

# RAPPORT ANNUEL

2023



2023, CROISSANCE  
ET DURABILITÉ

**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 cœur 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



BIENVEILLANCE

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.



## 2023, CROISSANCE ET DURABILITÉ

Forts de notre plan stratégique Pulse lancé début 2022, nous poursuivons nos ambitions de développement. Et nos résultats de 2023 nous donnent raison !

De plus en plus de patients et résidents nous font confiance. Tous les indicateurs hospitaliers affichent une croissance de 2 à 3% par rapport à 2022. L'hospitalisation est en hausse : + 3% pour l'hospitalisation classique, + 13% pour l'hospitalisation de jour. En parallèle, les chiffres des examens d'imagerie, des consultations et des accouchements continuent de grimper également. Du côté du secteur de la personne âgée, nos résidences ont quasi retrouvé leur niveau d'occupation historique d'avant Covid.

Cette confiance, on la retrouve également dans le chef des nouveaux partenaires qui choisissent de nous rejoindre, avant tout pour les valeurs que nous incarnons. En un an, trois structures sont venues grossir notre groupe : le Foyer Horizon CHC Moresnet (janvier 2023), le Centre Simila CHC Seraing (juillet 2023) et la Résidence CHC Mehagne (janvier 2024), en plus des nouveaux partenariats noués avec des centres médicaux externes.

Avec cette activité à la hausse, c'est aussi notre chiffre d'affaires qui est en progression : 623,8 M<sup>°</sup>€. L'année 2023 se clôture avec un bilan positif de 5,951 M<sup>°</sup>€, soit 0,95% du chiffre d'affaires, un ratio qui correspond à la moyenne des 10 dernières années.

Au-delà du volet quantitatif, la mise en œuvre de notre plan stratégique multiplie nos initiatives et structure nos réalisations. Le projet médical a été mis sur les rails tant pour le Groupe santé CHC que pour le réseau Move, lequel a aussi défini son plan stratégique. La politique de fidélisation de nos collaborateurs s'illustre tant par le déploiement des partenaires RH que la réali-

sation de la charte des valeurs. Côté expérience patient/résident, l'accréditation « or » de nos 8 maisons de repos confirme la qualité de nos services et de nos prises en charge.

Nous continuons d'investir dans nos infrastructures : de nombreux travaux de rénovation et d'embellissement ont été réalisés dans nos maisons de repos, nos centres médicaux et nos cliniques, et les projets en préparation fourmillent également. Enfin, notre engagement comme entreprise citoyenne s'est concrétisé par l'adoption de notre charte du développement durable, suivie par le plan d'action 2023-2025. Désormais, la question de la durabilité s'inscrit comme un réflexe dans la mise en œuvre de tout projet bien au-delà des services précurseurs qu'ont été l'infrastructure, le pôle hôtelier et les ressources humaines.

L'année 2023, c'est aussi une année de créativité et de nouveauté. Nos collaborateurs foisonnent d'idées et s'impliquent pour les concrétiser, c'est une chance ! Le projet médical, la charte des valeurs, la charte du développement durable et son plan d'action... tous sont nés de processus participatifs. Autre exemple : la première édition de la semaine de l'innovation a permis de faire émerger de nombreuses suggestions d'amélioration. Et par ailleurs, la curiosité et l'intérêt portés aux nouvelles technologies nous permettent de participer à de nombreux projets pilotes en lien avec la biotech et l'intelligence artificielle...

Toute cette efficacité, toute cette vivacité, toute cette agilité, nous les devons avant tout aux équipes composées par les 4.747 salariés (3.321 ETP) et 1.117 médecins et prestataires indépendants dont le professionnalisme et la bienveillance font notre fierté au quotidien. Que toutes et tous soient remerciés pour leur engagement sans faille.

Dr Didier Noirot

président du conseil médical

Dr Yannick Neybuch

directeur médical

Alain Javaux

directeur général

Xavier Drion

président du conseil d'administration

## 5 TÉMOIGNAGES

- Démarche de développement durable
- L'expertise patient au service de l'organisation des soins
- Projets médicaux et réseau Move

## 15 CARTE D'IDENTITÉ DU GROUPE SANTÉ CHC

- La composition
- Les structures de décision
- Le management

## 23 ACTEURS DU GROUPE SANTÉ CHC

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

## 28 RAPPORT D'ACTIVÉS

- 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

## 35 SUIVI DU PLAN STRATÉGIQUE

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

### 42 AXE 2: DÉVELOPPEMENT DU CAPITAL HUMAIN

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

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

### 52 AXE 5: TRANSFORMATION NUMÉRIQUE / GESTION DATA DRIVEN

### 54 AXE 6: GESTION, EFFICIENCE ET ÉQUILIBRE FINANCIER

### 57 AXE 7: INFRASTRUCTURES ACCUEILLANTES

### 59 AXE 8: ENTREPRISE CITOYENNE – DÉVELOPPEMENT DURABLE

ÉDITEUR RESPONSABLE:  
Alain Javaux, directeur général,  
bd Patience et Beaujonc 9 – 4000 Liège

RÉALISATION:  
service communication

PHOTOS:  
CHC, BAC Agency, Yvan Flamant, Getty images,  
iStock, Sabine Masciarelli, Michael Radi

GRAPHISME:  
[www.minaledesignstrategy.com](http://www.minaledesignstrategy.com)

MISE EN PAGE:  
stereotype

ÉDITION:  
juin 2024

# TÉMOIGNAGES

## DÉMARCHE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE



Marie-Céline Jamoye

—  
coordinatrice  
développement durable

Compte tenu de son rôle d'exemplarité à l'égard de ses patients, collaborateurs, fournisseurs et partenaires, mais aussi de l'empreinte de son activité sur l'environnement et la santé, le Groupe santé CHC a fait du développement durable l'une de ses priorités, en l'identifiant comme l'un des 8 axes de son plan stratégique Pulse. Une profonde transition vers des soins de santé durables est aujourd'hui engagée, comme nous l'explique Marie-Céline Jamoye, coordinatrice de la démarche.

L'année 2023 marque un tournant pour le Groupe santé CHC avec l'adoption d'une charte du développement durable par son conseil d'administration. Qu'est-ce qui a motivé cet engagement et pourquoi à cette date-là ?

Avec l'adoption du nouveau plan stratégique Pulse, nous avons amorcé une réflexion sur notre engagement en matière de développement durable. De nombreuses initiatives étaient déjà en cours au Groupe santé CHC mais il n'existait pas encore de démarche structurée, avec des objectifs clairs. D'abord, nous avons défini nos enjeux prioritaires en la matière pour les 10 années à venir et procédé au recrutement d'ambassadeurs du développement durable parmi nos collaborateurs sur base volontaire. Puis, les ambassadeurs, épaulés par des experts internes, ont élaboré un plan d'action pour la période 2023-2025. Le premier résultat tangible de la démarche inscrite dans le plan stratégique fut l'adoption en février 2023 d'une charte détaillant les enjeux prioritaires et les objectifs à atteindre, suivie de la validation en juin du plan d'action recensant une quarantaine de projets. À la rentrée 2023, la moitié des projets étaient lancés : tri des déchets dans les unités de soins et des biodéchets, suppression des contenants à usage unique dans les restaurants self-service, installation de panneaux photovoltaïques, recours à un système de monitoring des fuites d'eau, mise en place d'un groupe de travail pour limiter le retour des plateaux repas intouchés des patients, réalisation d'un audit en santé environnementale au sein du pôle mère-enfant, installation d'armoires à troc, mise en place de formations en développement durable, d'unités durables pilotes, d'un itinéraire clinique pour la prise en charge des patients précarisés... À partir de là, la démarche est devenue beaucoup plus concrète pour tous.

Le plan d'action transversal au Groupe santé CHC n'est toutefois pas tout. Il est venu compléter les actions entreprises en parallèle par les différents départements et services particulièrement engagés, comme la démarche du pôle hôtelier pour réduire le gaspillage ou favoriser une alimentation durable, celle du département infrastructure pour économiser

les ressources, ou encore celle des ressources humaines en faveur du bien-être des collaborateurs et de la mobilité douce. Le plan est donc un maillage supplémentaire. Car l'idée n'est pas que notre cellule de développement durable porte l'ensemble des projets, mais qu'elle soutienne, légitime, facilite la démarche, afin d'ancrer la durabilité dans la culture de l'entreprise. Elle est là pour avoir un effet accélérateur sur les projets, pour sensibiliser, former, créer des liens entre les acteurs et les soutenir dans leurs actions durables...

**La démarche se veut participative, inclusive, comme le montre la forte implication des collaborateurs qui s'engagent en tant qu'ambassadeurs. Quel est leur rôle précisément ?**

Leur rôle a évolué. Au départ, les ambassadeurs étaient les early adopters en termes de conscientisation, de volonté d'action. Ils ont largement contribué à lancer le mouvement, à convaincre autour d'eux de la nécessité d'agir, à faire germer les projets du terrain. La démarche a alors été progressivement institutionnalisée par l'intermédiaire des directions et des cadres, tout en continuant de s'appuyer sur les ambassadeurs. L'année 2023 a vu un transfert des projets imaginés par les ambassadeurs vers leur concrétisation par l'institution. Et ce transfert s'est globalement très bien passé. Les ambassadeurs qui ont souhaité rester impliqués dans les projets ont pu intégrer les groupes de travail. Ils ont également toujours l'opportunité de participer à la réflexion et de challenger la mise en place des projets au moins deux fois par an lors des assemblées générales des ambassadeurs. Notons aussi que leur nombre n'a cessé d'augmenter. Ils étaient une cinquantaine à avoir répondu au premier appel et sont aujourd'hui 86 (propos recueillis en juin 2024) à faire partie du réseau et à soutenir la démarche.

Une clé de la réussite était de travailler en parallèle l'aspect sensibilisation. Car le fait d'enculturer le développement durable aide à développer les projets. Un frein, en revanche, était de parvenir à concilier la démarche avec l'importante charge de travail, en particulier chez les soignants. Mais la majorité des gens ont accroché. Ils se sont rendu compte que cette démarche leur permettait de réaligner leur travail avec leur sensibilité, leurs valeurs personnelles. Qu'en agissant à l'échelle d'une collectivité de la taille du Groupe santé CHC, on avait plus d'impact qu'à son niveau personnel.

**Que pèsent les soins de santé dans les efforts à accomplir pour le développement durable ?**

Selon les études, le secteur des soins de santé représente entre 5 et 8 % des émissions de gaz à effet de serre générées dans notre pays, dont plus de 50 % sont issus de nos achats de matériel, dispositifs médicaux et médicaments. Les soins de santé ont un impact conséquent en termes de dérèglement climatique, mais également de pollution de l'air et chimique, de surutilisation des ressources... Cet impact concerne à la fois l'environnement et la santé humaine. Les soins de santé eux-mêmes pâtissent des bouleversements environnementaux, quand surviennent des vagues de chaleur, des inondations, des endémies, des ruptures de stocks... Le secteur doit donc également apprendre à s'adapter. Le positif, c'est que les soins de santé sont un vecteur clé de la sensibilisation et de l'éducation autour du lien entre santé et environnement. Nous avons clairement un rôle exemplatif et éducatif à jouer, notamment par rapport à une hygiène de vie et à une alimentation saines et durables qui permettent de réduire drastiquement les maladies non transmissibles. Sans assumer cette responsabilité sociétale de prévention et promotion de la santé, jamais nous n'arriverons à réduire l'impact du système de santé sur l'environnement. Santé et environnement sont étroitement liés. Une troisième dimension du développement durable est aussi incontournable dans les soins de santé : le volet social, visant à préserver l'accès aux soins pour les personnes vulnérables, à offrir des soins efficaces du point de vue du patient, à garantir aux collaborateurs de bonnes conditions de travail malgré les difficultés rencontrées par le secteur...

**Où le Groupe santé CHC se situe-t-il dans le mouvement en faveur du développement durable ?**

Depuis le lancement de la démarche de développement durable au Groupe santé CHC, nous avons travaillé en collaboration avec les autres centres hospitaliers qui se sont aussi engagés sur cette voie, certains depuis plusieurs années déjà. Nous avons ainsi influencé positivement la dynamique en Wallonie, par exemple en aidant à mettre en place la cellule de développement durable de la fédération Unessa ou encore la centrale d'achats MercurHosp, auxquelles nous sommes affiliés. Nous sommes un peu en avance sur le fédéral, qui a sorti début 2024 le NEHAP 3 (nouveau plan d'action national environnement-

santé) en écho aux recommandations de l'OMS (organisation mondiale de la santé). L'engagement pris est d'arriver à une transition juste vers des systèmes de santé résilients et à faibles émissions de carbone (neutralité carbone d'ici 2050). Un plan d'action national devrait sortir fin 2024. Si nous sommes dans le peloton de tête au niveau belge, nous sommes en revanche en retard sur les pays voisins qui possèdent déjà leur plan national pour les soins de santé depuis plusieurs années.

Aujourd'hui, il existe un lien et une dynamique forts entre les hôpitaux wallons et même bruxellois en faveur du développement durable. C'est là un catalyseur pour les actions que nous n'aurions pas pu mettre en place seuls dans notre coin. Et c'est valable pour tous les domaines : les relations avec les fournisseurs, l'attribution des marchés publics, le poids pour faire évoluer la législation, pour décrocher des financements... Ce qui est vrai pour les individus l'est aussi pour les organisations : on a peu de prise en agissant individuellement ; en revanche, collectivement on peut vraiment faire bouger les choses.

## CHARTRE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE DU GROUPE SANTÉ CHC



En 2021, le Groupe santé CHC a décidé de faire du développement durable **une de ses priorités** en l'identifiant comme un des 8 axes de sa stratégie Pulse.

Aujourd'hui, encore plus conscient qu'hier de l'importance de cet enjeu, de par son rôle d'exemplarité envers ses patients, ses collaborateurs, fournisseurs et partenaires, mais aussi de par le poids de son empreinte sur l'environnement, la santé, la société et l'économie de son écosystème, le Groupe santé CHC a décidé de réaffirmer et de préciser à travers cette chartre son engagement pour une transition vers des soins de santé durables.

Le Groupe santé CHC a donc pour ambition de :

- ~ Revisiter ses pratiques de soins et l'organisation de ses services supports afin de réduire de façon conséquente et constante son **empreinte environnementale** pour respecter les limites planétaires et la santé de la population mondiale ;
- ~ Orienter son offre de soins/de services vers **plus d'efficacité, d'accessibilité et de proactivité** pour améliorer la santé globale de la population de son écosystème ;
- ~ Maintenir, en la renforçant, son attention sur ses **collaborateurs et leur bien-être** afin qu'ils puissent travailler dans les meilleures conditions et offrir des prestations de qualité ;
- ~ **Intégrer le développement durable** et ses différentes composantes environnementale, sociale et sociétale à sa vision, ses missions, sa stratégie et sa gestion opérationnelle à tous les niveaux de son organisation.



**CHC**  
GROUPE SANTÉ

Ces engagements forts se concrétisent autour des 10 enjeux prioritaires, identifiés ci-dessous en collaboration avec nos parties prenantes internes et externes, chacun d'eux étant déclinés en objectifs à atteindre dans les prochaines années :

- 1 L'économie circulaire et la gestion des matières résiduelles**
  - ~ Réduire la production globale de matières résiduelles
  - ~ Augmenter la proportion de matières résiduelles recyclées
  - ~ Diminuer le gaspillage alimentaire
- 2 Les achats durables**
  - ~ Réduire le volume d'achats d'articles jetables à usage unique
  - ~ Réduire le volume d'achats d'équipements
  - ~ Acheter des équipements qualitatifs en adéquation avec les stratégies d'économie circulaire
  - ~ Intégrer le développement durable et les principes de l'économie circulaire dans les marchés publics
- 3 La limitation des émissions de gaz à effet de serre liées à**
  - ~ La consommation d'énergie
  - ~ Le transport logistique
  - ~ La mobilité du personnel
  - ~ L'alimentation
  - ~ Les gaz halogénés
- 4 La préservation de l'eau - consommation et pollution**
  - ~ Réduire l'écotoxicité des rejets
  - ~ Diminuer la consommation d'eau
  - ~ Maximiser l'utilisation de l'eau de pluie
- 5 L'écoconception des soins**
  - ~ Revoir les pratiques de soins pour qu'elles soient écoconçues
  - ~ Sensibiliser le personnel de terrain
  - ~ Améliorer le bien-être des collaborateurs en alignant leurs valeurs et leurs pratiques
- 6 La santé et le bien-être des collaborateurs**
  - ~ Augmenter le niveau de satisfaction du personnel par rapport à sa qualité de vie au travail au Groupe santé CHC
  - ~ Renforcer la fidélisation des collaborateurs au Groupe santé CHC
  - ~ Diminuer l'absentéisme (courte, moyenne ou longue durée)
- 7 L'accessibilité des soins**
  - ~ Tenir compte des contraintes et spécificités des personnes précarisées dans le cadre de leur prise en charge qualitative et bienveillante
  - ~ Améliorer la transparence des tarifs
- 8 La qualité des soins - leur efficacité du point de vue du patient**
  - ~ Orienter les pratiques de soins en fonction des résultats cliniques et évaluation par le patient de sa qualité de vie/son état de santé après prise en charge
- 9 La prévention**
  - ~ Stimuler la promotion de la santé globale positive au sein de nos pratiques de prise en charge
  - ~ Renforcer la prévention aux risques de nos modes de vie actuels - sensibilisation à un mode de vie sain, y compris à la santé environnementale en particulier chez les enfants, adolescents, parents et les collaborateurs
  - ~ Renforcer le dépistage précoce pour les collaborateurs et la population de notre écosystème
- 10 L'intégration du développement durable à la culture et la gouvernance**
  - ~ Intégrer le développement durable aux vision-mission-valeurs du Groupe santé CHC
  - ~ Intégrer les objectifs de développement durable dans la gestion stratégique et opérationnelle du Groupe santé CHC
  - ~ Sensibiliser les collaborateurs aux enjeux du développement durable afin qu'ils contribuent à l'atteinte des objectifs

Le Groupe santé CHC s'engage à mettre tout en œuvre, dans la mesure du possible, pour atteindre ces objectifs ambitieux et nécessaires en vue d'être un **ACTEUR** et **PARTENAIRE** de la transition vers des soins de santé durables dès aujourd'hui et ne pas compromettre l'avenir des générations futures.

