate géante, conférence médicale...

PRÉSENCE TERRITORIALE COHÉRENTE ET CONTINUE, EN LIEN AVEC LES PARTENAIRES



Move : un lancement en mars

Longtemps retardée pour cause de Covid, la présentation officielle du réseau Move, formé par le Groupe santé CHC, le St. Nikolaus-Hospital d'Eupen et la Klinik St. Josef de St. Vith s'est tenue le 24 mars 2022. Fondé début 2020 sous forme d'asbl, Move s'appuie sur l'alliance signée en 2015 entre les partenaires qui se connaissent désormais très bien. Move constitue l'un des 25 réseaux hospitaliers belges – l'un des deux en province de Liège – créés à la demande du fédéral pour développer les collaborations entre hôpitaux.

A cette occasion, Move a dévoilé son logo et présenté le rôle de son coordinateur. Ce rendez-vous avait d'abord fait l'objet d'une communication commune auprès des collaborateurs des 3 institutions.



Le centre de soins de Moresnet a rejoint Move

En janvier 2022, l'intercommunale INAGO et le réseau Move ont signé un partenariat en vue de renforcer et diversifier l'offre du centre de soins Saint-Joseph de Moresnet (Plombières), qui compte une maison de repos et de soins (60 lits), une unité de soins palliatifs (6 lits) et une polyclinique, gérée par le St. Nikolaus-Hospital Eupen.

Pour INAGO, le partenariat avec Move coulait de source, en raison de la collaboration existante avec l'hôpital d'Eupen, de la cohérence géographique du projet et d'une communauté de valeurs. Les partenaires ont d'emblée annoncé plusieurs projets à court et moyen termes, comme l'élargissement de l'offre de la polyclinique ou la mise en place de programmes de remise en forme oncologique et cardiaque. Dès le 1^{er} janvier 2023, le Foyer Horizon (6 lits de soins palliatifs) a rejoint le Groupe santé CHC.



Participation de Move au projet HOST

Le réseau Move a été retenu par le SPF Santé pour participer à son projet pilote HOST (*Hospital Outbreak Support Team*) visant à renforcer la gestion du risque infectieux. Move a mis en place un comité de pilotage et une équipe HOST, au sein desquels on retrouve des experts en infectiologie, microbiologie médicale, pharmacie clinique et hygiène hospitalière. Les HOST ont pour mission de consolider les capacités de prévention et contrôle des infections et de gestion antimicrobienne, en favorisant la collaboration entre hôpitaux partenaires et en mettant leur expertise à la disposition des collectivités (maisons de repos, écoles, médecine de 1^{ère} ligne...).

Cellule HAD (hospitalisation à domicile)

Après une phase pilote d'une grosse année, la cellule HAD (hospitalisation à domicile) s'est mise en place début 2022 en se focalisant essentiellement sur les indications d'antibiothérapie sous intraveineuse à domicile. Déjà effective à la Clinique CHC MontLégia, l'HAD devrait s'étendre progressivement dans tout le réseau Move.

L'objectif est de limiter les durées de séjour en hospitalisation classique chez les patients qui peuvent être soignés chez eux. Les conditions d'éligibilité ainsi que les rôles et responsabilités de chacun (patient, médecin hospitalier qui réfère, infirmier(e) à domicile qui administre le médicament, médecin généraliste traitant) ont fait l'objet de procédures. Pour assurer une pleine sécurité, le coordinateur assure une garde et peut être joint par l'infirmier(e) à domicile et le médecin généraliste traitant.

Mise à jour du listing des orateurs potentiels pour réunions scientifiques en médecine générale

En septembre 2022, la 2^e édition du registre des domaines d'expertise des médecins spécialistes du Groupe santé CHC a été finalisée et envoyée aux médecins généralistes de la province de Liège. Ce document leur permet de contacter les médecins spécialistes qui se sont proposés comme orateurs sur des thèmes bien précis de leur spécialité. Bien que ce registre ne soit pas exhaustif, la 2^e édition a bien « grossi », avec de nouvelles spécialités médicales, de nouveaux thèmes et de nouveaux orateurs.