Charte adoptée par le Conseil d'administration le 20 février 2023

## L'EXPERTISE PATIENT AU SERVICE DE L'ORGANISATION DES SOINS



Nathalie Delbrassine

—  
coordinatrice  
itinéraires cliniques



Marie Delgaudine

—  
responsable amélioration  
continue



Christine Drummen

—  
coordinatrice groupe  
qualité et sécurité



Bénédicte Minguet

—  
coordinatrice  
humanisation des soins

peut-elle tenir compte des attentes les plus diverses ? En partant des besoins des patients/résidents et en les incluant dans les processus. Rencontre avec Marie Delgaudine, coordinatrice amélioration continue ; Nathalie Delbrassine, coordinatrice itinéraires cliniques ; Christine Drummen, coordinatrice qualité et sécurité ; et Bénédicte Minguet, coordinatrice humanisation des soins.

**Peut-on dire que l'expérience vécue constitue un critère de choix pour le patient/résident mais aussi de différenciation entre les institutions de soins ?**

**Marie Delgaudine :** *Très certainement, aussi je pense qu'optimiser cette expérience constitue avant tout une des raisons d'être de toute entreprise du secteur de soins. C'est le fameux «soigner et prendre soin». Le point de vue du patient/résident est de plus en plus capté et intégré dans les réflexions, projets et décisions stratégiques, il vient éclairer nos pratiques et notre organisation du travail. L'intégrer comme un axe spécifique dans le plan stratégique, confirme que ces dispositifs sont bien effectifs pour intégrer la voix des patients/résidents dans notre organisation. L'accréditation de nos cliniques, puis de nos maisons de repos, l'illustre également.*

**Comment intégrer le point de vue du patient dans tous les étages de notre organisation ?**

**Marie Delgaudine :** *Nous avons plusieurs outils ou ressources pour le faire. On pense évidemment à tous les indicateurs de satisfaction des patients/résidents (enquêtes, plaintes, médiations, opération Qu'est-ce qui est important pour vous). Autres indicateurs : les échanges issus des conseils de résidents ou du comité de participation des patients. On a aussi des démarches orientées patients, comme l'accréditation ou les itinéraires cliniques... Le Groupe santé CHC est un membre actif de*

Vivre la meilleure expérience possible à l'hôpital ou en maison de repos constitue une attente légitime pour tout patient/résident. C'est aussi ce qui le décidera à revenir... Même si chacun est toujours plus attentif à l'offre hôtelière, fortement développée ces dernières années, le patient/résident reste avant tout focalisé sur le relationnel et l'opérationnel, deux notions qu'il appréhende beaucoup mieux que certains côtés plus techniques de sa prise en charge. Comment notre organisation

*Shared Patient eXperience (SPX), ce qui nous permet de partager et de nous enrichir des expériences d'autres professionnels de la santé notamment. Mais nous souhaitons aller un pas plus loin, en considérant l'expérience patient/résident au-delà de sa seule satisfaction, et faire de l'expertise patient/résident un élément clé de la construction de l'ensemble de nos projets. Pour ce faire, il faudra effectuer un état des lieux des initiatives en cours dans l'ensemble des secteurs et les rassembler dans une vision partagée et convergente.*

### **Un mot de ces indicateurs classiques ?**

**Christine Drummen :** *Depuis près de 25 ans, nous participons aux enquêtes de satisfaction partagées dans le cadre du benchmark organisé en collaboration avec BMS Management. En 2023, nous avons partagé entre hôpitaux participants les résultats de 7 enquêtes qui concernaient l'hospitalisation classique, l'imagerie médicale, l'hôpital de jour, la pédiatrie, l'étude du sommeil adulte, la revalidation et les urgences. Pour notre groupe, cela représente l'expérience vécue par 9.000 patients. Véritable opportunité d'amélioration continue, ces résultats nous permettent de définir des actions d'amélioration répondant aux besoins et attentes spécifiques de nos patients. Nous participons aussi en juin à l'opération Qu'est ce qui est important pour vous ?, organisée par la PAQS (plateforme pour l'amélioration de la qualité des soins). Initiée dans les unités de gériatrie et de revalidation, nous avons en 2023 étendu l'opération aux unités de médecine et de chirurgie, soit près de 20 unités. L'initiative est très appréciée autant par les patients qui peuvent communiquer leurs besoins, avec parfois quelques retours à l'essentiel (une écoute, un sourire), que par les soignants, heureux de pouvoir répondre et faire plaisir.*

### **En termes d'indicateurs, l'accréditation est certainement le plus pointu...**

**Christine Drummen :** *Effectivement, c'est la démarche par excellence, puisque toute une série de critères est évaluée par notre partenaire ACI (Accréditation Canada International) à trois reprises (visite à blanc, visite simulée, visite certificative). Ces critères concernent la satisfaction patient/résident mais aussi toute l'organisation de la prise en charge : soins de longue durée, prévention et contrôle*

*des infections, leadership, gestion des médicaments, excellence des services... Après la seconde accréditation de nos cliniques en 2022 (la première datait de 2018), nous avons obtenu en juillet 2023 l'accréditation transversale de nos 8 maisons de repos, une première en Wallonie, en répondant à près de 95% de tous les critères « or ». Pour nos équipes, c'est une fameuse reconnaissance de la qualité de l'accompagnement et de la sécurité offertes à nos résidents (voir aussi page 46). L'accréditation évalue aussi dans quelle mesure le résident est acteur au sein de la maison de repos, notamment par le biais des conseils de résidents généralisés dans le secteur. On parle de résident-acteur... Qui mieux qu'eux pourrait dire ce qui les anime ?*

### **Conseil des résidents en maison de repos, comité de participation des patients à l'hôpital : l'objectif est le même ?**

**Bénédicte Minguet :** *Oui, même si le contexte est différent, puisque les résidents vivent en maison de repos, alors que les patients en principe ne font que passer à l'hôpital. La mise en place du comité de participation de patients a été abordée comme un living lab (comment l'institution allait-elle se rendre accessible à la participation diversifiée des patients partenaires), en commençant par le site de MontLégia (nous devons encore élargir la démarche à nos cliniques de proximité) et en s'appuyant sur une enquête préalable qui a permis de préparer le terrain. Le comité a accueilli 6 patientes partenaires et d'abord planché sur sa propre méthodologie : pour quel type de projet doit-il être consulté, comment et à quelle étape ? Les patientes partenaires ont réellement apprécié être consultées sur des projets dont elles voient directement la finalité patient, et ont pu y intégrer leur regard, leur expérience. Par exemple : ne pas oublier la présence de la fratrie dans la visite des proches ou encore comment anticiper les besoins des personnes soignées à domicile en termes de sécurité et de réassurance, deux termes qu'elles articulent très bien.*

### **Qu'est-ce qui constitue la priorité pour ce comité ?**

**Bénédicte Minguet :** *Je dirais l'importance à accorder aux métiers qui aident les patients à se saisir davantage des ressources de l'hôpital pour mieux composer avec lui : l'expertise du*

vécu, la médiation interculturelle, la Clinique En-jeu, la maison des familles... Le comité a aussi proposé la mise en place d'une plateforme intermédiaire entre l'institution et les associations de patients qui détiennent également une expérience patient à intégrer davantage dans le cadre thérapeutique.

### **Mettre en place un tel comité, est-ce compliqué ?**

**Bénédicte Minguet :** *Nous ne pouvions pas faire l'économie d'une réflexion éthique autour de la participation et de la représentativité des patients. Il faut d'une part éviter l'effet miroir du patient qui répond trop bien à l'attente de l'institution, et d'autre part (in)former le patient sur le fonctionnement hospitalier, afin que les propositions aient le plus de chance d'aboutir dans l'organisation du travail et des soins... Afin également de voir, à plus long terme, comment les patients partenaires pourraient s'intégrer dans différents comités de l'hôpital.*

### **A côté de cela, il y a les itinéraires cliniques conçus autour du patient...**

**Nathalie Delbrassine :** *Un itinéraire clinique (IC), c'est une feuille de route qui documente chaque étape du parcours du patient, depuis le diagnostic jusqu'au suivi à long terme, et qui va ainsi guider les professionnels de santé en vue de donner des soins de qualité aux patients. Cela facilite indéniablement la communication et la collaboration entre tous les intervenants, y compris la première ligne (médecin généraliste, infirmier(e) à domicile) et bien évidemment le patient et ses proches. Pour monter un IC qui fonctionne, il faut évidemment partir du patient : recueillir ses besoins et attentes, l'impliquer dans la construction de l'itinéraire, le tester avec lui, retraduire les processus en s'en tenant aux étapes qui le concernent directement et*

*dans un langage qu'il comprend... De nombreux itinéraires cliniques sont ainsi mis en place depuis plusieurs années. En 2023, trois nouveaux itinéraires cliniques ont été développés en lien étroit avec l'expérience patient. Elaboré avec l'experte du vécu en matière de pauvreté et d'exclusion sociale, l'IC patient précaire vise à améliorer le parcours de soins de ces patients et à outiller les professionnels pour les accompagner au mieux. L'IC thrombose veineuse profonde se double d'une journée de sensibilisation des patients, proches et visiteurs pour les informer sur la prévention, notamment avec une vidéo réalisée avec des patients. Suite aux suggestions des patients et à la demande de l'équipe, nous réfléchissons aujourd'hui à l'intégration d'un patient partenaire dans l'IC alcoologie.*

### **L'expérience patient se partage toujours plus, notamment par le biais du SPX (Shared Patient eXperience)...**

**Nathalie Delbrassine :** *Effectivement, notre groupe est un membre actif du SPX depuis 2019. Personnellement, je suis membre du bureau, du conseil d'administration et de l'assemblée générale de SPX. En 2023, le Groupe santé CHC était bien représenté lors du colloque international du SPX : participation au comité scientifique pour les appels à communication, animation d'un atelier sur les comités de patients, participation au colloque. Cette année-là, le CHC a été sélectionné pour son projet Amélioration de la qualité de vie et de l'expérience des patients victimes d'un AVC, mais n'a pas été primé. Nous avons eu plus de chance en 2024 et avons été primés pour le projet La croche baby, un IC mis en place en 2023 autour des maternités de Heusy et MontLégia, qui structure l'accompagnement médico-psycho-social des (futurs) parents et leur bébé sur la période des 1.000 jours (depuis la gestation jusqu'au 3<sup>e</sup> anniversaire) (voir aussi page 40).*

## PROJETS MÉDICAUX ET RÉSEAU MOVE



Dr Yannick Neybuch  
—  
directeur médical



Maxime Billot  
—  
coordinateur du Réseau  
Move

Construire un projet médical cohérent, où les institutions se complètent sans se concurrencer, telle est la gageure pour les réseaux hospitaliers en général et pour Move en particulier. Malgré plusieurs inconnues, notamment d'ordre financier, la volonté de travailler ensemble a permis d'élaborer une base solide sur laquelle le développer. Adopter la même méthodologie que celle qui avait été appliquée pour le projet médical du Groupe santé CHC a sans conteste aidé à l'élaboration de celui du réseau Move. Rencontre avec Yannick Neybuch, directeur médical du Groupe santé CHC, et Maxime Billot, coordinateur du réseau Move.

### Où en est le projet médical du Groupe santé CHC aujourd'hui ?

**Yannick Neybuch :** Depuis 2022, le projet médical du Groupe santé CHC a été défini sur base du plan stratégique établi en collaboration avec Antares Consulting (voir aussi axe 1 – page 37). Nous l'avons principalement opérationnalisé au travers d'une définition globale de l'offre de soins pour nos différents sites hospitaliers, il était sur les rails mi-2023. Avec les chefs de service, nous avons défini de manière globale l'offre de soins à déployer sur chacun de nos territoires, en considérant comme pierre angulaire que chacun de nos sites hospitaliers (hors Moresnet) est un hôpital de proximité pour son bassin de soins. Nous avons aussi défini l'offre de base avec une cartographie des soins à assurer sur chaque site et l'activité spécifique qui reste centralisée sur MontLégia pour des questions de volume et/ou de plateaux techniques.

Un exemple : avec l'agrément S2, la prise en charge des AVC avec thrombectomie se fait à MontLégia, avec une centralisation des patients en raison du plateau technique. Comme la pérennité des agréments est liée à des volumes et que la pression est de plus en plus forte dans ce contexte régulateur, nous travaillons également à établir des accords pour ce type de prise en charge avec des hôpitaux au-delà de la province de Liège. Notre réseau reste notre priorité, mais pour des soins très spécialisés, nous pouvons accueillir des patients plus éloignés que ceux du bassin de soins primaire.

En parallèle, nous avons mis en place un certain nombre de groupes de travail pour définir des trajets de soins les plus efficaces pour répondre aux besoins de la population dans des projets que nous avons définis comme prioritaires.

### Les projets prioritaires du projet médical du Groupe santé CHC

- La clinique du sein
- La prise en charge intégrée de l'AVC
- La clinique intégrée du rachis
- La clinique de la lithiase rénale
- La clinique des tumeurs hépatiques
- Le trauma center de niveau 2

### Comment évolue l'activité médicale, démontre-t-elle la pertinence du projet médical ?

**Yannick Neybuch :** Déjà soulignée l'an dernier, l'attractivité aux urgences ne se dément pas. La croissance est constante pour MontLégia, mais également pour les sites de proximité. Les urgences d'Hermalle vont probablement atteindre les 20.000 cas annuels. Celles de Waremme bénéficient de conditions favorables liées au déficit de ressources du CHBA Waremme et au passage de ses urgences SUS\* en PPCU\*. L'ironie du sort fait qu'on connaît le phénomène inverse à Verviers, avec le passage en janvier 2024 des urgences SUS en PPCU sur notre site d'Heusy pour les mêmes raisons de pénurie médicale.

Par ailleurs, les services médicaux se sont approprié le projet médical. Ils ont compris l'intérêt de transversaliser l'activité et développent une activité élective de manière importante sur les sites de proximité. Outre la partie liée aux urgences, l'activité à Waremme remonte extrêmement bien. Celle de Hermalle également au niveau chirurgical. A Heusy, le passage des urgences en PPCU accompagné d'une communication adéquate, a permis de maintenir la fréquentation du service, cependant nous nous devons de constater une moindre hospitalisation au départ des urgences. Le point positif, c'est cette volonté médicale de développer une mobilité en réponse à MontLégia qui affiche complet. Cela permet de développer l'activité sur les sites de proximité et d'offrir aux patients une prise en charge au plus près de leur domicile.

### Qu'en est-il du projet médical de réseau ?

**Yannick Neybuch :** Dans un contexte à la fois marqué par l'incertitude financière et par le déséquilibre entre réseaux, ce qui limite parfois la cohérence en termes d'offre de soins, nous avons élaboré le projet médical du réseau qui vise d'abord à pérenniser les activités qui existent actuellement sur nos différents sites avec une offre de soins attractive et la plus complémentaire possible. C'est une première étape, comme nous l'avons expliqué au conseil d'administration, sachant que le processus de maturation pour que les médecins des différentes institutions apprennent à se connaître et à collaborer demande encore du temps. Le côté positif, c'est qu'au CHC, qui est issu du groupement successif de 6 cliniques,

nous avons cette expérience pour amener les partenaires à se connaître et à travailler ensemble. C'est cette dynamique que nous essayons de développer avec nos partenaires de réseau.

### Comment s'est-il élaboré ?

**Yannick Neybuch :** Nous avons construit le projet médical du réseau avec la même méthodologie que pour le projet médical du CHC, afin de garder cette cohérence en termes d'offre de soins pour notre patientèle, que ce soit dans la Communauté germanophone ou la partie francophone de la province de Liège.

Le projet médical de réseau présenté au conseil d'administration fin 2023 se structure, comme celui du CHC, autour d'une offre de soins de base qu'on va offrir dans chaque hôpital, de soins plus spécifiques liée au contexte de chaque hôpital, et également de projets définis comme prioritaires au niveau du réseau et pour lesquels les groupes de travail seront lancés au second semestre 2024.

### Difficile de construire un tel projet dans un contexte d'incertitudes ?

**Yannick Neybuch :** La plus grande inconnue reste aujourd'hui la réforme de la nomenclature et du financement des hôpitaux. D'après différentes sources au SPF Santé publique et à l'Inami, on sait d'ores et déjà que l'enveloppe affectée au financement hospitalier ne va pas changer alors que les missions de l'hôpital vont quant à elles augmenter. Il faudra donc être clairement plus efficient. Côté réforme de la nomenclature, la partie se joue en deux temps : réformer la nomenclature pour fin 2024, attribuer des montants à chaque code pour fin 2025, sachant qu'entretemps, les résultats des élections de juin 2024 peuvent changer la donne... Face à ces incertitudes, face à la concurrence toujours plus tangible entre réseaux, notre politique reste la même que par le passé : continuer à avancer. MontLégia constitue une belle concrétisation de cette politique, mais c'est un début, pas un aboutissement. Nous continuons à investir : d'importants travaux sont prévus sur les différents sites du réseau, y compris à MontLégia.

\* SUS : soins urgents spécialisés

\* PPCU : première prise en charge des urgences

### Quel est le bilan de l'année 2023 pour le réseau Move ?

**Maxime Billot :** Le fait marquant de 2023 pour le réseau Move, c'est la définition de son plan stratégique (voir aussi axe 4, page 51) : la réflexion a été menée par le collège des directeurs généraux, mais également avec l'ensemble des autres collèges et au sein du comité stratégique (CORES). Bien sûr, la stratégie va encore évoluer, elle doit se consolider et chaque acteur doit se l'approprier, mais c'est un grand pas en avant.

Grâce à la méthodologie très fortement inspirée par celle déployée au Groupe santé CHC, nous sommes très alignés. Si on va tous dans le même sens, c'est le fruit de toutes les années de discussions, de collaborations, d'accords opérationnels mis en place pour formaliser chaque coopération avant la constitution des réseaux. Aujourd'hui, à la différence d'autres réseaux, on sent qu'au sein de Move, il y a moins de concurrence entre les institutions, il y a une vraie volonté de travailler ensemble. C'est l'aspect très positif !

Tout le travail mené en 2023 a donné naissance début 2024 à des rencontres transversales au niveau de Move d'une part entre les différents comités de direction, d'autre part entre tous les cadres infirmiers. Cette dernière s'est doublée d'une rencontre bilatérale entre cadres infirmiers de Heusy et de Saint-Vith. Donc, même si les choses prennent un peu de temps, les bases d'une saine collaboration sont posées et se renforcent.

### Quelles sont les difficultés rencontrées ?

**Maxime Billot :** Je dirais que la première est liée à la géographie : il y a la distance bien sûr, le fait d'avoir deux réseaux hospitaliers intriqués l'un dans l'autre, et des tutelles différentes (Région wallonne, Communauté germanophone) pour certains projets. Le second point, c'est le bilinguisme : il fait partie inhérente de notre réseau et doit donc être considéré comme une force plutôt que comme une difficulté, mais cela nécessite d'y consacrer du temps et des moyens.

### Un exemple de ce qui fonctionne ?

**Maxime Billot :** En 2023, nous avons concrétisé tout le protocole sur les transferts, avec une harmonisation des procédures de transfert en instaurant la gratuité des transferts au sein de notre réseau pour tous les patients. C'était un vrai plus. Aujourd'hui, tous les réseaux doivent le faire, mais nous l'avons fait avant... C'est un exemple de dossier sur lequel les discussions ont été franches, cordiales, avec une volonté de travailler ensemble pour le bénéfice du patient.

### Un autre exemple au parcours moins évident ?

**Maxime Billot :** Incontestablement, la mise en place de la Cellule de coordination des soins transmuraux (CCST). Fin 2022, la ministre Christie Morreale a proposé une subvention facultative aux différents réseaux hospitaliers pour mettre en place une cellule de coordination des soins transmuraux, qui a vocation non seulement de renforcer les connexions et la collaboration entre institutions de soins et/ou institutions hospitalières d'un même réseau, mais aussi avec l'ensemble de la première ligne de soins. Or, pour ce projet, nous avons découvert ou redécouvert une pléthore de structures de première ligne en santé mentale et en santé somatique existantes au sein de la province, chacune différente par ses thématiques, sa finalité et par son pouvoir subsidiant, à tel point qu'il était compliqué de toutes les connaître et de comprendre comment interagir avec elles. De plus, les réseaux hospitaliers, ceux de santé mentale, les systèmes d'information sanitaire, les services de soins intégrés à domicile... n'ont pas tout à fait la même réalité géographique et se chevauchent aussi allègrement sans réelle cohérence. Or le réseau Move doit lui aussi trouver sa place dans ce paysage qui se redéfinit.

Toutes ces difficultés nous ont finalement permis de découvrir un peu mieux les collaborateurs des différentes structures, et d'aboutir à la Rencontre des professionnels de la santé en province de Liège du 16 décembre 2023. Cela nous a permis de mieux connaître le paysage et ses acteurs ainsi que leurs objectifs et leurs attentes. C'était une étape cruciale avant de devoir nous conformer aux nouvelles règles de

fonctionnement de la première ligne de soins qui seront définies dans le projet Proxisanté, dont le décret vient de passer en deuxième lecture au parlement wallon.

Ceci est un exemple de la complexité de ce qui se joue côté francophone, sachant que la Communauté germanophone mène elle aussi sa réflexion, qui ne va pas forcément dans le même sens, mais dont nous devons tenir compte puisque notre réseau est à cheval entre les deux... Si ces projets doivent aboutir en 2024, l'année 2023 a déjà permis de se rapprocher de différentes structures de première ligne et de partager à l'échelle du réseau des éléments qui sont proposés ailleurs et qu'on pourrait développer entre Verviers, Eupen et St-Vith. C'est intéressant...

**Ceci étant, le projet HOST\* se développe très bien...**

Maxime Billot : Oui, effectivement. Même si elle a connu le même genre de difficultés au début (difficultés en lien avec les prérogatives des différents niveaux de pouvoir en Belgique), l'équipe se renforce d'année en année, elle trouve aussi de mieux en mieux sa place dans l'articulation avec les équipes de prévention et de contrôle des infections des hôpitaux. On voit aussi de plus en plus le travail réalisé, par les audits mis en place. L'équipe HOST va être présente sur le terrain aux côtés des équipes institutionnelles dans les trois institutions du réseau. C'est très positif !

**Le réseau Move, c'est aussi le programme Impact...**

Yannick Neybuch : Effectivement, notre projet commun de nouveau dossier patient informatisé (DPI) reste un projet d'envergure, raison pour laquelle il prend du temps. La rédaction du cahier des charges de 400 pages avait mobilisé plus de 200 personnes en 2022. L'analyse de l'offre proposée par le candidat sélectionné dans une phase préalable a montré une série de non-conformités et d'irrégularités substantielles, qui a amené les 4 conseils d'administration des institutions et du réseau à ne pas attribuer le marché en mars 2023. Une décision courageuse, mais qui a nécessité de réécrire partiellement le cahier des charges au premier semestre, pour retenir, après relance du marché, deux potentiels fournisseurs. Le second semestre 2023 a été consacré à la phase d'évaluation des offres en tenant compte du prix, bien sûr, mais également de la capacité de mise en œuvre et des exigences techniques et fonctionnelles. Avec environ 2.500 items, l'analyse des exigences techniques et fonctionnelles a débuté en décembre 2023, par des visites d'hôpitaux qui utilisent les DPI proposés, et s'est poursuivie au premier trimestre 2024 par des workshops, où les fournisseurs potentiels ont dû montrer comment leur programme répond aux attentes de différents scénarios correspondants à des parcours types de patients (prothèse de hanche, gériatrie, soins intensifs, urgences...). Donc, même si ce projet n'est pas encore dans sa phase de concrétisation, c'est aussi un projet sur lequel les 3 institutions collaborent et dont on attend beaucoup pour les liens qu'il apportera.

\* HOST : hospital outbreak support teams

# CARTE D'IDENTITÉ DU GROUPE SANTÉ CHC

## LA COMPOSITION

### CLINIQUES

- 1 Clinique CHC Hermalle  
110 lits agréés
- 2 Clinique CHC Heusy  
118 lits agréés
- 3 Clinique CHC MontLégia  
696 lits agréés
- 4 Clinique CHC Waremme  
85 lits agréés
- 5 Foyer Horizon CHC Moresnet  
6 lits agréés

### 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 Prémontrés
- ⑥ Centre Simila CHC Seraing

### Partenaires

- ⑦ Centre médical de Jemeppe
- ⑧ Centre médical du Haut Pré
- ⑨ Centre Santé 98 – Saint-Georges s/Meuse

### 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

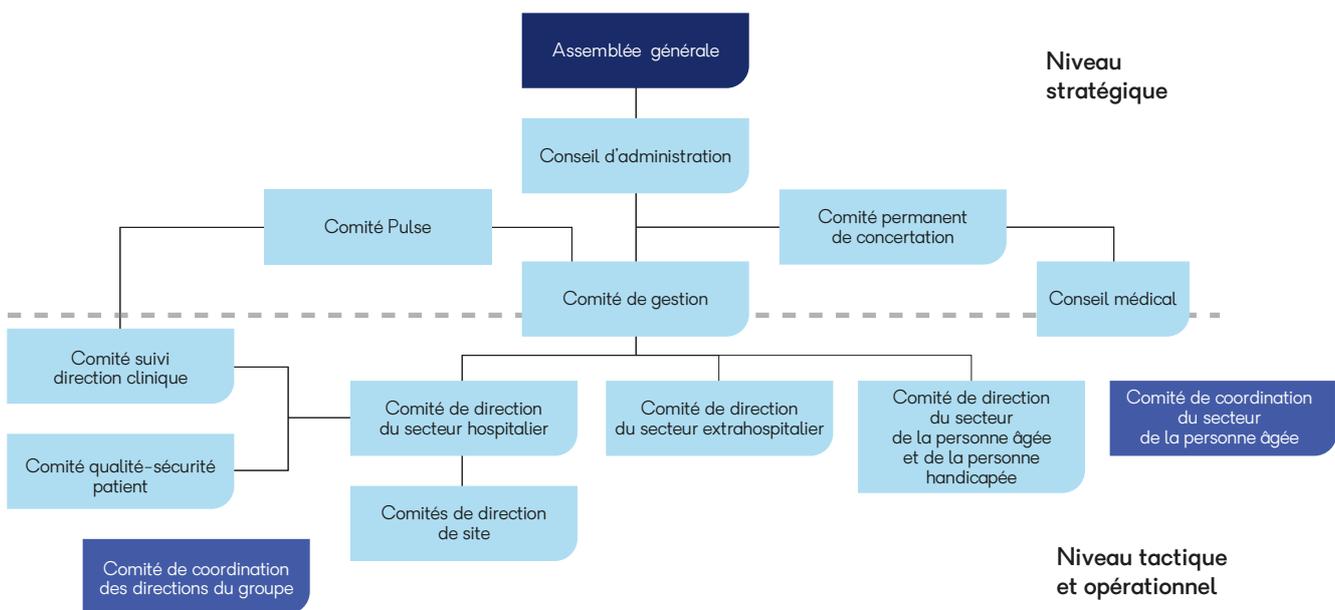
- ① Les unités centrales de production (UCP) à Alleur abritent le pôle nutrition et restauration, dont la cuisine centrale, le hub logistique ainsi que la menuiserie, l'équipe plurisites (infrastructures).
- ② Les unités administratives et logistiques (UAL) à Droixhe abritent les archives.

### TROIS NUMEROS D'AGREMENT HOSPITALIER

- CHC 152 : CHC MontLégia, CHC Waremmes
- CHC 158 : CHC Hermalle, CHC Heusy
- CHC 722 : Foyer Horizon CHC Moresnet



## LES STRUCTURES DE DÉCISION



### CONSEIL D'ADMINISTRATION (31/12/2023)

- **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 (31/12/2023)

- **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
  - Dr 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
  - Michel Tasiaux
  - René Thissen, past president
  - 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**
  - Rosa Cutillo, directrice administrative et financière
  - 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
  - Rosa Cutillo, directrice administrative et financière
  - Nicolas Desmyter, directeur des Cliniques CHC Hermalle, Heusy et Waremme
  - Isabelle François, program manager
  - Jean-Pierre Hoste, directeur du département infirmier
  - Alain Javaux, directeur général
  - Sabrina Lava, directrice des services hôteliers et du contrôle de gestion
  - Dr Yannick Neybuch, directeur médical
  - Sakina Yildirim, directrice du département des ressources humaines
- **Invitées permanentes** :
  - Marie-Céline Jamoye, conseillère stratégique du conseil médical
  - Catherine Marissiaux, responsable communication

## COMITÉ PERMANENT DE CONCERTATION

- **Président** : Dr Jean-Marie Bertrand
- **Secrétaire** : Dr André Mulder
- **Représentants du pouvoir organisateur**
  - Elisabetta Callegari, administrateur
  - Michel de Lamotte, administrateur
  - Xavier Drion, président
  - Alain Javaux, directeur général
  - Pierre Baratto, administrateur suppléant
  - Thierry Wimmer, administrateur suppléant
- **Représentants du conseil médical**
  - Dr Geoffrey Brands
  - Dr Pierre Demaret
  - Dr David Francart
  - Dr Didier Noiro
  - Dr Danaï Karsera, premier suppléant
  - Dr François Dister, deuxième suppléant
  - Dr Jean-Florin Ciornohac, troisième suppléant
- **Invités permanents**
  - Rosa Cutillo, directrice administrative et financière
  - Dr Yannick Neybuch, directeur médical

## COMITÉ DE DIRECTION DU SECTEUR HOSPITALIER

- **Membres**
  - Frédéric Carrier, directeur de la Clinique CHC MontLégia
  - Rosa Cutillo, directrice administrative et financière
  - Nicolas Desmyter, directeur des Cliniques CHC Hermalle, Heusy et Waremme
  - Jean-Pierre Hoste, directeur du département infirmier
  - Alain Javaux, directeur général
  - Sabrina Lava, directrice des services hôteliers et du contrôle de gestion
  - Philippe Miermans, directeur en charge de l'amélioration continue de la qualité et de la sécurité (jusqu'au 30/11/2023)
  - 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 des secteurs de la personne âgée et de la personne handicapée
- Rosa Cutillo, directrice administrative et financière
- Alain Javaux, directeur général
- Marc Sonnet, directeur du département technique et des infrastructures
- Sakina Yildirim, directrice du département des ressources humaines
- **Secrétaire**: Geoffrey Peters

## CONSEIL MÉDICAL

(Elections du 13 septembre 2023)

- **Président**: Dr Didier Noirot, anesthésiste, médecin intensiviste
- **Vice-président**: Dr André Mulder, pédiatre
- **Secrétaire**: Dr Laure Klein, chirurgienne abdominale
- **Trésorier**: Dr Arnaud Colard, gastroentérologue

### Membres effectifs

- Dr Laurence Bawin, gynécologue
- Dr Maryam Bourhaba, oncologue
- Dr Geoffrey Brands, médecin spécialiste en médecine physique
- Dr Jean-Florin Ciornohac, chirurgien orthopédique
- Dr Pierre Demaret, médecin intensiviste
- Dr François Dister, radiologue
- Dr David Francart, chirurgien abdominal
- Dr Julien Guntz, médecin intensiviste
- Dr Danaï Karsera, cardiologue
- Dr Olivier Lhoest, anesthésiste
- Dr Pierre-Alexandre Olivier, spécialiste en biologie clinique
- Dr Olivier Reul, urologue
- Dr Larissa Tomme, pédiatre
- Dr Michèle Yerna, cardiologue, médecin urgentiste

### Membres suppléants – invités permanents

- Dr Franklin Grooten, anesthésiste
- Dr Philippe Marcelle, cardiologue

### Invité permanent

- Dr Yannick Neybuch, directeur médical

## 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 des secteurs de la personne âgée et de la personne handicapée
- **Rosa Cutillo**, directrice administrative et financière
- **Nicolas Desmyter**, directeur des Cliniques CHC Hermalle, Heusy et Waremme
- **Isabelle François**, program manager
- **Jean-Pierre Hoste**, directeur du département infirmier
- **Alain Javaux**, directeur général
- **Anne-Pascale Jeghers**, coordinatrice de la pharmacie
- **Sabrina Lava**, directrice des services hôteliers et du contrôle de gestion
- **Patrick Leurquin**, directeur des achats
- **Catherine Marissiaux**, responsable communication
- **Philippe Miermans**, directeur en charge de l'amélioration continue de la qualité et de la sécurité (jusqu'au 30/11/2023)

- **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	Audrey Callewaert
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				
<b>Gynécologie</b> – Obstétrique	Dr Louis Moreau				
Gynécologie – Obstétrique	Dr Olivier Richardeau (ff)				
Gynécologie – <b>Obstétrique</b>	Dr Marc Horion Drs Laurence Bawin et Sylvie Lepage, chefs de service adjoints				
Hémo-oncologie	Dr Marie-Pascale Graas				
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 Vansimpson				
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 Nathalie Inselberger 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				

		CHC Hermalle	CHC Heusy	CHC MontLégia	CHC Waremme
Pédiatrie (soins intensifs et urgences pédiatriques)	Dr Frédéric Lebrun				
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 Annick Delvigne	décembre 2021
Gynécologie – Obstétrique	Dr Françoise Léonard	avril 2023 (renouvellement)
Imagerie médicale (radiodiagnostic)	Dr Pierre Reginster	octobre 2020 (renouvellement)
Médecine d'urgence	Dr Michèle Yerna	octobre 2021 (renouvellement)
Médecine générale	Dr Geoffrey Brands	décembre 2023
Médecine générale	Dr Anne Devoitille	octobre 2023
Médecine générale	Dr André Mulder	octobre 2023
Médecine générale	Dr Michèle Yerna	mars 2022 (renouvellement)
Médecine interne	Dr Salvatore Bellavia	juin 2022
Médecine nucléaire	Dr Gauthier Namur	février 2023 (renouvellement)
Médecine physique et réadaptation	Dr Geoffrey Brands	avril 2021 (renouvellement)
Neurochirurgie	Dr Minh-Tuan Nguyen Khac	janvier 2023 (renouvellement)
Neurologie	Dr Philippe Desfontaines	mai 2022 (renouvellement)
Oncologie	Dr Ghislain Houbiers	octobre 2020
Oncologie médicale	Dr Marie-Pascale Graas	septembre 2023 (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

# ACTEURS DU GROUPE SANTÉ CHC

## LE PERSONNEL SALARIÉ

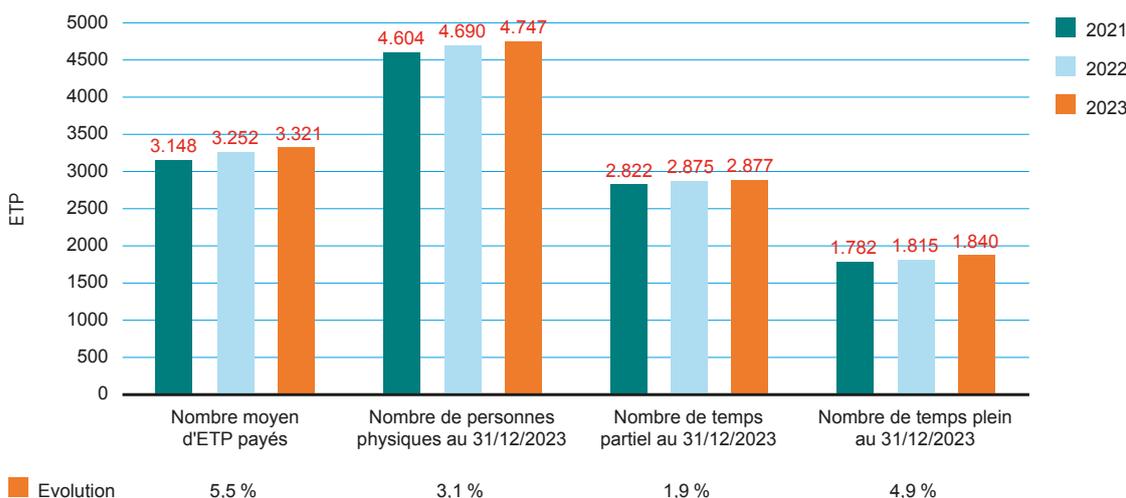
### ÉVOLUTION DU VOLUME DE L'EMPLOI

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 2023, les acteurs du Groupe santé CHC, tous métiers confondus, représentent, pour le secteur salarié 4.747 personnes, soit 3.321 ETP, et pour les indépendants 1.117 personnes. Le secteur hospitalier compte 2.884 ETP, les secteurs de la personne âgée et handicapée 403 ETP et la crèche 18 ETP.