L'objectif est de proposer une mise à jour annuelle de ce répertoire en septembre, afin que les médecins généralistes puissent planifier leurs GLEM et autres réunions scientifiques pour l'année suivante.



Centres médicaux : projets à court et moyen termes

Le secteur extrahospitalier vise à ancrer l'activité du groupe au plus près du domicile des patients et à offrir à nos médecins l'opportunité de diminuer leurs délais de consultations, notamment pour celles qui saturent à la Clinique CHC MontLégia.

En janvier 2022, le **Centre médical CHC Liège Prémontrés** s'est ouvert en remplacement de celui situé rue du Méry. Facile d'accès, il dispose de places de parking pour les patients et pour les collaborateurs. Les rendez-vous sont gérés par le personnel présent sur place. L'offre de soins actuellement déployée compte des consultations médicales, paramédicales et de dentisterie, ainsi que des prises de sang. La première année d'activité a été marquée par une belle satisfaction de la part des acteurs de terrain et des patients, qui en apprécient l'ambiance familiale.

A **Grâce-Hollogne**, le centre médical (anciennement Polymédic) a fait l'objet de travaux extérieurs, notamment l'aménagement du parking. La rénovation de l'intérieur du bâtiment est planifiée pour l'été 2023.

Le Groupe santé CHC est désormais le partenaire santé du **Centre médical de Jemeppe** situé rue



Joseph Wettinck 50, une des artères principales. Le groupe y a développé une activité de laboratoire, en attendant d'y proposer des consultations de médecine spécialisée.

A **Aywaille**, nous cherchons activement une nouvelle opportunité pour transférer l'activité de notre centre médical. Ouvert dans les années 70-80, celui-ci ne répond plus aux critères d'accessibilité et d'ergonomie et le transformer coûterait trop cher. Plusieurs sites sont actuellement à l'étude.

Ouverture du LégiaPark

Le parc d'activités économiques dédié aux entreprises biotech LégiaPark, en cours d'aménagement en face de la Clinique CHC MontLégia, a accueilli ses premiers occupants à la rentrée 2022. A son achèvement, LégiaPark, qui représente un investissement de 80 millions €, proposera 30.000 m² de surface utile répartis sur 2 bâtiments. On y trouvera toutes les infrastructures adaptées aux besoins spécifiques des entreprises biotech : bureaux, laboratoires, salles blanches, zones logistiques, techniques ou de petite production... En contribuant à la création de LégiaPark aux côtés des fonds d'investissement Noshag et Wallonie Santé, le Groupe santé CHC entend renforcer son rôle d'acteur en matière d'innovation et de développement de nouvelles technologies.

TRANSFORMATION NUMÉRIQUE / GESTION DATA DRIVEN



BILAN DU SERVICE ICT

Cyberattaque. Le Groupe santé CHC a subi une tentative de cyberattaque en novembre 2022. Celle-ci a heureusement échoué : les données métiers sont restées intactes et n'ont pas fuité ; l'impact sur l'activité a été très limité grâce aux mesures de protection prises. De ce point de vue, le Groupe santé CHC est un cas atypique par rapport aux autres hôpitaux belges victimes de cyberattaques. Si nous avons pu éviter une crise de grande ampleur, le secteur hospitalier doit rapidement monter son niveau de sécurité pour contrer ces menaces et satisfaire la directive européenne NIS2 en matière de normes de sécurité. Nous avons à cet égard entrepris de gros efforts qui se poursuivront dans les années à venir.



Salle machine. Le service ICT a connu un changement important en juin 2022 avec le déménagement à la Clinique CHC MontLégia de la salle machine qu'il louait depuis 2017 au Wallonia Data Center de Villers-le-Bouillet. L'hôpital héberge depuis lors les deux salles machines du Groupe santé CHC puisque celle située à l'UAL (Droixhe) avait déjà été transférée en 2019. Les deux salles qu'abrite la Clinique CHC MontLégia sont des copies conformes. Par mesure de précaution, elles sont éloignées l'une de l'autre et alimentées par des circuits électriques différents. Le regroupement sur un site apporte un gain financier mais aussi un gain de performance grâce à la facilité technologique permise par cette relative proximité des salles. Ce déménagement transparent a été accompagné d'un renouvellement de l'infrastructure des serveurs et du stockage.

Téléphonie. Après avoir installé une toute nouvelle téléphonie à la Clinique CHC MontLégia, nous avons doté les autres sites hospitaliers des mêmes technologies. Ce renouvellement se poursuivra avec les centres médicaux et les résidences pour personnes âgées.

Télévision. Le parc entier des téléviseurs a été modernisé et en bonne partie remplacé par de nouvelles Smart TV. L'opération, destinée à offrir une meilleure expérience utilisateur, a été réalisée tout en garantissant la continuité du service et la compatibilité avec notre fournisseur de flux TV.

Domaine. Le changement de domaine informatique s'est poursuivi : tous les serveurs sont migrés. La suite, en 2023, porte sur les utilisateurs et leurs PC.

Projets applicatifs. Le déploiement de projets applicatifs s'est poursuivi, avec par exemple la mise en place de Cyberlab (serveur de résultats). Le nombre de petits projets est passé de 40 à 50 par an.

Organisation. Le service ICT a travaillé à sa mobilité interne et au recrutement de collaborateurs pour se préparer aux nouveaux défis des années qui viennent.

Indicateurs de performance. Malgré les perturbations dues à la tentative de cyberattaque et aux mises à jour de sécurité urgentes, le résultat global reste très positif et en constante progression chaque année suite à l'amélioration de l'infrastructure, des applications et des procédures. Cela a permis de faire de la stabilité la norme, dans tous les domaines (systèmes, réseaux, applications, postes clients...). Quelques indicateurs :

- 90,78 % des incidents résolus dans la journée
- 91,83 % des accès attribués dans les 2 jours
- 89,81 % du matériel standard attribué dans les 2 semaines.

Chiffres d'activité

16.758 incidents traités
20.675 demandes de services traitées
31.990 appels reçus
9.710 mails traités par le service desk



IMPACT

Le programme IMPACT vise à acquérir et déployer le futur dossier patient informatisé commun aux institutions du réseau Move. Nous sommes engagés dans une procédure de marché public qui s'appuie sur une phase de dialogue. Celle-ci a nécessité une interaction longue et intense avec le candidat retenu au terme de la phase préalable de sélection. De nombreux ateliers ont été organisés, mobilisant plus de 200 personnes des 3 institutions, pour déboucher sur la rédaction du cahier des charges de plus de 400 pages et structuré autour de plusieurs points, notamment :

- les contraintes liées à l'environnement multi-hospitalier du réseau et le nécessaire bilinguisme français/allemand
- l'infrastructure informatique du réseau Move
- les exigences fonctionnelles
- les exigences de mise en œuvre
- les contraintes en matière de sécurité et de protection des données personnelles
- les niveaux de performance et de support attendus

Ce cahier des charges a été transmis en septembre 2022 au fournisseur sélectionné, qui a remis son offre en novembre 2022. Malheureusement, l'analyse de l'offre a montré une série de non-conformités et d'irrégularités substantielles par rapport au cahier des charges. Pour cette raison, les 4 conseils d'administration des institutions et du réseau ont décidé en mars 2023 de ne pas attribuer le marché comme tel.

L'équipe en charge s'est donc vue contrainte de relancer un nouveau marché public (date estimée juillet 2023) et de réécrire partiellement le cahier des charges, en reconsidérant les critères de sélection et d'attribution.

QUARTIERS OPÉRATOIRES

ORline, nouveau logiciel de gestion

Planifié en plusieurs phases, le changement du logiciel de gestion des quartiers opératoires s'est déroulé durant le 2^e semestre 2022, avec une mise en production en novembre. Ce nouveau logiciel cumule de nombreux avantages pour la programmation des cas opératoires et pour la gestion en salle durant l'opération.

Un énorme travail de préparation, de consultation multi-métiers, de paramétrage et de formation à l'utilisation de l'outil a été réalisé en amont de ce changement. Un accompagnement était également prévu pour les premières semaines. Ce changement a été mené par le fournisseur du logiciel, l'équipe des coaches internes, le service ICT et l'équipe projet.