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

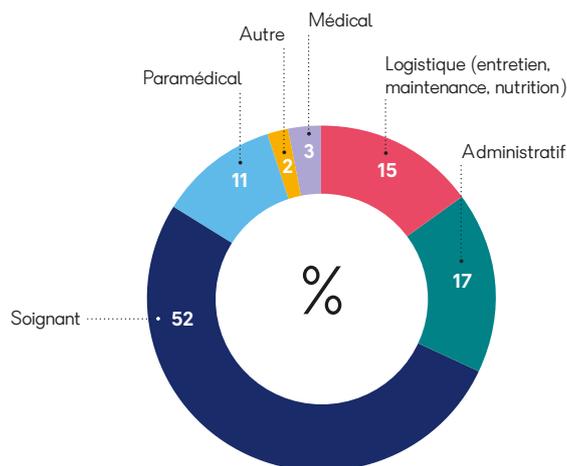
Évolution du volume de l'emploi (personnel salarié)



### RÉPARTITION DES ETP

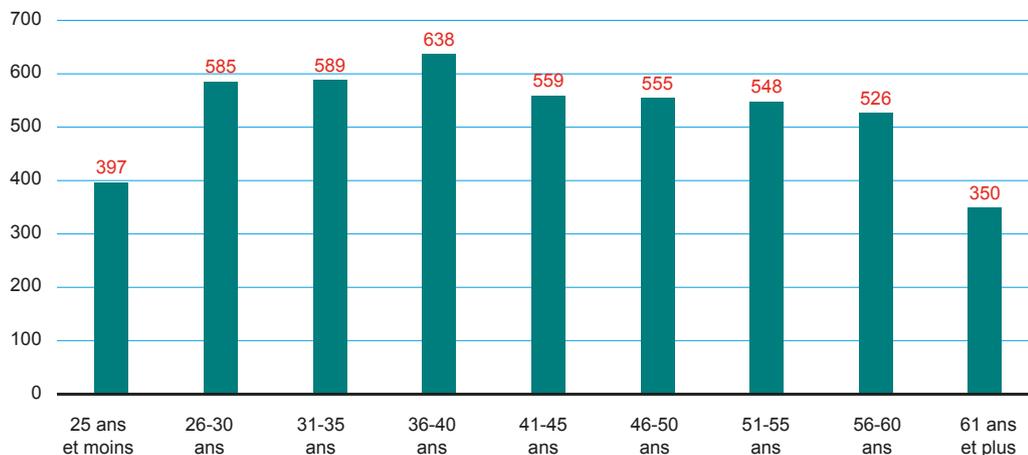
Le personnel est à plus de 52% composé de soignants (1.732 ETP) auxquels s'ajoutent 572 ETP administratifs, 498 ETP pour l'entretien, la maintenance et les cuisines, et 368 ETP paramédicaux. Il est à noter que les 1.117 médecins et autres prestataires (dentistes, kinés, psychologues...) travaillant au 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 2023 par catégorie de personnel



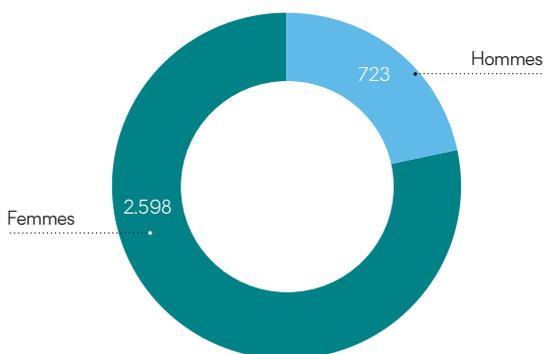
L'évolution de la pyramide des âges montre que, sur les 4.747 membres du personnel, 30% (1.424 personnes) ont plus de 50 ans. Les tranches d'âge les plus représentées sont les 26-34 ans.

### Pyramide des âges



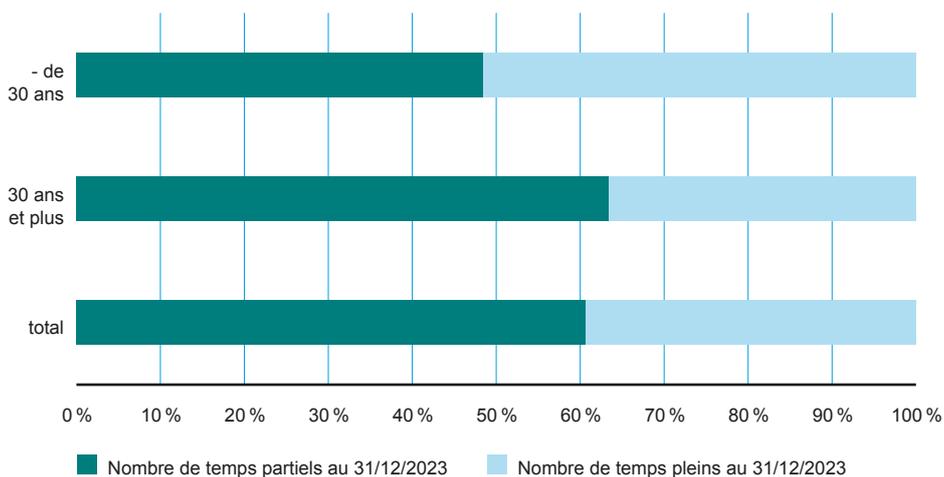
Le personnel reste en majorité féminin (78,2%) dans tous les secteurs d'activité. Cependant, sur les 10 dernières années, la proportion d'hommes est passée de 17% à 21,8%.

### 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

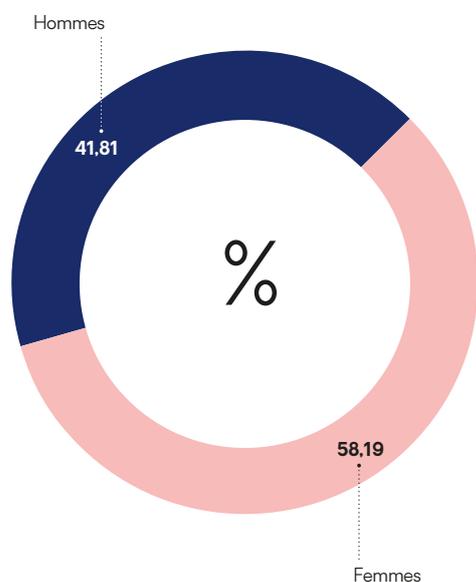
En 2023, on compte au Groupe santé CHC 1.117 médecins et autres prestataires indépendants, soit des dentistes, psychologues, logopèdes, kinésithérapeutes...

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

	Groupe santé CHC globalisé	CHC Hermalle	CHC Heusy	CHC MontLégia	CHC Waremme	CHC Moresnet
Présents en 2023*	1.117	220	216	820	180	4
Entrés en 2023	172					4
Sortis en 2023	310					
Pensions en 2023	13					

\* 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 multisite. Il est donc logique que le chiffre global des prestataires ne soit pas égal à la somme des parties.

### Répartition hommes-femmes

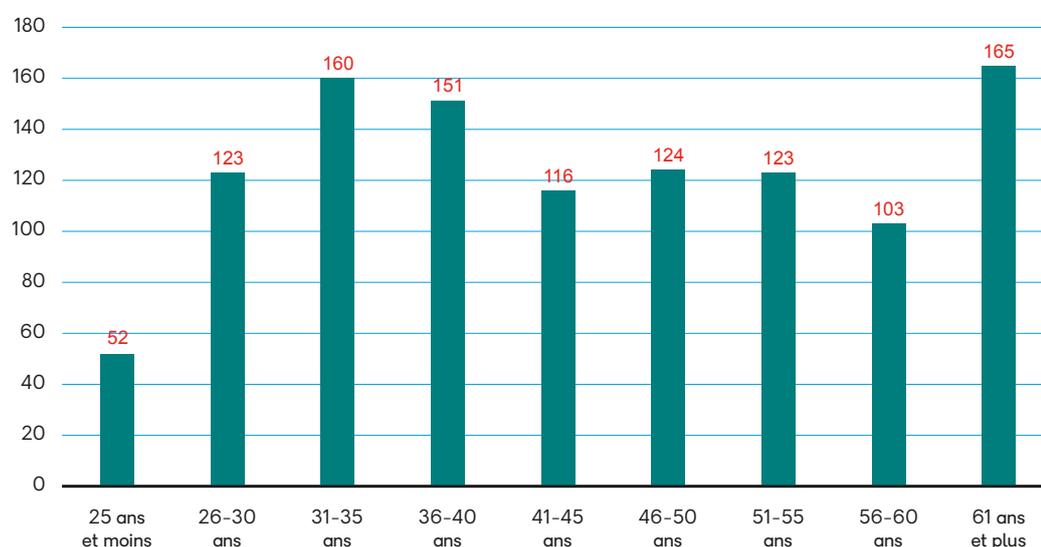


Si le personnel salarié est à 78,2% féminin, la féminisation de la profession ne ment pas pour ce qui concerne les prestataires indépendants du Groupe santé CHC.

## PYRAMIDE DES ÂGES

L'ensemble des praticiens du Groupe santé CHC présente une moyenne d'âge de 52 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 :

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

À 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 Waremme
<b>Baccalauréat soins infirmiers – sage-femme – 4<sup>e</sup> année spécialisation</b>				
Haute école libre mosane (Helmo) – Liège	118	53	783	46
Haute école Province de Liège (HEPL) – Huy	0	0	0	1
Haute école Province de Liège (HEPL) – Liège	1	39	221	7
Haute école Province de Liège (HEPL) – Verviers	1	128	0	0
Enseignement de promotion sociale – Liège	31	0	44	4
<b>Brevet soins infirmiers</b>				
Institut Saint-Joseph – Sainte-Julienne Liège	2	0	219	18
Institut provincial d'enseignement secondaire paramédical (Barbou) – Liège	3	0	0	0
Institut provincial d'enseignement secondaire paramédical – Verviers	0	12	0	0
<b>Stages au choix : bachelier sage-femme, bachelier infirmière responsable en soins généraux, aide-soignant, cadre de santé</b>				
	0	1	34	2
Total/site	156	233	1301	78
<b>TOTAL GROUPE SANTÉ CHC</b>	<b>1.768</b>			

## LES ASSISTANTS

En 2023, 253 médecins ont poursuivi leur formation dans une des 4 cliniques du Groupe santé CHC.

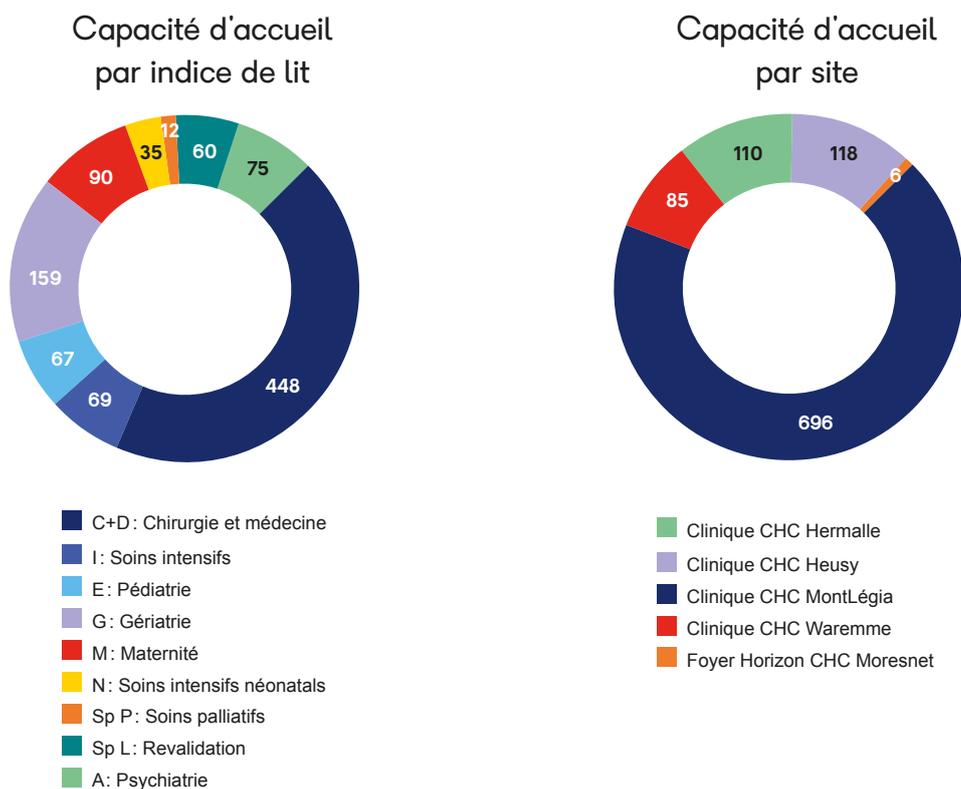
## LES VOLONTAIRES

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

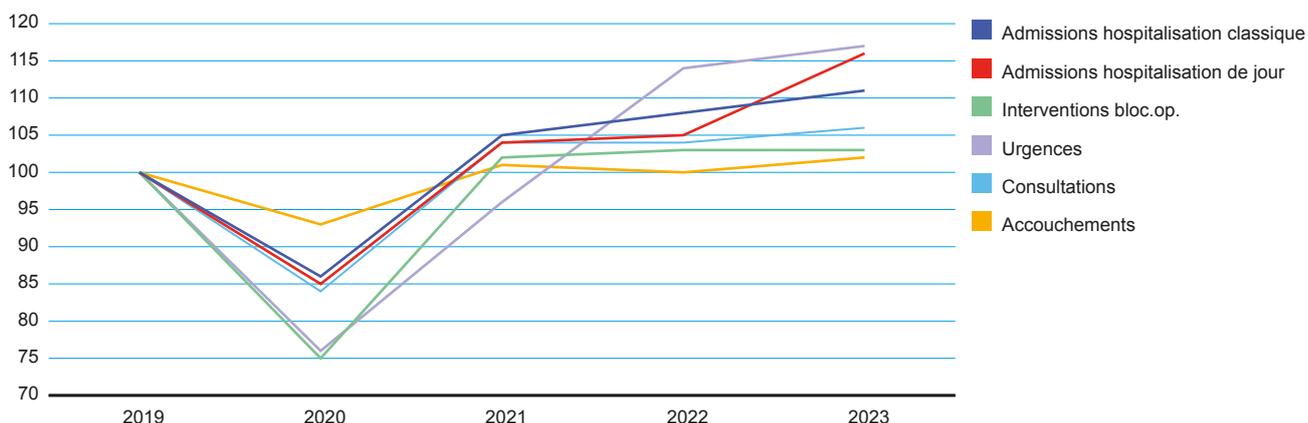
## ACTIVITÉ HOSPITALIÈRE ET CONSULTATIONS

Au 1<sup>er</sup> janvier 2023, le Foyer Horizon CHC Moresnet a intégré le Groupe santé CHC avec ses 6 lits agréés (soins palliatifs). La capacité d'accueil en lits d'hospitalisation classique se chiffre à 1.015 lits agréés au 31/12/2023 et se répartit comme suit :



Trois ans après la pandémie de Covid, tous les indicateurs affichent une croissance de 2 à 3 %, par rapport au niveau atteint en 2022, à l'exception des hospitalisations de jour qui augmentent de 13 %, notamment en raison de l'amélioration du financement de l'hospitalisation de jour chirurgicale et de l'importante augmentation d'activité en oncologie. 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 %. La forte hausse en lits SP s'explique par l'arrivée du Foyer Horizon CHC Moresnet (6 lits).

	2020	2021	2022	2023	delta 2022-2023
<b>Admissions en hospitalisation classique grandes portes (entrée du patient au Groupe santé CHC)</b>					
Lits aigus	33.685	40.911	42.093	43.121	+ 2 %
Lits SP	588	771	773	918	+ 19 %
Lits A	412	560	469	430	- 8 %
<b>TOTAL</b>	<b>34.685</b>	<b>42.242</b>	<b>43.335</b>	<b>44.469</b>	<b>+ 3 %</b>
<b>Durée moyenne du séjour (DMS)</b>	<b>6,61</b>	<b>6,13</b>	<b>6,31</b>	<b>6,15</b>	<b>-3 %</b>

En hospitalisation de jour, la plupart des secteurs sont en nette croissance, notamment pour les prises en charge oncologiques et ce sur tous les sites.

	2020	2021	2022	2023	delta 2022-2023
<b>Activité hospitalière – Forfaits hôpitaux de jour</b>					
Maxi forfaits	2.853	4.123	4.080	2.805	- 31 %
Maxi forfaits oncologie à partir de mars 2017	13.432	14.888	15.559	18.486	+ 19 %
Forfaits douleur	3.696	4.261	4.368	5.008	+ 15 %
Forfaits hôpital de jour	7.332	9.888	9.970	10.857	+ 9 %
Forfaits HDJ chirurgical (adultes)	6.734	8.943	9.014	11.660	+ 29 %
Forfaits HDJ chirurgical (pédiatrie)	683	1.168	1.119	1.236	+ 10 %
<b>TOTAL</b>	<b>34.730</b>	<b>43.271</b>	<b>44.110</b>	<b>50.052</b>	<b>+13 %</b>

Les urgences se stabilisent après avoir connu une importante progression en 2022.

	2020	2021	2022	2023	delta 2022-2023
<b>Activité hospitalière – Urgences</b>					
Urgences adultes	71.788	87.460	101.249	105.008	+ 4 %
Urgences enfants	16.767	25.426	32.631	31.821	- 2 %
<b>TOTAL</b>	<b>88.555</b>	<b>112.886</b>	<b>133.880</b>	<b>136.829</b>	<b>+ 2 %</b>
Hospitalisations via les urgences	15.362	18.008	18.774	19.401	+ 3 %
Sorties SMUR	1.689	1.812	2.101	2.125	+ 1 %

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

	2020	2021	2022	2023	delta 2022-2023
<b>Activité hospitalière – Autres statistiques d'activité</b>					
Accouchements	3.764	4.089	4.040	4.118	+ 2 %
Interventions au bloc opératoire	32.157	43.935	44.266	44.482	0 %
Consultations médicales	410.971	507.076	505.221	515.512	+ 2 %
Analyses biologie clinique (en milliers)	6.624	7.835	8.031	8.199	+ 2 %
Examens d'imagerie médicale	280.876	353.552	377.060	400.831	+ 6 %

## ACTIVITÉ DE LA MSP CHC WAREMME

	2020	2021	2022	2023
Nombre de lits	30	30	30	30
Journées MSP	10.596	10.275	10.105	11.138
Personnel en ETP	15,0	16,0	16,0	15,7

## 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.

	2020	2021	2022	2023
Nombre de places	72 (max)	72 (max)	72 (max)	72 (max)
Journées	5.670	9.960	11.139	11.636
Personnel en ETP	12,0	15,5	17,0	17,9

## ACTIVITÉ DU SAJA – LE TABUCHET

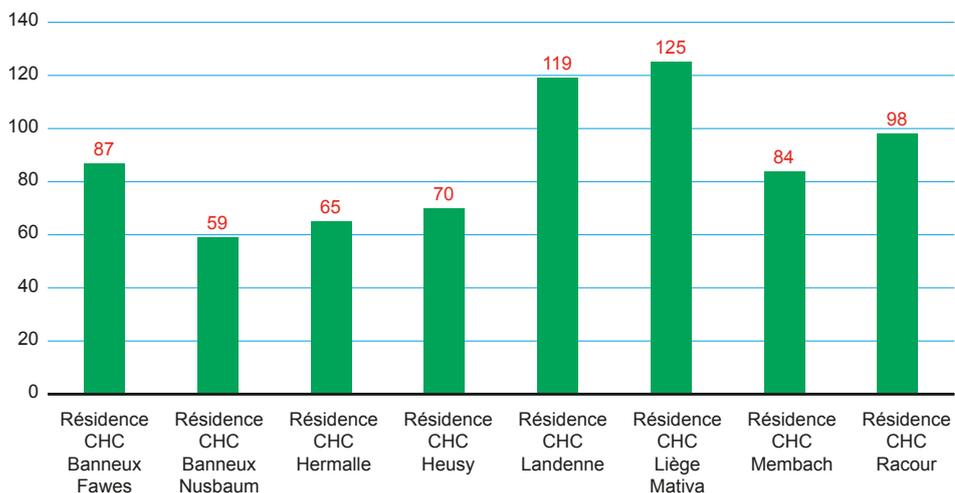
Le SAJA Le Tabuchet, service d'accueil de jour pour adultes, est une structure pour personnes handicapées. Il a rejoint le Groupe santé CHC en janvier 2021.

	2021	2022	2023
Nombre de places	40	40	40
Personnel en ETP	14,0	14,0	15,8

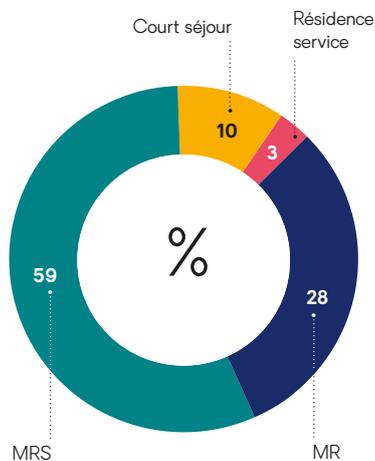
# ACTIVITÉ DU SECTEUR DE LA PERSONNE ÂGÉE

	2020	2021	2022	2023
<b>Activité du secteur de la personne âgée</b>				
Nombre de lits (moyenne)	707	707	707	707
Journées	232.099	229.208	245.017	247.615
Personnel en ETP	371,4	366,2	376,0	387,3

Secteur de la personne âgée : lits agréés au 31/12/2023



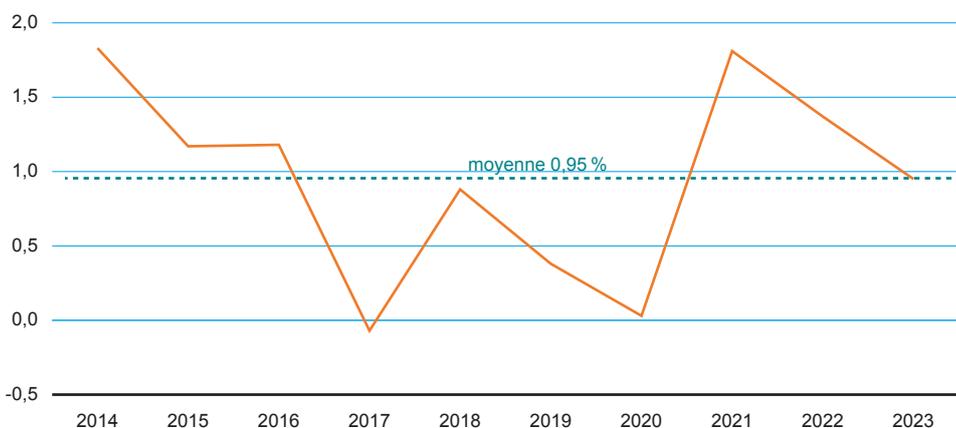
Secteur de la personne âgée – lits agréés au 31/12/2023



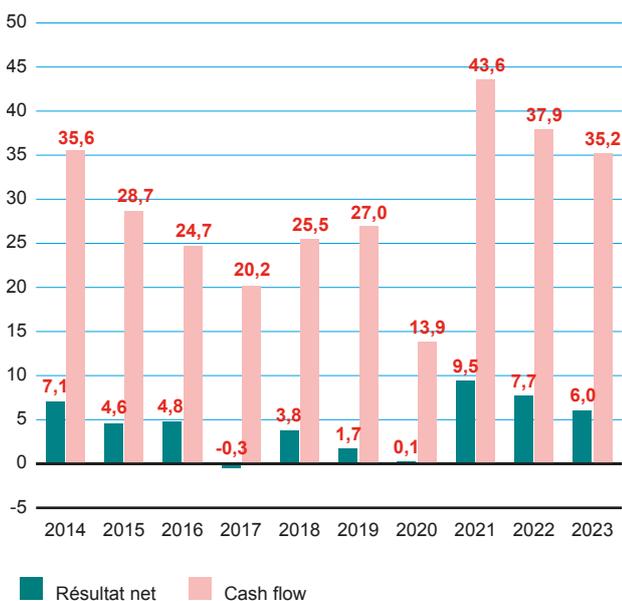
## VOLET FINANCIER: RÉSULTATS ET COMPTES ANNUELS

L'année 2023 se clôture avec un résultat positif de 5,951M€, représentant 0,95 % du chiffre d'affaires, en ligne par rapport à la moyenne des 10 dernières années.

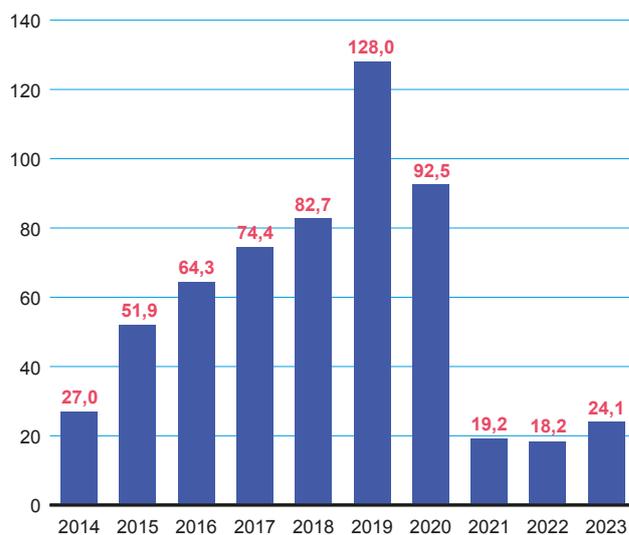
Évolution du résultat du Groupe santé CHC en 10 ans en % du CA



Évolution du résultat et du cash flow en M°€



Évolution des investissements en M°€



Depuis 2020 et l'ouverture de la Clinique CHC MontLégia, le niveau des investissements est revenu à une moyenne de 20,0 millions.

## BILAN GROUPE SANTÉ CHC

en milliers €		2023	2022
<b>ACTIF</b>			
<b>Actifs immobilisés</b>		<b>236 191</b>	<b>239.781</b>
I	Frais d'établissement	6 922	10.706
II	Immobilisations incorporelles	2 011	3.013
III	Immobilisations corporelles	222 446	220.636
	<i>Terrains et constructions</i>	<i>142 428</i>	<i>142.685</i>
	<i>Matériel d'équipement médical</i>	<i>28 374</i>	<i>23.912</i>
	<i>Matériel d'équipement non médical et mobilier</i>	<i>30 859</i>	<i>34.485</i>
	<i>Location, financement</i>	<i>6 989</i>	<i>9.314</i>
	<i>Immobil. en cours et acomptes versés</i>	<i>13 796</i>	<i>10.239</i>
IV	Immobilisations financières	4 812	5.426
<b>Actifs circulants</b>		<b>510 984</b>	<b>483.263</b>
V	Créances à plus d'un an	246 915	256.620
VI	Stocks et commandes en cours	13 658	12.227
VII	Créances à un an au plus	200 789	186.876
VIII	Placements de trésorerie	4 959	4.863
IX	Valeurs disponibles	19 476	6.657
X	Comptes de régularisation	25 187	16.020
<b>Total de l'actif</b>		<b>747.175</b>	<b>723.044</b>
<b>PASSIF</b>			
<b>Capitaux propres</b>		<b>140 068</b>	<b>134.146</b>
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	101 010	95.059
V	Subsides d'investissement	23 325	23.353
VII	<b>Provisions pour risques et charges</b>	<b>43 016</b>	<b>42.755</b>
VIII	<b>Dettes à plus d'un an</b>	<b>360 407</b>	<b>352.292</b>
IX	<b>Dettes à un an au plus</b>	<b>195 798</b>	<b>186.626</b>
	A. Dettes à plus d'un an échéant ds année	33 765	29.099
	B. Dettes financières	0	6.806
	C. Dettes courantes	111 394	104.063
	D. Acomptes reçus	3 647	2.884
	E. Dettes fiscales, salariales et sociales	45 199	43.068
	F. Autres dettes	1 794	706
X	<b>Comptes de régularisation</b>	<b>7 885</b>	<b>7.225</b>
<b>Total du passif</b>		<b>747.175</b>	<b>723.044</b>

## COMPTE DE RÉSULTATS GROUPE SANTÉ CHC

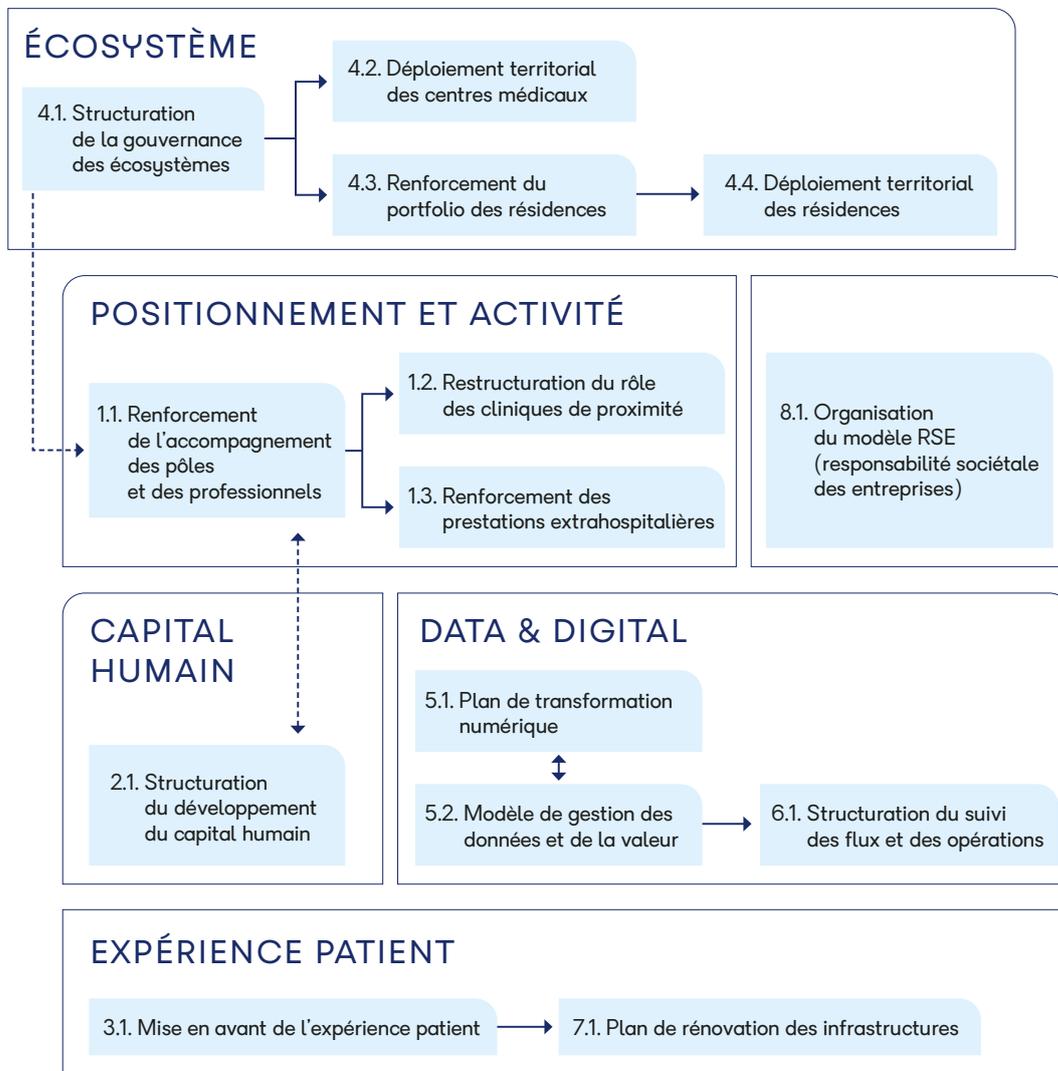
en milliers €	2023	2022
<b>COMPTE DE RESULTATS</b>		
<b>Produits d'exploitation</b>	<b>670.529</b>	<b>605.585</b>
70 Chiffre d'affaires	623.834	565.123
Budget moyens financiers	215.473	199.711
Suppléments de chambres	3.789	3.071
Forfaits conventions INAMI	34.308	32.047
Produits accessoires	1.427	1.339
Produits pharmaceutiques et assimilés	125.742	104.943
Prix d'hébergement	4.330	3.974
Honoraires	238.764	220.037
72 Production immobilisée	738	538
74 Autres produits d'exploitation	45.957	39.924
<b>Charges d'exploitation (-)</b>	<b>664.326</b>	<b>601.548</b>
60 Approvisionnements et fournitures	158.380	138.228
61 Services et fournitures accessoires	197.429	178.290
62 Rémunérations et charges sociales	277.258	255.188
63 Amortissements, réd. valeur et provisions	25.970	25.869
64 Autres charges d'exploitation	5.288	3.974
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>6.203</b>	<b>4.037</b>
75 Produits financiers	8.138	7.468
65 Charges financières (-)	9.648	8.415
<b>Résultat courant</b>	<b>4.693</b>	<b>3.090</b>
76 Produits exceptionnels	2.578	7.271
66 Charges exceptionnelles (-)	1.319	2.645
<b>RESULTAT DE L'EXERCICE</b>	<b>5.951</b>	<b>7.716</b>

# SUIVI DU PLAN STRATÉGIQUE

Cette partie du rapport annuel s'articule traditionnellement autour des axes du plan stratégique du Groupe santé CHC, raccrochant chaque réalisation à son axe de référence.

Chaque axe stratégique est lié à des objectifs qui lui sont propres (voir page 36 le schéma reprenant 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.

## LA CARTE STRATÉGIQUE

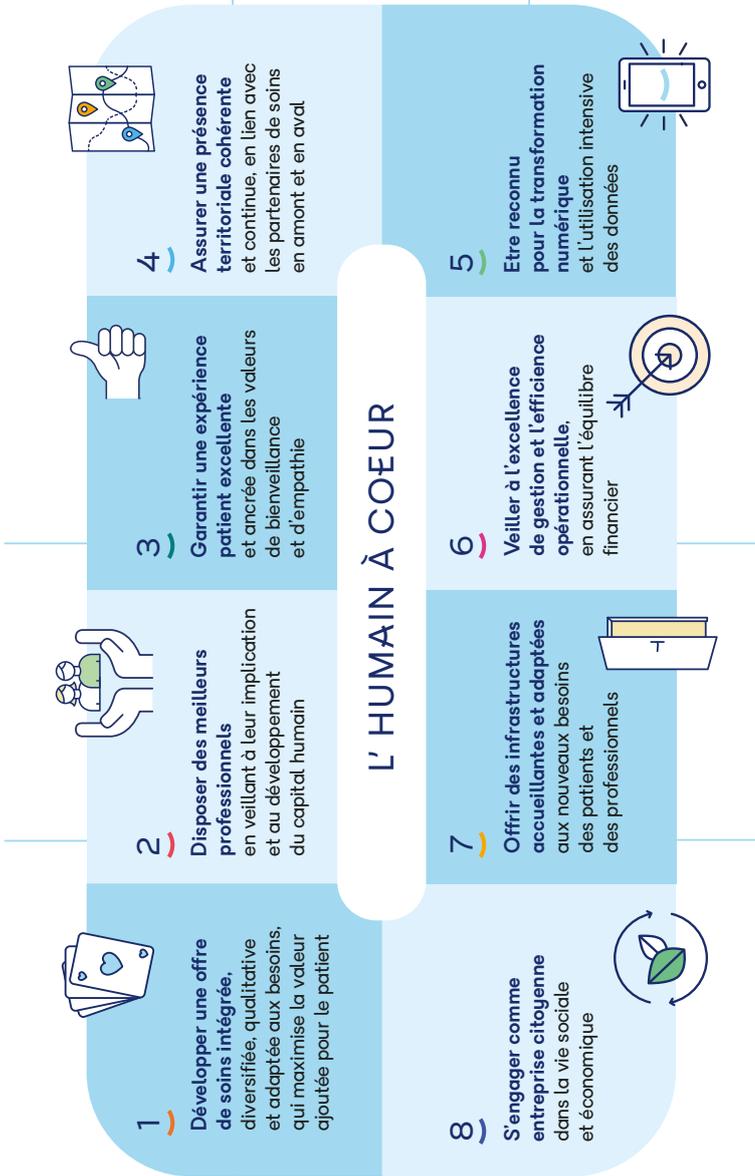


NB : le premier chiffre du programme renvoie à l'axe avec lequel il est prioritairement en lien.

# LES 14 OBJECTIFS LIÉS AUX AXES STRATÉGIQUES

- 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

- 4 Gérer activement le capital humain et les talents de l'institution, tout en renforçant le sentiment d'appartenance et la cohésion interne



- 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

- 13 Maximiser l'impact social de nos actions et renforcer notre responsabilité sociétale
- 14 Participer activement au développement du tissu économique de nos écosystèmes

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

- 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

8 S'engager comme entreprise citoyenne dans la vie sociale et économique

7 Offrir des infrastructures accueillantes et adaptées aux nouveaux besoins des patients et des professionnels

6 Veiller à l'excellence de gestion et l'efficacité opérationnelle, en assurant l'équilibre financier

5 Être reconnu pour la transformation numérique et l'utilisation intensive des données

- 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 »)

- 12 Mettre à niveau les infrastructures des différents secteurs, avec un accent spécial sur l'expérience patient et sur l'optimisation des espaces ambulatoires
- 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

# OFFRE DE SOINS QUI MAXIMALISE LA VALEUR AJOUTÉE POUR LE PATIENT



## PROJET MÉDICAL

En juin 2023, le nouveau projet médical structuré était sur les rails, fruit d'une collaboration entre le conseil médical, les chefs de service et le comité stratégique. En voici les principaux points.