CLINIQUE CHC HEUSY

Changement de téléphonie

Mi-octobre 2022, la Clinique CHC Heusy a changé non seulement de central téléphonique mais aussi toute une série de numéros d'appel.

Le remplacement du central téléphonique était prévu de longue date (uniformisation et standardisation des équipements). On a profité de l'occasion pour rationaliser les numéros de poste, en reconsidérant l'ensemble, en attribuant les numéros par zone ou service et en facilitant les cascades logiques. Cette évolution a demandé une importante préparation, notamment pour la mise à jour des supports digitaux et papier, en plus de l'organisation de la bascule proprement dite. Fort heureusement, les numéros principaux (central, imagerie, RDV polyclinique, urgences...) n'ont pas changé.



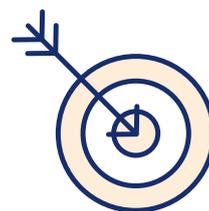
Dermatoo : une aide pour un suivi des plaies

Le Groupe santé CHC a noué une collaboration avec la startup liégeoise Dermatoo qui a développé un système pour assurer le suivi à distance de la cicatrisation des plaies et des blessures. Il s'agit d'un device connecté intégrant un appareil photo, un capteur de température, un système de calibration ou encore une optique 3D. Les données obtenues permettent de repérer plus facilement les détériorations, inflammations ou débuts de nécrose, ce qui aide à la décision. Dermatoo a également mis en place une application permettant aux intervenants de partager les informations et d'interagir. Après une phase de paramétrage, les premiers essais ont commencé dans les dispensaires de soins de plaies aux Cliniques CHC MontLégia, Hermalle et Heusy. A côté des infirmiers référents plaies, plusieurs médecins sont également impliqués dans la démarche.

Mieux connaître notre patientèle avec Effixis

Dans le domaine du big data, le Groupe santé CHC a mis en place une collaboration avec Effixis, société suisse de conseil en intelligence artificielle (AI), pour la création d'une base de données visant une meilleure connaissance de sa patientèle et de ses habitudes de consommation sur le long terme. L'idée est d'avoir un data warehouse (entrepôt de données) où sont regroupées, combinées, consolidées les données de plusieurs sources (RCM-DI-RHM, facturation...) dans le but de faciliter l'analyse et la prise de décision. La vision longitudinale et interdisciplinaire de notre patientèle obtenue doit nous aider à mieux structurer demain nos trajets de soins et nos interfaces.

Un second projet de *deep learning* mené avec Effixis a été sélectionné par la plateforme Digital Wallonia : l'utilisation du traitement du langage naturel (NLP, *natural language processing*), technologie qui permet aux machines de comprendre le langage humain grâce à l'AI, pour extraire des données significatives du dossier médical et ainsi améliorer le diagnostic et la prise de décision.



Le renforcement de la direction médicale : une des premières étapes du plan stratégique

Pour gérer de nouveaux projets, dont le plan stratégique, la direction médicale s'est adjoint de nouvelles ressources et a redistribué les rôles :

- en janvier 2022, le Dr Yannick Neybuch est devenu directeur médical, comme prévu lors de son engagement. Le Dr Philippe Olivier est devenu directeur médical en charge de la transformation numérique, en collaboration avec le Dr André Vandenberghe et le Dr Karen Merlevede.
- au printemps 2022, trois médecins relais de la direction médicale ont été nommés pour les sites de proximité. Il s'agit des Drs Frédéric Louis, Philippe Marcelle et Frédéric Swerts, qui assurent la gestion opérationnelle de l'activité médicale sur le site, en lien avec la direction médicale.
- en juillet 2022, Isabelle François a rejoint la direction médicale comme program manager pour développer le projet médical. A ce titre, elle fait partie, avec le Dr Denis Brisbois, radiologue interventionnel, de la cellule innovation créée en septembre 2022.