- **Viser une augmentation des parts de marché pour**
  - être reconnu comme centre d'expertise là où la loi exige un niveau minimum d'activité.
  - renforcer le niveau d'activité dans les domaines où notre groupe a une grande marge de progression, notamment pour renforcer la complémentarité entre disciplines médicales.
- **Prendre le patient en charge au plus près de chez lui en veillant à**
  - une activité équilibrée entre nos cliniques, avec un portefeuille d'activités médicales défini, même si certaines prises en charge continueront à être centralisées pour des raisons médicales ou techniques objectives.
  - une complémentarité concrète et plus affirmée entre nos différents secteurs de soins (personne âgée, soins extrahospitaliers et hospitalier).
- **Structurer le plan en plusieurs branches**
  - 6 projets clés prioritaires multidisciplinaires : clinique du sein, prise en charge intégrée de l'AVC, clinique intégrée du rachis, clinique de la lithiase rénale, clinique des tumeurs hépatiques, trauma center de niveau 2.
  - des cliniques thématiques ambulatoires : clinique de la ménopause, clinique des facteurs de risque cardio-vasculaire, clinique de l'obésité, clinique de la dyspnée.
  - des projets propres à chaque discipline.

Comme il s'inscrit à l'horizon 2035, ce projet médical n'est pas figé. Il s'inscrit en complémentarité du projet médical du réseau Move et tiendra compte des évolutions futures du secteur (financement de l'activité médicale et des hôpitaux). La démarche s'appuie sur un monitoring et des analyses continues. L'objectif est de consolider la position du groupe de manière durable, grâce à la qualité, le professionnalisme et la complémentarité des équipes médicales.



### Mise en place de hotlines téléphoniques

Les médecins chefs de service ont été invités à mettre sur pied une hotline téléphonique pour leur service. Les hotlines créées sont accessibles aux médecins généralistes, mais aussi aux médecins du Groupe santé CHC, afin de répondre aux questions médicales urgentes, les jours ouvrables de 9 h à 17 h (sauf mention contraire). Elles ont été incorporées aux répertoires téléphoniques envoyés aux généralistes et se trouvent dans Connectel, le répertoire interne en ligne.



### Une consultation post-soins intensifs en pédiatrie

Le service des soins intensifs pédiatriques de la Clinique CHC MontLégia a débuté une consultation de suivi pour certains enfants y ayant séjourné (hospitalisation de plus de 7 jours, ventilation invasive, polytraumatisme...). Elle a pour but de retracer le séjour du patient avec ses parents, de faire le point sur la situation médicale depuis la sortie et d'évaluer l'impact de l'hospitalisation sur l'environnement psycho-familial de l'enfant. Il s'agit d'une consultation multidisciplinaire ponctuelle qui vient s'ajouter au suivi du patient.



## Groupe santé CHC, partenaire de la ligne Ecoute Violences Conjugales

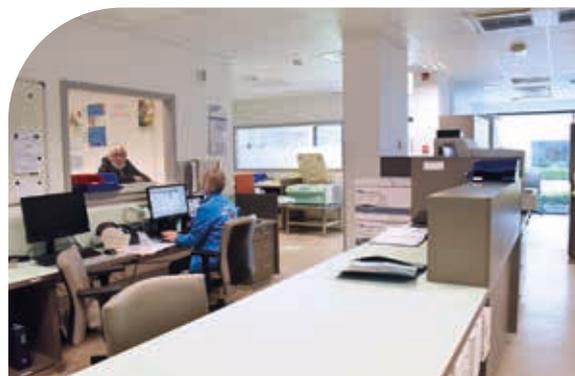
Sensible à la problématique des violences au sein des couples, le Groupe santé CHC a signé en janvier une convention avec la ligne Ecoute Violences Conjugales, un service public géré par les pôles de ressources en violences conjugales et intrafamiliales composés de trois associations (CVFE, Solidarité Femmes et Praxis). Ce service, gratuit et anonyme, offre une écoute professionnelle aux victimes, auteurs, enfants ou adolescents exposés, proches, professionnels de la santé et à toute autre personne concernée par cette réalité.

## Fin du plan PUH Covid

Symbolique, mais tellement attendue, la date du 28 avril 2023 restera dans les mémoires comme celle à laquelle a été levé officiellement le plan PUH Covid qui durait depuis plus de 3 ans. A la clé, le port du masque désormais recommandé uniquement aux patients symptomatiques ou pour les soins aux patients immunodéprimés. Autre caractéristique, une diminution du travail administratif lié aux enregistrements des patients positifs alimentant les tableaux de bord du SPF Santé publique.

## Clinique CHC Hermalle Le laboratoire tourne en 24/7

Depuis mi-mars 2023, le laboratoire fonctionne 24h/24 et 7 jours/7. Le changement profite d'abord aux urgences, mais aussi aux soins intensifs, à la garde interniste, au bloc opératoire, aux anesthésistes... Cette évolution a aussi permis au laboratoire de reprendre la gestion de la banque de sang, auparavant gérée par les soins intensifs, et de garantir une meilleure sécurité transfusionnelle de nuit et le week-end. A l'échelle du groupe, le laboratoire de Hermalle pourrait aussi intervenir comme back-up du laboratoire de MontLégia en cas de gros souci technique.



## 30 ans de la MSP CHC Waremme

Le 1<sup>er</sup> septembre 1993, la Maison de soins psychiatriques CHC Waremme, anciennement Maison Notre-Dame, ouvrait ses portes. Pour célébrer cet anniversaire, les résidents du service se sont mobilisés afin d'accueillir leurs familles et leurs amis dans leur lieu de vie. Au sein de la MSP, le travail thérapeutique prône l'autonomie du résident tout au long de son parcours de soins. Pour cet événement, les résidents ont donc été mis au cœur du projet et ont pris en main l'organisation.

## Un laboratoire de neurosonologie

Le service de neurologie vasculaire de la Clinique CHC MontLégia s'est doté d'un laboratoire de neurosonologie avec échographe-doppler transcrânien robotisé, dont l'impact sur le traitement des patients est sensible. Le doppler transcrânien est une technique non invasive d'évaluation de l'hémodynamique des artères intracrâniennes, assortie ou non d'une échographie morphologique. L'intérêt majeur de la technique repose dans son caractère dynamique, en temps réel, non invasif et facilement transportable au lit des patients hospitalisés ou en consultation.



## Fonction d'orthoptiste en ophtalmologie

L'équipe d'ophtalmologie s'est renforcée avec l'engagement d'une orthoptiste qui se concentre sur le dépistage, l'analyse et la rééducation des troubles visuels binoculaires et de la motricité oculaire, chez les enfants et les adultes. Objectif : une détection précoce des problèmes et une prise en charge adaptée (séances de rééducation personnalisées) pour améliorer la vision et réduire les symptômes associés.

## Nouveaux équipements et horaires élargis en imagerie médicale



Le service d'imagerie médicale a procédé au renouvellement d'un certain nombre d'équipements. Les CT-scanners des Cliniques CHC Heusy et Waremme ont été remplacés par des nouveaux de dernière génération présentant de multiples avantages (confort du patient, faible dose de produit de contraste délivrée, qualité des examens). Les 2 tables de radiographie standard de la Clinique CHC Waremme ont été remplacées par de nouvelles tables permettant de réaliser des examens digestifs ou à visée orthopédique. Et les 8 échographes des Cliniques CHC

Hermalle, Heusy, MontLégia (y compris la sénologie) et Waremme ont été remplacés par de nouveaux de dernière génération. Le service a également acquis un logiciel d'intelligence artificielle en IRM permettant d'augmenter la qualité des examens et d'améliorer le temps d'acquisition des images.

Toujours pour améliorer la prise en charge des patients, le service a élargi ses horaires d'accueil, avec l'ouverture des examens d'IRM 7 jours sur 7, de 7h à 21h, de certaines échographies en semaine jusqu'à 21h et de certains scanners en semaine de 7h à 21h. Il a aussi élaboré toute une série de fiches d'information à destination des patients, téléchargeables depuis notre site internet.

Enfin, depuis fin octobre 2023, l'agenda des examens de sénologie et d'IRM est désormais géré de manière transversale ou multisite afin de proposer la première date disponible, quel que soit le site.

## Offre de soins renforcée en hématologie

Le service d'hématologie s'est étoffé en 2023 afin de mieux répondre à la demande croissante de prises en charge et de mieux couvrir le bassin de soins liégeois, l'équipe médicale passant ainsi de 2 à 5 hématologues. Ces engagements ont permis de développer l'activité du service tant sur nos différents sites qu'au sein du réseau de soins Move. Notons qu'une hotline a été mise en place à destination des médecins internes et externes pour optimiser l'accompagnement du patient.



## Mère-enfant Accompagnement périnatal des familles vulnérables

Le pôle mère-enfant a structuré sa démarche d'accompagnement médico-psycho-social des (futurs) parents et leur bébé sur la période des 1.000 jours (depuis la gestation jusqu'au 3<sup>e</sup> anniversaire) sous la forme d'un itinéraire clinique *La croche-baby* mis en place autour des deux maternités de Heusy et MontLégia. L'objectif est de repérer toute situation potentiellement problématique afin d'accompagner parents et bébé au mieux et au plus tôt.



## PMA : préserver la fertilité

Préserver la fertilité, c'est un objectif prioritaire pour le service de PMA. Courant 2023, le service a signé une nouvelle convention avec l'INAMI autorisant le remboursement de cet acte posé pour certaines patientes. Il s'est aussi activement penché sur la préservation de la fertilité chez les personnes transgenres et les enfants, une approche illustrée par une conférence en juin, et une présentation et un article lors du congrès de l'AMUB en septembre. Le service de PMA s'est aussi fortement investi dans une sensibilisation à la santé environnementale et son impact sur la fertilité. Enfin, il a revu entièrement ses contenus sur le site internet.

Grossesse inattendue, diagnostic de malformation, addictions, violence intrafamiliale, précarité, accouchement traumatique, bébé qui ne se développe pas normalement... La coordination travaille en 3 étapes : écoute des besoins, coordination des services existants, suivi. Les intervenants sont nombreux (gynécologues, sages-femmes, pédiatres, pédopsychiatres, psychologues, assistants sociaux) et travaillent avec tous les relais externes (généraliste, aide à domicile, soutien à la parentalité, réseau de santé mentale).

Cet accompagnement est complété par *baby-SPOT* (Soutien Parental, Orientation et Thérapie), un accompagnement spécifique pour les bébés à risque de handicap, maladie métabolique ou neurologique, retard de croissance, trouble du développement, retrait relationnel... Après une mise au point médicale, la prise en charge s'appuie sur des jeux, un travail sur le toucher et la psychomotricité, de la guidance parentale, des ateliers de groupe...



## Néonatalogie : le partage de l'expertise

L'activité scientifique et le partage de l'expertise entre pairs animent l'équipe de néonatalogie qui a organisé plusieurs rencontres courant 2023 (soirée de la périnatalité en juin, journées NIDCAP francophones en novembre), en plus de participer à différentes rencontres organisées par ailleurs (groupe belge de néonatalogie, réseau francophone de soins palliatifs pédiatriques à Genève, journée médicale du CHC en novembre). Le service a aussi donné des cours de réanimation néonatale dans différents hôpitaux (Heusy, St-Vith, Marche, Arlon, Libramont, etc.). Il a également dédié une après-midi à ses anciens patients (70 participants) dans le cadre de la journée de la prématurité en novembre.

## AVC : reconnaissance comme centre S2

Fin 2023, le Groupe santé CHC a obtenu la reconnaissance en tant que centre spécialisé de soins de l'AVC aigu impliquant des procédures invasives, appelé S2. C'est une belle récompense pour nos services de neurologie et de neuroradiologie interventionnelle qui figurent parmi les pionniers de la prise en charge moderne de l'AVC dans notre pays – notamment avec la réalisation de la première thrombectomie en région liégeoise en 2011. La reconnaissance S2 permet de poursuivre dans cette voie et de mieux financer cette activité (acte médical et ressources humaines) jusqu'alors développée sur fonds propres. Au sein de notre groupe, la prise en charge de l'AVC est assurée par une équipe multidisciplinaire composée de neurologues, neuroradiologues diagnostiques et interventionnels et de neurochirurgiens, afin que la chaîne soit complète. Entre 75 et 100 thrombectomies – le seuil d'activité minimal est de 50 – sont réalisées annuellement à la Clinique CHC MontLégia.

## Pôle de médecine aigüe



Le pôle de médecine aigüe a proposé des formations axées sur la simulation de situations aigües aux équipes du bloc opératoire et des soins intensifs, tout en se consacrant à son projet de certification de la prise en charge des patients traumatisés.

L'activité scientifique de l'équipe s'est également illustrée par la participation au registre européen des traumatisés (DGU – Allemagne) et à une étude européenne sur les arrêts cardiaques extrahospitaliers, EuReCa-3 (non encore publiée), et deux nouvelles publications scientifiques : une étude réalisée aux soins intensifs de MontLégia sur les complications non neurologiques dans le cadre des thrombectomies pour AVC ischémique aigu ainsi qu'une nouvelle publication sur le Covid dans le cadre de la participation du pôle au *Covid study group* en 2020-2021.

# DÉVELOPPEMENT DU CAPITAL HUMAIN



## Déploiement du rôle de partenaire RH

Le périmètre d'intervention du service capital humain dépasse les traditionnels volets recrutement et formation, pour toucher également les questions d'*onboarding*, d'*outboarding*, de mobilité interne, de suivi des collaborateurs, d'accompagnements des équipes et de bien-être au travail.

Après s'être étoffée, l'équipe du capital humain s'est attachée en 2023 à structurer ses sphères de compétence en partageant les différentes fonctions et entités entre les 4 personnes qui composent le service. Après un an de mise en place et déploiement du rôle, le bilan est positif pour la partie concernant l'*onboarding* (plusieurs projets mis en place), la mobilité interne avec des initiatives comme les bilans de compétences ou encore le déploiement de nouvelles formations. Le suivi et la gestion des équipes ont également connu un beau succès avec de nombreuses demandes d'intervention (réflexion d'équipe, réactivation des valeurs, apprendre à se connaître et à augmenter la confiance en équipe) et des demandes de conseils de la part des chefs d'équipe.

Le déploiement du rôle de partenaire RH constitue dans certains secteurs un changement de culture parfois plus difficile à installer. Les nouvelles procédures de recrutement, notamment la standardisation des démarches liées à l'embauche, ou d'*outboarding* (entretien de départ) sont plus longues à mettre en place, parfois par simple méconnaissance du métier. Le partage des expériences positives en la matière aident manifestement à faire percoler les nouvelles façons de faire.

Les initiatives en termes d'*employer branding* se sont poursuivies en 2023, notamment avec l'organisation de plusieurs jobdays. Établi sur base des retours quantitatifs et qualitatifs des candidatures, un arbre décisionnel a été mis au point pour développer une diffusion standardisée des annonces sur les réseaux sociaux en fonction des profils recherchés.

## Une charte pour faire vivre les valeurs

Courant 2023, différentes actions ont permis de réaffirmer et faire vivre les valeurs que le groupe avait adoptées en 2019 dans le cadre du repositionnement du Groupe santé CHC. Les déménagements, la crise Covid et ses rebondissements n'avaient pas permis d'essaimer les valeurs autant que nécessaire. Un rappel était souhaité, notam-

ment pour donner des leviers aux chefs d'équipe mais également permettre à chaque collaborateur de devenir ambassadeur de ces valeurs.

Ainsi, en juin-juillet, les valeurs ont fait l'objet d'un affichage systématique dans les entrées principales et services des différentes entités du groupe.

A la même période, elles ont été complétées par une charte des valeurs, qui met en regard de chaque définition une dizaine de comportements attendus de la part de tous les collaborateurs. Cette charte a été élaborée à partir des nombreuses réponses à une enquête interne lancée en janvier invitant chacun à définir les valeurs par le biais du savoir-être.

Dans le même temps, les valeurs ont été introduites par le biais d'un atelier dans le cadre des journées d'accueil des nouveaux collaborateurs. Elles ont aussi été intégrées dans les entretiens de recrutement. La sensibilisation se poursuit en 2024.



### CHARTE DES VALEURS DU GROUPE SANTÉ CHC

**BIENVEILLANCE**

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, il faut quelque chose en plus que la compétence et la technique, il faut de l'implication, de l'engagement, une conscience des besoins des patients, résidents, visiteurs...

**Comportements à adopter :**

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. J'accueille et prends en charge tous les patients/ résidents sans discrimination, en fonction de leurs besoins</li> <li>2. Je propose spontanément mon aide aux personnes qui m'entourent</li> <li>3. J'écoute l'autre avec attention et intérêt</li> <li>4. J'accepte l'autre tel qu'il est et fais preuve d'ouverture</li> <li>5. Je prends en considération l'avis des autres même s'il est différent du mien</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Je communique de manière positive et constructive</li> <li>7. Je suis aimable, courtois, souriant, tant avec les collègues que les patients/résidents/visiteurs</li> <li>8. Je remercie et félicite mes collègues pour leur travail et leurs apports</li> <li>9. Je m'assure que l'autre (collègue, patient, résident) a bien compris mes explications en reformulant mes propos</li> <li>10. Je favorise l'entraide</li> </ol>
---	---

**RESPECT**

Nous accordons une grande importance à la qualité de la relation, à la collaboration et à l'écoute. Le respect de l'autre imprègne nos actions, nos engagements, nos relations interpersonnelles, envers les patients, les résidents et leurs proches, comme envers les collaborateurs, tous métiers confondus, et les partenaires.