Les projets majeurs menés par la direction médicale concernaient

- le renforcement de pôles médicaux
- la mise en place d'une politique de ressources humaines pour le corps médical (voir axe 2, page 39)
- le déploiement du nouveau projet médical et le dimensionnement des ressources
- la cellule de veille sur tout ce qui fera la médecine de demain (nomenclature, financement, projets de recherche, technologie, organisation des soins, appels à projets...)
- la transformation numérique
- le programme IMPACT (voir page 50)
- la cellule innovation (voir page 54)

Les rôles de chacun au sein de l'équipe de la direction médicale

- **Dr Yannick Neybuch**, directeur médical, en collaboration avec les relais de site
- **Dr Philippe Olivier**, directeur médical en charge de la transformation numérique
- **Dr Samy Aouachria**, qualité médicale, KPI
- **Dr Denis Brisbois**, radiologue interventionnel, membre de la cellule innovation (fonction à temps partiel)
- **Dr Victoria Diaz**, hygiène hospitalière
- **Dr Quentin Dulière**, RH médicales et 1^{ère} ligne de soins
- **Isabelle François**, program manager, membre de la cellule innovation
- **Dr Karen Merlevede**, responsable DM RHM (RCM)
- **Marie Stevens**, coordinatrice des itinéraires cliniques (remplacée en avril 2023 par **Nathalie Delbrassine**)
- **Dr André Vandenberghe**, directeur exécutif du programme IMPACT
- 3 médecins relais sur les sites de proximité (fonction à temps partiel) :
 - **Dr Frédéric Louis**, algologue, médecin relais pour la Clinique CHC Heusy
 - **Dr Philippe Marcelle**, cardiologue, médecin relais pour la Clinique CHC Waremme
 - **Dr Frédéric Swerts**, urgentiste, médecin relais pour la Clinique CHC Hermalle



Xavier Drion, nouveau président du conseil d'administration

Fin juin 2022, Xavier Drion a été nommé à la présidence du conseil d'administration (CA) du Groupe santé CHC, fonction exercée jusque-là par René Thissen, atteint par la limite d'âge. Le poste d'administrateur délégué a quant à lui été supprimé.

Juriste de formation, spécialisé en droit administratif, Xavier Drion est avocat. Administrateur de la Clinique Saint-Vincent de Rocourt, administrateur délégué et président du CA du Centre hospitalier Saint-Vincent et Sainte-Elisabeth (CHVE), il a ensuite occupé le poste d'administrateur délégué du CHC lors de sa création en 2001. Xavier Drion est également président du CA du réseau Move, formé par les hôpitaux d'Eupen et St-Vith et le Groupe santé CHC, et administrateur de LégiaPark.

Nouvelles directions de site Un changement dans la continuité

Avec Isabelle François devenue program manager à la direction médicale, le poste de direction de la Clinique CHC MontLégia était donc à pourvoir... Frédéric Carrier, directeur des sites de proximité, s'étant porté candidat, l'ouverture du poste de direction de site s'est élargie. Deux postes ont été pourvus dans le cadre de ce même recrutement: Frédéric Carrier est devenu directeur de la Clinique CHC MontLégia et Nicolas Desmyter a été engagé comme directeur des Cliniques CHC Hermalle, Heusy et Waremme. Les changements de tête se sont opérés à la fin du 2^e trimestre 2022. Le passage de flambeau s'est fait progressivement entre les 3 acteurs et se poursuit nécessairement du fait que tous trois travaillent ensemble au quotidien pour développer des projets cohérents pour les 4 sites.

Au sein du groupe depuis 1995, Frédéric Carrier a été adjoint à la direction infirmière, directeur du département infirmier puis directeur de la Clinique Saint-Joseph avant de prendre la direction des sites de proximité. Nouveau venu au Groupe santé CHC, Nicolas Desmyter est bruxellois d'origine et bénéficie d'une large expérience en management hospitalier et extrahospitalier, optimisation administrative et ressources humaines.





Une cellule innovation pour booster le changement

En septembre 2022, le Groupe santé CHC a mis en place une nouvelle cellule innovation, composée d'Isabelle François, program manager à la direction médicale, et du Dr Denis Brisbois, radiologue interventionnel.