**Comportements à adopter :**

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Je salue tout le monde et me présente aux personnes qui ne me connaissent pas</li> <li>2. J'écoute les autres avec ouverture et je m'exprime de manière polie et assertive</li> <li>3. Je consulte les autres lorsque cela s'avère nécessaire avant de prendre une décision</li> <li>4. Je respecte le travail des autres et me soucie de l'impact de mes actes ou décisions sur eux (collègues, patients et résidents)</li> <li>5. Je considère que toutes les personnes, toutes les fonctions, tous les métiers sont indispensables et complémentaires</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. J'envisage mon travail en tenant compte de l'ensemble du processus (patient) et de tous les intervenants</li> <li>7. Je respecte le secret professionnel et la confidentialité des informations</li> <li>8. Je prends le temps de donner toutes les informations nécessaires au patient/résident (soins prodigués, examens prévus, organisation de la journée)</li> <li>9. Je respecte les règles et les procédures d'application dans mon environnement de travail</li> <li>10. Je prends soin du matériel de travail</li> </ol>
---	---

**BIEN-ÊTRE**

Soigner et prendre soin de nos patients et nos résidents fait partie intégrante de l'histoire de notre groupe. Pour prendre soin des autres, il faut prendre soin de soi : notre bien-être, notre développement personnel et notre épanouissement professionnel sont importants.

**Comportements à adopter :**

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Je prends soin de moi afin de bien prendre soin des autres</li> <li>2. Je veille à rester en accord avec moi-même dans la pratique de mon métier</li> <li>3. Je veille à avoir un bon équilibre entre ma vie privée et ma vie professionnelle</li> <li>4. Je respecte mes limites</li> <li>5. Je veille au bien-être des autres en étant attentif/ve aux personnes, aux détails, aux situations de vie</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Je contribue à la bonne ambiance au sein de l'équipe et communique ma bonne humeur</li> <li>7. Je participe à la bonne intégration de toute nouvelle personne au sein de l'équipe</li> <li>8. Je participe aux initiatives des collègues afin de favoriser des moments de partage et de convivialité</li> <li>9. Je ne laisse pas une difficulté nuire à mon bien-être et celui de l'équipe ; au besoin, j'en parle avec mes collègues ou mon N+1</li> <li>10. J'ai de petites attentions envers mes collègues (souhaiter bon anniversaire, remercier, féliciter...)</li> </ol>
---	---

**RESPONSABILITÉ**

Être responsable, c'est à la fois s'engager dans sa fonction quotidienne et s'en donner les moyens. Cela signifie assumer ce que l'on fait et s'en porter garant, qu'on occupe une fonction hiérarchique ou non.

**Comportements à adopter :**

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. J'adopte une conduite exemplaire</li> <li>2. Je me remets en question et accepte les remarques constructives</li> <li>3. Je donne suite aux demandes qui me sont formulées par un collègue, un patient ou un résident</li> <li>4. Je m'occupe du patient/résident comme je souhaiterais être pris en charge</li> <li>5. Je dis ce que je fais et fais ce que je dis</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Je vérifie mon travail avant de le clore</li> <li>7. J'accomplis mon travail dans les délais impartis et les échéances convenues, dans le cas contraire je préviens les collègues en aval</li> <li>8. Je vérifie mes sources et veille à transmettre des informations fiables</li> <li>9. J'assume la part de travail qui est la mienne dans son intégralité et j'en prends la responsabilité</li> <li>10. Je respecte et incarne toutes les valeurs du Groupe santé CHC</li> </ol>
--	---

**EXCELLENCE**

Notre volonté est de toujours faire mieux pour répondre aux besoins, les anticiper, innover... Chaque collaborateur développe ses compétences professionnelles et relationnelles et contribue chaque jour à faire évoluer la qualité de la prise en charge ainsi qu'à faire grandir et germer les talents.

**Comportements à adopter :**

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Je participe à l'excellence en essayant de toujours faire mieux, quel que soit mon job</li> <li>2. Je me forme et m'améliore continuellement</li> <li>3. Je donne et demande du feedback à mes collègues et à ma hiérarchie</li> <li>4. J'analyse toute demande avant d'y répondre</li> <li>5. J'écoute les conseils qui me sont formulés</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Je recherche activement des solutions aux problèmes que je pourrais rencontrer</li> <li>7. Je partage mes connaissances avec mes collègues</li> <li>8. Je prends en compte les résultats des enquêtes de satisfaction des patients/résidents</li> <li>9. J'évalue régulièrement l'efficacité de mon travail</li> <li>10. Je signale tout événement indésirable</li> </ol>
--	---

En 2019, le Groupe santé CHC a réaffirmé ses valeurs en adoptant :

- la bienveillance comme valeur fédératrice, qui s'appuie sur 4 autres valeurs :
- le respect
- le bien-être
- la responsabilité
- l'excellence

La bienveillance est ce qui doit caractériser notre groupe dans ses actions et ses décisions.

**Pourquoi réaffirmer les valeurs ?**

Les valeurs sont les fondements de notre action au quotidien. Elles constituent le fil conducteur entre notre identité d'hier et de demain.

Quel que soit notre métier au sein du groupe, ces valeurs nous permettent de travailler ensemble et de guider nos actions envers les patients, résidents, visiteurs et collègues.

**Pourquoi une charte des valeurs ?**

Plus que nos convictions, ce sont nos actes qui nous définissent. C'est la raison pour laquelle le Groupe santé CHC a souhaité décliner ses valeurs en comportements concrets :

- pour faire vivre les valeurs au quotidien pour créer un même cadre de référence pour l'ensemble des collaborateurs, quelle que soit leur fonction
- pour partager un langage commun, qui inspire la vie professionnelle et oriente nos actions envers les patients, les résidents, les visiteurs et les collègues
- pour rappeler le savoir-être attendu par tous

Pour rédiger une charte des valeurs qui nous rassemble et qui nous ressemble, le Groupe santé CHC a sollicité les idées de ses collaborateurs début 2023. Cette enquête sur les valeurs et les comportements a nourri la rédaction de la charte des valeurs, afin que chacun de nous puisse s'y identifier et y adhérer.

**À qui s'adresse cette charte ?**

La charte des valeurs et des comportements s'adresse à l'ensemble des collaborateurs, salariés, indépendants, stagiaires, volontaires, du Groupe santé CHC. Comme les valeurs se vivent dans la réciprocité, leur partage est également attendu de la part des patients, résidents, visiteurs et partenaires de notre groupe.



**CHC**  
GROUPE SANTÉ



## Bien-vivre au travail

### Des groupes de travail et beaucoup de projets

Suite à l'enquête sur le bien-être au travail de 2022, le service capital humain a mis en place une démarche participative, structurée sous forme de différents groupes de travail (GT), chacun avec un objectif spécifique :

- **Mesurer le bien-être et améliorer l'engagement**  
 Pour suivre le ressenti des collaborateurs à l'échelle d'un service, ce GT a proposé le **baromètre de l'humeur**. Sur base volontaire, chacun y exprime son humeur au travail, dessinant ainsi la météo de l'équipe.
- **Améliorer le bien-être des collaborateurs à travers des actions sur le terrain**  
 Encourager des actions variées autour de la thématique du bien-être, à l'échelle du site ou du service, tout en incitant à plus d'initiatives de terrain, c'est l'objectif des 5 **GT Feel Good** établis pour les 4 cliniques (le GT MontLégia couvre aussi la crèche et le SAG) ainsi que pour le secteur de la personne âgée.
- **Contribuer à la joie au travail**  
 Un nouvel accompagnement des équipes propose de lister ensemble ce qui définit une bonne journée de travail, ce qui constitue des difficultés, et comment lever ces obstacles... Pour que cela fonctionne, il est indispensable que le groupe soit demandeur.
- **Donner de la voix au terrain**  
 Chargés de faire émerger des nouveautés en matière de bien-être ou d'ergonomie au travail, les membres de ce GT ont été répartis au sein d'autres groupes aux objectifs similaires, développés dans le cadre de l'innovation ou du développement durable.
- **Permettre des échanges entre les collaborateurs et la direction**  
 Pour reconnecter le terrain et les représentants de la direction, ce GT a mis en place deux projets. Initiée en septembre, l'initiative **Un chef à ma table** (voir page suivante) programme des échanges informels entre directeur général et collaborateurs de terrain.

Depuis fin 2023, le **Gemba walk** propose la visite régulière des services par les représentants de la direction, selon les préceptes du *lean management*.

- **Poursuivre l'amélioration de la gestion d'équipe**  
 Pour mieux accompagner les chefs d'équipe, cadres ou non, deux actions ont été mises en place :  
 - Poursuivre le développement des fiches outils du manager en étoffant et structurant les menus.  
 - Organiser des séances d'intervention entre pairs, axées notamment sur la gestion des personnalités difficiles et facilitées par une psychologue du travail (voir page suivante).

## Vis mon job

Plébiscitée lors de l'enquête sur le bien-être au travail de 2022, l'opération *Vis mon job* a été relancée par les ressources humaines durant l'été 2023, avec une cinquantaine de participants. Pendant 2h, les participants se rendent dans un autre service pour en découvrir le fonctionnement. Cette opération vise à mieux comprendre les particularités des différents services et fluidifier les relations entre eux en appréhendant mieux les besoins et les contraintes de chacun. Pour les accueillants, c'est un beau moyen de valoriser leur service.

Cette opération s'est répétée au 1<sup>er</sup> semestre 2024 et devrait se répéter tous les ans.

Avant cela, les collaborateurs du département d'imagerie médicale avaient eux aussi échangé leur job au sein même de leur service (secrétaires – technologues) ou avec les urgences. Une expérience riche en apprentissages : chacun s'est rendu compte des difficultés de l'autre, avec une reconnaissance des qualifications de chaque métier. Cela a aussi permis de mieux comprendre le chainage des différents secteurs du service.



## Un chef à ma table

Afin de rapprocher direction et personnel de terrain, l'initiative *Un chef à ma table* rassemble une dizaine de collaborateurs tirés au sort et Alain Javaux, directeur général, pour une discussion à bâtons rompus pendant le temps de midi. Les premières éditions ont eu lieu à MontLégia, Waremme et Heusy (septembre, octobre, novembre 2023) et se poursuivent depuis.

Mieux connaître la réalité du personnel de terrain permet à la direction de mieux en tenir compte dans les processus de décision. De leur côté, les participants apprécient également la formule, notamment les échanges directs et l'écoute attentive.

## Séances d'intervision

Depuis avril 2023, le service capital humain a mis en place des séances d'intervision à destination des responsables d'équipe, cadres ou non. L'intervision permet d'échanger sur les situations difficiles, mais surtout de rechercher des solutions entre pairs. La thématique de la gestion des personnalités difficiles a été choisie à dessein, parce qu'il s'agit d'une relation triangulaire et qu'il n'existe pas de solution toute faite. Pour autant, les échanges entre intervenants ont permis de partager plusieurs pistes, expériences et outils, à la satisfaction de tous.

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



## SECTEUR DE LA PERSONNE ÂGÉE

### 8 résidences accréditées « or »

Engagées depuis 2019 dans le processus d'accréditation, avec une interruption et une reprise difficile suite au Covid, une visite simulée en novembre 2022 et une visite certificative en juin 2023, les 8 résidences sont aujourd'hui accréditées niveau « or ». Le rapport d'ACI (Accréditation Canada International) de juillet 2023 précise que nos maisons répondent à 94,9% de tous les critères « or » (critères prioritaires et autres critères), ce qui confirme la qualité et la sécurité des procédures et donc de l'hébergement proposé aux personnes âgées. Soulignons aussi que l'accréditation transversale d'un réseau de 8 maisons de repos constitue une première en Wallonie, et une grande fierté pour ses 636 collaborateurs (376 ETP). Ce résultat constitue une reconnaissance du travail fourni dans le cadre d'une démarche exigeante et un encouragement pour la suite du processus, dans la mesure où quelques points doivent encore être réévalués par ACI en juillet 2024.

Outre la généralisation des politiques et des procédures, deux gros points d'attention ont été mis sur l'hygiène et le circuit des médicaments, les résidences ne disposant pas de pharmaciens. L'expertise du secteur hospitalier, également accrédité, a permis au secteur de la personne âgée (SPA) d'avancer plus vite, avec la certitude d'opérer pour les bonnes pratiques. Par ailleurs, certaines résidences sont tributaires d'une infrastructure parfois ancienne; en améliorer l'ergonomie demande du temps et des ressources.

La démarche d'accréditation a surtout été bénéfique en termes de cohésion, collaboration, transversalisation des pratiques. Elle a permis une véritable intégration du SPA au sein du groupe et des organes transversaux.



Ces patients sont fictifs

## Bracelet d'identification du patient avec photo

Dès janvier 2023, le Groupe santé CHC a progressivement implémenté l'ajout de la photo de la carte d'identité du patient sur son bracelet d'identification. Cette photo constitue un élément complémentaire pour encore augmenter la sécurité lors de la vérification de l'identité du patient, surtout chez les patients inconscients ou confus. Seule exception: les bébés et petits enfants chez qui le bracelet est trop petit pour y faire figurer la photo.



## Clinique CHC Hermalle : un jardin sur le toit pour les patients en soins palliatifs

En 2013, le Groupe santé CHC se lançait un sacré défi : aménager sur le toit de la Clinique CHC Hermalle un espace de bien-être et de sérénité pour les patients de soins palliatifs. Cet espace est devenu réalité sous la forme d'un jardin suspendu unique en milieu hospitalier qui a été inauguré en mai 2023 – année du 25<sup>e</sup> anniversaire de l'unité de soins palliatifs. Le budget dépassant les 400.000€ a été entièrement couvert par le mécénat.

## Un terrain multisports inauguré par Justine Henin

Un an après avoir annoncé à la Clinique CHC MontLégia le lancement de sa fondation, l'ancienne championne de tennis Justine Henin était de retour en juin 2023 pour inaugurer un terrain multisports extérieur destiné aux jeunes patients suivis en pédiatrie. Ce projet a été réalisé dans le cadre du programme *Gym&Joy* du département de pédiatrie, soutenu par la Justine Henin Foundation et la Fondation contre le cancer, et visant à favoriser la pratique de l'activité physique ou sportive chez les enfants et adolescents.



## Projet Tubbe à la Résidence CHC Banneux Fawes

La Résidence CHC Banneux Fawes fait partie des 22 premières maisons de repos wallonnes sélectionnées par l'AVIQ dans le cadre du projet Tubbe initié par la Fondation Roi Baudouin. Inspiré d'une approche développée en Suède, Tubbe vise à mettre en place un modèle organisationnel privilégiant l'aspect relationnel ainsi que l'autonomie et la participation du résident. La démarche comprend un état des lieux, un coaching des équipes et un accompagnement sur 2 ans.



## Une étude du goût personnalisée pour les patients oncologiques

L'altération, voire la perte du goût, sont des effets secondaires possibles de la chimiothérapie. Lobke Van den Wijngaert, à la tête d'un centre du goût à Anvers, propose une étude du goût personnalisée avec, à la clé, une recette de pain «oncologique». Le but est de retrouver un confort de vie, et surtout d'éviter une dénutrition.

Invitée par l'Espace+, elle a reçu plusieurs patients pour voir ce qu'ils aiment ou pas en lien avec leur altération du goût. Une dizaine de produits de la vie de tous les jours (ail, gingembre, pesto, thym, curry...) sont testés en très petite quantité sur une tigelette, du moins fort au plus fort. Entre chaque produit testé, le patient absorbe un peu de neutralisateur pour «effacer» le goût précédent. «J'aime bien», «je n'aime pas du tout», «ça pique»... En plus des mots, Lobke Van den Wijngaert observe les expressions faciales.

Les aliments les plus appréciés par le patient (maximum 3) sont ensuite testés avec les goûts de base—sucré, salé, acide, amer et umami—pour voir quelle combinaison lui plait le plus. Le déroulement du test est encodé dans l'ordinateur et donne lieu à un rapport sur les goûts préférés, qui sont intégrés dans une recette de pain et de soupe pour chaque patient testé.

## Projet «Place du village» soutenu par le Kiwanis



Une vue du futur bateau pirate, l'une des 3 aires de jeux qui seront réalisées dans le cadre du projet «Place du village»

Avec le soutien du Kiwanis Belgium Luxembourg, la Clinique CHC MontLégia a lancé le projet *Place du village* consistant à créer des espaces de jeux et de convivialité au sein des unités pédiatriques. Trois aires seront aménagées: un bateau pirate, un arbre magique et un potager intergénérationnel aux abords de l'hôpital. Le département de pédiatrie et son partenaire espèrent mener à bien ce projet, financé grâce aux dons, pour la rentrée 2024.



## Explique-moi l'hôpital

Grâce au soutien du Kiwanis Haut-Geer Comtesse de Hesbaye, le projet de vidéos explicatives à destination des enfants a pu démarrer au second semestre avec le tournage des 2 premières vidéos: l'anesthésie et le test de provocation orale. Ce projet veut se centrer sur les préoccupations des enfants, sur leurs questions et les réponses à leur apporter. *Nous voulons utiliser le ton et les mots des enfants pour améliorer la façon d'informer et ainsi mieux les rassurer*, explique le Pr Christophe Chantrain, hémato-oncopédiatre à l'initiative du projet.

## Prématurité



Pour la 2<sup>e</sup> année consécutive, le service de néonatalogie du Groupe santé CHC a organisé, dans le cadre de la journée mondiale de la prématurité, une après-midi pour les familles d'anciens petits patients, également ouverte aux professionnels de la santé. Au programme, des ateliers pour les parents (musicothérapie, diététique...) et des divertissements pour les enfants (contes, psychomotricité, grimage...). Vu le succès rencontré, le service a prévu une nouvelle édition en 2024.

## Activités partagées entre les secteurs de la personne âgée et handicapée

Le secteur de la personne âgée, qui fêtait ses 25 ans, a invité des bénéficiaires polyhandicapés du SAJA Le Tabuchet à se joindre aux résidents lors de sa croisière sur la Meuse en mai et de son séjour à la mer en septembre. Le service d'accueil de jour pour adultes fêtait quant à lui son 20<sup>e</sup> anniversaire.

En décembre, à la demande des résidents, la Résidence CHC Membach a organisé une fête de retrouvailles avec les bénéficiaires du Tabuchet rencontrés à la mer, avec lesquels ils s'étaient liés d'amitié. Une belle collaboration entre les deux secteurs !

# PRÉSENCE TERRITORIALE COHÉRENTE ET CONTINUE, EN LIEN AVEC LES PARTENAIRES



## Le Foyer Horizon de Moresnet rejoint le Groupe santé CHC

Le Foyer Horizon, le plus petit hôpital de Belgique (6 lits), a intégré le Groupe santé CHC au 1<sup>er</sup> janvier 2023, devenant la 5<sup>e</sup> clinique du groupe. Situé au rez-de-chaussée du centre de soins St-Joseph, l'unité reçoit des patients de l'ensemble de l'Est de la province de Liège pour lesquels les conditions de prise en charge restent identiques. Le service partage la même philosophie de prise en charge que l'équipe de soins palliatifs de Hermalle: maintien de la dignité du patient, valorisation du temps qui reste à vivre, accompagnement de tous, patients et proches.