L'innovation s'entend ici au sens large : thérapeutique, technologique, organisationnelle, voire comportementale. Elle doit permettre d'améliorer la qualité des soins, l'expérience patient et/ou l'ergonomie de travail.

Le binôme a d'abord organisé sa stratégie et son fonctionnement : comment sensibiliser à l'innovation, récolter les demandes, stimuler les services, accompagner les acteurs de terrain... C'est le comité de pilotage de l'innovation qui sélectionnera les projets à poursuivre et ceux qui pourront bénéficier du fonds de l'innovation pour aller plus loin, pour une expertise externe, une étude de faisabilité, un prototypage... En fin d'analyse, les projets qui seront développés doivent pouvoir être autonomes financièrement endéans les 2 ans pour être pérennisés.



Composition du comité de pilotage innovation

- **Alain Javaux**, directeur général
- **Dr Yannick Neybuch**, directeur médical
- **Dr Philippe Devos**, président du conseil médical
- **Marie-Céline Jamoye**, conseillère stratégique du conseil médical
- **Dr Denis Brisbois**, radiologue interventionnel, membre de la cellule innovation
- **Isabelle François**, program manager à la direction médicale, membre de la cellule innovation

La Clinique CHC MontLégia reçoit son 1^{er} Smiley

En février 2022, la Clinique CHC MontLégia a reçu son tout premier Smiley qui certifie qu'elle répond aux normes d'hygiène les plus exigeantes en matière de cuisine de collectivité et donne ainsi la garantie que la sécurité alimentaire des produits est optimale. Ce certificat est accordé par un organisme indépendant agréé par l'AFSCA (Agence fédérale pour la sécurité de la chaîne alimentaire), en l'occurrence la société Quality Partner, et doit être renouvelé tous les 3 ans.

Lors de sa visite en décembre 2021, l'auditeur a souligné la force de notre système HACCP (méthode qui permet d'assurer la sécurité hygiénique des produits alimentaires de manière préventive) notamment grâce à la gestion centralisée et notre fonction de groupe. Il a également félicité le professionnalisme des équipes hôtelières, autant dans leur méthodologie de travail que dans les réponses qu'elles ont apportées à ses questions.



Numéros d'urgence standardisés pour nos 4 cliniques

Depuis la mi-octobre 2022 et le changement de central téléphonique à la Clinique CHC Heusy, les numéros d'urgence sont standardisés pour nos 4 sites hospitaliers.

- **2222** pour les urgences vitales intrahospitalières
- **7777** pour toute alerte incendie
- **9999** pour toute alerte gardiennage: attaque armée, agression ou patient manquant

Planifié de longue date, ce changement nécessitait d'avoir des centraux téléphoniques de nouvelle génération et compatibles entre eux, afin que ces numéros uniques soient bien orientés vers les équipes internes propres à chaque site. Intégré au marché public de la Clinique CHC MontLégia, ce changement de téléphonie s'est fait progressivement aux Cliniques CHC MontLégia, puis à Waremme, Hermalle et enfin Heusy.

Un service all-in pour l'achat du matériel médical

Officialisé en 2021, le comité du matériel médical est chargé de l'optimisation du parc de l'équipement médical au Groupe santé CHC. Il a pour mission essentielle de mettre en place une véritable politique d'achat, d'assurer le suivi des achats et de veiller à la cohérence entre les différents sites du groupe.

Une procédure de sélection et d'achat d'un équipement médical a été mise en place en 2022, en tenant compte d'une utilisation adéquate du point de vue médico-clinique et économiquement justifiée, des coûts et du remboursement prévus par la nomenclature et du financement prévu par le BMF.

Au-delà de la procédure, le comité souhaite apporter son aide aux médecins, que ce soit aux niveaux financier, technique, administratif... Si le passage par le comité du matériel médical est obligatoire pour tout achat, le médecin est épaulé de A à Z.

INFRASTRUCTURES ACCUEILLANTES



Le Groupe santé CHC 100% sans tabac



C'est fin 2001 que la réflexion «hôpital sans tabac» débute au CHC. Un centre d'aide aux fumeurs (CAF) voit le jour en 2004 et, dans la foulée, un comité «Hôpital sans tabac» (HST) est créé.

Outre l'aide au sevrage par le biais de consultations de tabacologie, le comité HST se consacre à l'information (des patients, de la population générale, des collaborateurs du groupe, des médecins généralistes...), mais aussi à la formation du personnel médical.

Parmi les actions prévues en 2022 figurait une révision de la signalisation «sans tabac» dans et alentour les différents sites hospitaliers. Durant le mois d'avril, ce projet s'est concrétisé pour la Clinique CHC MontLégia et le bâtiment des services de groupe (SAG). Panneaux, autocollants et autres visuels sur les vitres, sols, bancs publics annoncent dorénavant une entrée dans un hôpital sans tabac ou dans une zone non-fumeur. Le même affichage a ensuite eu lieu dans les trois cliniques de proximité, faisant ainsi du Groupe santé CHC un groupe 100% sans tabac.



Clinique CHC Waremme : deux accueils en un

A la Clinique CHC Waremme, les équipes d'accueil admissions et d'accueil en polyclinique ont été réunies. Leurs zones de travail qui étaient architecturalement séparées ont intégré le même espace, entièrement rénové (à l'entrée de la clinique), pour une meilleure gestion des flux de patients. Ce projet, en lien avec celui de réaménagement des bureaux de consultations, vise à offrir des infrastructures accueillantes et adaptées.





Démarche de développement durable

Bien décidé à renforcer ses actions en faveur du développement durable à travers une politique globale et un plan d'action, le Groupe santé CHC a lancé sa démarche le 2 juin 2022 à l'occasion d'une matinée des cadres consacrée à cette thématique. Une gouvernance a ensuite été mise en place, avec :

- un bureau du développement durable chargé de coordonner cette politique
- un groupe d'experts, composé de collaborateurs formés à cet effet, chargé de sélectionner les priorités et d'animer les groupes de travail
- des ambassadeurs du développement durable chargés de relayer les initiatives et de participer aux groupes de travail (70 collaborateurs issus de tous les sites et métiers ont été recrutés après appel à candidature)

Après une phase d'autodiagnostic destinée à identifier nos forces et défis, 10 enjeux prioritaires (assortis d'objectifs, cibles et indicateurs) ont été retenus, sur base desquels les experts et ambassadeurs concevront le plan d'action :

- économie circulaire et gestion des matières résiduelles
- achats durables
- limitation des émissions de gaz à effet de serre
- préservation de l'eau
- écoconception des soins
- santé et bien-être des collaborateurs
- accessibilité des soins
- qualité des soins
- prévention
- intégration du développement durable à la culture et à la gouvernance

En attendant le plan d'action prévu pour septembre 2023, une série d'actions ont déjà été réalisées, comme la mise en place de mesures d'économie d'énergie, la préparation d'une campagne de sensibilisation aux écogestes ou le lancement d'un projet pilote d'unités de soins durables.

Pose de panneaux photovoltaïques

Dans le cadre de sa démarche de développement durable, le Groupe santé CHC s'est lancé dans la pose de panneaux photovoltaïques sur ses différentes infrastructures. Trois de ses sites en ont été équipés en 2022 : la Résidence CHC Heusy, la Résidence CHC Hermalle et l'UCP (unités centrales de production, à Alleur) – le bâtiment des services administratifs de groupe, construit en face de la Clinique CHC MontLégia, en possédait déjà depuis sa réalisation. La pose de panneaux photovoltaïques va se poursuivre sur les autres sites, à commencer par la Résidence CHC Racour et la Clinique CHC MontLégia. Le recours à l'énergie solaire a le double mérite d'alléger la facture d'électricité et de réduire l'empreinte écologique.



Contenants réutilisables dans les self-services

Très engagé dans le développement durable, le pôle restauration a décidé de faire un pas de plus vers le recyclage et la réduction des déchets en autorisant l'utilisation de contenants réutilisables pour les plats à emporter dans les restaurants self-services. Le pôle a consulté l'AFSCA (Agence fédérale pour la sécurité de la chaîne alimentaire), qui a confirmé que les contenants réutilisables étaient autorisés moyennant le respect de certaines règles. Le récipient (en verre ou polypropylène recyclé, l'aluminium étant exclus) doit être visuellement propre et en bon état, adapté à un usage alimentaire et muni d'un couvercle.

Clinique CHC Hermalle : un parking vélo sécurisé

Le 17 octobre 2022, la Clinique CHC Hermalle a inauguré un parking vélo, couvert et sécurisé, accessible aux collaborateurs et aux visiteurs. L'abri, sous vidéosurveillance, se situe dans le coin du parking visiteurs, juste en face de l'entrée des urgences. Il comporte une vingtaine de places réservées aux collaborateurs et 10 places pour les visiteurs. La partie « visiteurs » est en accès libre, tandis que celle des collaborateurs est accessible avec une clé, et dans le futur avec un badge. La partie « collaborateurs » est en outre équipée de bornes de recharge pour les vélos à assistance électrique.





République démocratique du Congo : 15 ans de partenariat avec la zone de santé de Pawa

Le Groupe santé CHC soutient depuis 2007 l'initiative Hôpital pour Hôpital de l'ONG Memisa. Pour fêter les 15 ans de ce partenariat, deux événements ont été organisés : un menu africain dans nos restaurants et maisons de repos en juin et l'inauguration du « mur interactif » en septembre en présence de Memisa et d'Ingénieurs sans frontières. Ce mur informe de manière ludique nos patients, visiteurs et collaborateurs sur l'accès difficile aux soins de santé en RDC et les avancées à Pawa, grâce au soutien de Memisa et du Groupe santé CHC. Notre aide a notamment permis deux grandes avancées indispensables aux soins de santé de qualité.



La première est l'électrification de l'hôpital de Pawa, grâce à l'installation de panneaux photovoltaïques et d'un générateur de secours en 2020. Il dispose désormais d'une alimentation électrique continue. L'installation améliore considérablement l'environnement des prestataires de santé et leurs pratiques : les échographies ou les analyses au laboratoire peuvent être réalisées à tout moment de la journée, plusieurs appareils peuvent être utilisés en même temps, les soins peuvent être administrés la nuit sans faire appel à un « garde-malade » pour tenir une torche...

La seconde est l'accès à l'eau. En 2022, l'hôpital de Pawa fonctionne toujours sans eau courante et potable. Il ne dispose donc pas de douches, ni de latrines propres. Le nettoyage des salles et la stérilisation du matériel restent compliqués. Heureusement, fin mars 2022, le forage d'un puits a été accompli. Les travaux d'adduction vont être menés en 2023 : installation du système de canalisations, de pompes, de robinets, de lavabos et de points d'eau potable pour les patients.

Pawa : 4 candidates sélectionnées pour la 6^e mission

À l'issue d'entretiens réalisés fin septembre et début octobre 2022 par un jury constitué de trois membres du Groupe santé CHC, à savoir Françoise Closset, Jean-Pierre Hoste et Philippe Olivier, 4 collaboratrices ont été sélectionnées pour le 6^e voyage d'immersion à Pawa, en République démocratique du Congo, en février 2023 : Camille Bottin (chargée de communication), Christine Billen (psychologue à la Résidence CHC Membach), Isabelle François (program manager à la direction médicale) et Sylvie Knuts (infirmière à l'hôpital de semaine à la Clinique CHC Hermalle).

Nos représentantes sont appelées, à l'issue de leur voyage et pour une durée d'un an, à témoigner de ce qu'elles ont vu sur place de diverses façons : rédaction d'articles pour diffusion interne et externe, présence à des réunions, participation lors d'événements relatifs au partenariat...



LA VISION DU GROUPE SANTÉ CHC

Offrir à la communauté de la province de Liège
une prise en charge intégrale à travers une gamme
de services spécialisés, élargie et de haute qualité,
en collaboration avec les autres acteurs du système
de santé.



CHC
GROUPE SANTÉ

Siège social
Groupe santé CHC asbl
bd Patience et Beaujonc 9
B-4000 Liège
N° d'entreprise: 0416 805 238

Éditeur responsable:
Alain Javaux, directeur général

CHC.be