## Simila aussi

Le Groupe santé CHC a continué de développer son réseau de centres médicaux avec la reprise en juillet 2023 de l'activité du centre paramédical Simila. Créé en 2017 à Seraing, il accompagne un public jeune et adulte présentant des troubles de l'apprentissage, de l'attention, mais aussi des difficultés liées à un haut potentiel, un trouble du spectre de l'autisme ou un handicap. Il propose un suivi personnalisé grâce à une équipe pluridisciplinaire composée de psychomotriciens, psychologues, neuropsychologues, logopèdes, réflexologue et ergothérapeutes.



## Le réseau Move définit sa stratégie

Le Groupe santé CHC et ses partenaires au sein du réseau hospitalier Move ont poursuivi leur rapprochement en termes de gouvernance et de fonctionnement. Le réseau s'est doté d'un plan stratégique, adopté par son CA en décembre 2023, comportant une vision commune, 9 axes stratégiques, 40 objectifs stratégiques et plus de 50 objectifs opérationnels. Les axes sont : l'offre de soins, l'orientation patient, l'accessibilité, les liens avec les acteurs des différents bassins de vie, la visibilité, l'efficacité, la transition numérique, le pilier humain et le développement durable. Les partenaires ont également établi le projet médical de réseau (voir page 13). De plus en plus, la stratégie de chaque institution devra s'inscrire dans celle du réseau, et la répartition de l'offre de soins devra être envisagée au niveau du réseau, et non plus au niveau de l'hôpital et de ses sites.

Parmi les projets réalisés en 2023, citons par exemple :

- l'harmonisation des procédures régissant les transferts inter-hospitaliers qui permet un meilleur partage d'informations pour les soignants et une meilleure prise en charge pour les patients – rappelons que ces derniers bénéficient de la gratuité en cas de transfert (médicalisé ou non, aller et retour) entre les différents sites du réseau
- la formalisation de nouveaux détachements de médecins, dont un hématologue à Eupen et un néphrologue à Saint-Vith
- la dynamisation des accords opérationnels existants et la mise en chantier de nouveaux accords
- la création du collège des responsables communication pour augmenter la visibilité du réseau et mieux faire connaître son action en développant sa communication propre
- la mise en œuvre de cellules de coordination des soins transmuraux
- la clôture du projet Interreg PROFILE visant à prévenir la solitude des personnes âgées dans l'Eurégio Meuse-Rhin, avec la mise à disposition d'outils pour les professionnels



## Le secteur de la personne âgée souffle ses 25 bougies

2023 a fêté le 25<sup>e</sup> anniversaire du secteur de la personne âgée (8 résidences, 707 lits, 366,2 ETP). Pour marquer le coup, un groupe de travail « 25 ans » a été mis sur pied pour élaborer un calendrier des festivités, lesquelles s'étalaient de mars à septembre : soirée médicale à la Résidence CHC Mativa ; après-midi guinguette dans chaque résidence ; traditionnelle croisière sur la Meuse pour les résidents ; après-midi récréative suivie d'un barbecue pour les collaborateurs et leur famille à la Résidence CHC Landenne ; séjour à la mer encadré pour les résidents ; et soirée dansante réservée aux collaborateurs. Il y en a eu pour tout le monde !

## Le Tabuchet a 20 ans

Le Tabuchet accueille une quarantaine de bénéficiaires polyhandicapés et occupe une vingtaine de personnes. En 2023, il a fêté ses 20 ans, avec plusieurs activités : challenge de boccia ; participation au Maasmarathon de quelques bénéficiaires en hippocampes poussés par des collaborateurs du Groupe santé CHC ; pièce de théâtre présentée par les bénéficiaires, exposition retraçant les 20 ans... Tous ces événements ont pour objectifs d'inclure les personnes porteuses de handicap dans la vie et les activités de tous les jours et de leur apporter de la reconnaissance pour ce qu'ils sont et tout ce qu'ils savent faire.

# TRANSFORMATION NUMÉRIQUE / GESTION DATA DRIVEN



## BILAN DU SERVICE ICT

**Cybersécurité.** Suite à la cyberattaque menée contre le Groupe santé CHC en novembre 2022, les équipes infrastructure et sécurité du service ICT ont largement consacré l'année 2023 au renforcement de la sécurité informatique. Les principaux chantiers ont été :

- l'installation de firewalls entre les utilisateurs et les serveurs pour contrôler le trafic entrant/sortant des données et bloquer les éventuels actes malveillants, de façon à sécuriser les données présentes sur les serveurs
- la modification des mots de passe sur l'ensemble des systèmes et la vérification de l'intégrité et de la non-compromission du nouveau domaine
- une analyse approfondie de la cyberattaque pour identifier les failles exploitées (et ainsi fournir des preuves à la Computer Crime Unit) et empêcher les futures intrusions
- l'installation d'un nouvel EDR, nouveau type d'antivirus basé sur l'analyse comportementale des processus de l'ordinateur, sur tout le réseau du Groupe santé CHC. Cet EDR remplace la solution F-Secure, qui sera progressivement désinstallée en 2024. Les alertes sont gérées par un service de vérification de l'éditeur assurant une surveillance et une réponse aux incidents H24/J7
- la sécurisation des back-ups
- le déploiement de l'authentification multifactor (MFA) pour toutes les connexions depuis internet vers le Groupe santé CHC (Citrix, VPN). Ce MFA sera également déployé en 2024 pour certaines connexions internes
- la réouverture progressive, contrôlée et sécurisée des sites internet nécessaires au bon déroulement du travail des collaborateurs – chaque demande a été vérifiée individuellement pour garantir la sécurité des accès
- la mise en place, en collaboration avec le CISO (*chief information security officer*) et le risk manager, d'un PUH (plan d'urgence hospitalier) informatique définissant les critères de fonctionnement essentiels et minimums pour les collaborateurs métiers en cas de cyberattaque. Un plan B sans informatique, avec les procédures à suivre pour assurer la continuité des opérations métiers en l'absence de systèmes informatiques, sera intégré au PUH
- la réalisation d'un upgrade des serveurs (patch) ainsi que la modernisation des OS et la mise en place d'une solution d'analyse des événements informatiques permettant de gérer le parc informatique et de déployer les logiciels, l'EDR ou les serveurs d'impression de manière automatique sur l'ensemble du parc

**Dossier patient informatisé.** Un nouveau marché public a été publié pour le projet de dossier patient informatisé (DPI) globalisé, dénommé Impact. L'analyse des offres est en cours (voir aussi page 14).

**ADT.** En vue du futur DPI qui sera commun au sein du réseau hospitalier Move, le service ICT a harmonisé l'ADT (base des patients et des séjours gérés par le logiciel Wish) des 3 institutions partenaires. Le Groupe santé CHC en assure l'hébergement pour les 3 institutions.

**PACS.** Le service a participé à la rédaction du cahier des charges et à l'analyse des offres pour le renouvellement du PACS, le système d'archivage et de transmission des images radiologiques. Le marché a été attribué début 2024 à AGFA.

**Domaine.** Le service a lancé son projet de migration de domaine indispensable pour continuer d'évoluer dans l'environnement Microsoft et aller vers des solutions comme OS365. Cette opération est cruciale pour garantir la sécurité et le fonctionnement de l'infrastructure informatique. Il est prévu d'abandonner l'ancien domaine en 2024.





**Endoscopie.** L'application Endoline a été installée pour assurer la traçabilité informatisée des endoscopes (voir ci-contre).

**Coronarographie.** Une plateforme web a été développée pour encoder les interventions de coronarographie.

**Organisation.** Le service ICT a poursuivi son recrutement de collaborateurs pour faire face aux défis des années à venir.

**Télévision numérique.** La télévision numérique a progressivement remplacé les flux analogiques dans les maisons de repos et hôpitaux pour un meilleur service.

**Téléphonie.** L'équipe en charge de la téléphonie a concrétisé plusieurs projets: la passation d'un marché public pour les résidences, le remplacement de la téléphonie de la Résidence CHC Heusy, le remplacement des postes TDM et l'upgrade des centraux téléphoniques des cliniques de proximité, l'installation du réseau Astrid à la Clinique CHC Heusy ou encore le remplacement des équipements GSM de la Clinique CHC MontLégia.

**Chiffres d'activité**

- 20.229 incidents traités
- 7.532 demandes d'information traitées
- 17.096 demandes de service traitées
- Auxquels s'ajoutent 822 interventions générées par la crise cyber de fin 2022
- 98% des utilisateurs satisfaits
- 96% des incidents résolus dans la journée
- 90% des nouveaux accès créés dans les 2 jours
- 91% des livraisons de matériel standard réalisées dans les 2 semaines



## Changement longtemps attendu pour l'endoscopie

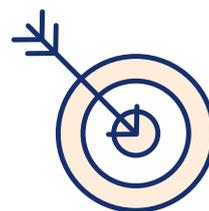
A la Clinique CHC MontLégia, l'application informatique Endoline gère désormais la traçabilité des endoscopes. Finie la procédure papier très fastidieuse requise pour chaque utilisation du matériel. Quand on sait que la clinique compte environ 60 endoscopes et que plus de 20.000 endoscopies y sont réalisées chaque année, on comprend aisément le gain de temps et de sécurité que cette traçabilité informatique représente pour les opérateurs.

## Calculateur en ligne pour évaluer le coût des interventions



Pour répondre à la demande des patients et du SPF Santé publique, nous avons édité sur notre site internet un calculateur pour les soins à basse variabilité les plus couramment pratiqués chez nous. Les patients doivent poser le choix de l'intervention, de la clinique, du type de chambre et de leur statut de mutuelle. Le calculateur affiche une estimation pour le nombre de jours d'hospitalisation, les frais à charge du patient et ceux pris en charge par leur mutuelle. Ces montants sont donnés à titre indicatif et ne constituent pas un devis.

[www.chc.be/Patients/Hospitalisation/Les-couts-d-hospitalisation/Estimez-le-cout-de-votre-hospitalisation](http://www.chc.be/Patients/Hospitalisation/Les-couts-d-hospitalisation/Estimez-le-cout-de-votre-hospitalisation)



## Innovier, c'est inventer

Mise en place au 2<sup>e</sup> semestre 2022, la cellule innovation a mené deux actions phares en 2023 : une semaine de sensibilisation et un appel à projets innovants.

La semaine de sensibilisation (20-28 avril) visait à susciter enthousiasme et curiosité au travers de deux conférences (Butzi et Dirk Gadeus) et la visite de la Health House (Leuven). Des lunches ou goûters organisés dans les différentes entités ont aussi permis de démystifier le concept d'innovation.

L'appel à projets a suscité de nombreuses propositions d'amélioration ciblant essentiellement l'expérience patient et la prise en charge. Au final, quatre projets ont été retenus, dont deux sont concrétisés :

- La **relaxation guidée par IPTV** (vidéos de respiration, méditation, exercices de cohérence cardiaque... disponibles sur la télévision dans la chambre du patient) s'est concrétisée au printemps 2024.
- Le **fast track aux urgences**, la filière rapide pour la prise en charge des urgences légères (niveaux 4 et 5 sur une échelle de 1 à 5), est en test depuis le printemps 2024 à Hermalle et Heusy.
- La **démarche proactive pour les rendez-vous de routine** (suivi annuel) nécessite un développement informatique à intégrer dans le calendrier du changement de DPI (programme Impact).
- Le **check-in at home** pour fluidifier les formalités d'inscription en imagerie médicale a été ralenti par un remaniement au sein de l'équipe. Par contre, l'étape préalable, toute l'information destinée aux patients, est en ligne sur CHC.be.

Les deux autres projets nécessitent un délai plus long, notamment en raison de la technologie requise.



## Evolution du département logistique

Regroupé en 2019, le département logistique couvre un périmètre d'activités hétérogènes : magasin central à Allier, réception et approvisionnement des magasins des 4 cliniques, stérilisation décentralisée chez Sterima, gestion des coursiers intersites, auxquels s'ajoutent encore pour la Clinique CHC MontLégia la logistique du bloc opératoire, la gestion des AGV (véhicules autoguidés) et la manutention des déchets...

Courant 2023, l'évolution de l'organigramme pour l'ensemble du département (118 salariés, soit 95 ETP) a été validée pour les 5-6 années à venir, soit la mise en place d'une structure standardisée, transversale et plus proche du terrain, dans laquelle les deux responsables actuels seront progressivement secondés par 6 responsables d'équipe en charge de la gestion quotidienne, assistés par 11 responsables opérationnels.

Deux autres réflexions ont été menées courant 2023, en collaboration avec le service méthodes et organisation :

- la première concerne l'organisation des espaces de stockage, notamment en lien avec le renforcement de la centralisation. Différents scénarii ont été envisagés à l'échelle du groupe et du réseau entre déménagement et agrandissement du magasin central actuel (option retenue, à mener en 2024-2025). Inspirés des processus industriels, l'automatisation et la digitalisation de l'approvisionnement doivent permettre de gagner à la fois en espace et en productivité.
- la seconde réflexion concerne l'outil de gestion (WMS – *warehouse management system*), soit un outil qui doit permettre la gestion de l'entrepôt et des stocks, depuis la réception jusqu'à la distribution dans les services. Ici aussi plusieurs scénarii ont été envisagés, s'appuyant sur différents logiciels et niveaux d'intégration. Le marché public concernant le choix de ce nouvel WMS doit se faire courant 2026.



L'objectif est d'évoluer vers une structure cohérente tant sur le plan de la gestion que de l'organisation, et ce à tous les étages du département, opérationnel, tactique et stratégique, pour reprendre une complète maîtrise de la chaîne d'approvisionnement.

## Des transferts vers la direction des services hôteliers

En septembre, trois services ont été transférés dans la sphère d'action de la direction des services hôteliers : le protocolage centralisé, les secrétariats médicaux (ou « secrétariats de 2<sup>e</sup> ligne ») et les archives. Toutes les secrétaires médicales et le personnel administratif du parcours patient sont ainsi regroupés sous la même direction, par souci de simplification et de cohérence.

## Amélioration continue : nouvelle structuration

Le départ à la pension de Philippe Miermans, directeur en charge, a été l'occasion de restructurer l'amélioration continue en élargissant le concept (prise en charge patient, ergonomie, processus). Cette optique a induit de globaliser la qualité-sécurité, l'humanisation des soins et la gestion des risques avec d'autres approches, en faisant glisser progressivement sous la bannière de l'amélioration continue :

- le développement durable, alors rattaché à la direction générale
- la coordination des itinéraires cliniques, dépendant de la direction médicale
- le service méthodes et organisation, lié à la direction du développement stratégique
- la cellule innovation, qui dépend du comité de pilotage innovation

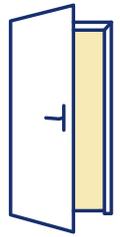
Ces changements doivent s'étaler sur plusieurs mois (2024-2025) et permettre de gagner en cohérence et en efficacité.

Marie Delgaudine, la nouvelle coordinatrice, a été désignée en novembre 2023. Afin que le progrès reste l'affaire de tous, l'amélioration continue intervient en appui, avec un rôle de facilitateur et de catalyseur, partageant une approche commune en matière de gestion de projet et d'outils, ce qui assure le lien entre les différents intervenants ou initiatives.

Dans un mouvement inverse, certains services qui dépendaient de la direction de Philippe Miermans, ont rejoint d'autres directions :

- le service interne de gardiennage et la gestion des accès sont passés sous la responsabilité de la direction technique et des infrastructures.
- la sécurité de l'information est passée sous la responsabilité de la direction générale, tout comme les services de SIPP, SSIRPM et SICP, avec pour ces derniers un lien fonctionnel fort avec les directions des différentes entités du groupe.

# INFRASTRUCTURES ACCUEILLANTES



## Bilan du département technique et des infrastructures



Le département technique et des infrastructures a contribué à de nombreux projets évoqués dans ce rapport annuel 2023. Citons, par exemple, le terrain multisports de la Clinique CHC MontLégia, le jardin sur le toit et les rénovations de l'hôpital de jour et du magasin de la Clinique CHC Hermalle, du Centre médical CHC Grâce-Hollogne, et de l'accueil, de l'hôpital de jour et du service de gériatrie de la Clinique CHC Waremme, la pose de panneaux photovoltaïques ou encore l'installation de bornes de recharge pour véhicules électriques sur plusieurs sites.

Parmi les autres projets portés par le département, on peut relever : la réalisation de travaux d'embellissement, de rénovation et d'isolation dans les résidences, de calorifuge et de relighting dans les cliniques de proximité ou la rénovation des ascenseurs (qui se poursuit en 2024).

Au total, le département a finalisé une septantaine de projets en 2023. Moins visible en termes de travaux mais tout aussi important, le département a veillé à l'optimisation des diverses installations de chauffage, de ventilation et de climatisation afin de réduire les consommations d'énergie (jusqu'à 10 % sur certains sites). S'agissant des contrats d'énergie, la stratégie mise en œuvre a permis de préserver le Groupe santé CHC des fortes hausses de prix vécues en 2023.

### CLINIQUE CHC HERMALLE

## Rénovation du magasin et de l'hôpital de jour

Le magasin a fait peau neuve. Les étagères, qui n'étaient plus aux normes, ont été remplacées. Les nouveaux rayonnages ont permis de récupérer pas mal d'espace et d'améliorer l'ergonomie de travail. Les murs ont été repeints, apportant un peu de luminosité aux locaux privés de lumière naturelle. Enfin, un espace palettes permet d'y entrer les palettes entières en provenance de l'extérieur pour les stocker. Parallèlement, le programme Adfinity a connu une mise à jour. Chaque article dispose désormais de son QR-code, facilitant ainsi la gestion des stocks. La récupération d'espace et la meilleure gestion des stocks consécutives aux changements apportés au magasin ont aussi permis la reprise de stocks d'articles auparavant conservés dans les Kanban.

Les travaux de rénovation de l'hôpital de jour mixte (chirurgical et médical) ont permis de revoir le cœur du service, à savoir l'accueil, le local des aides-logistiques et la salle de garde, en la séparant de l'accueil patients et en donnant à celui-ci une meilleure vue sur la salle d'attente, elle aussi rénovée. Aujourd'hui, ces locaux communiquent entre eux tout en étant autonomes. La cuisine du personnel, qui est l'ancien utility sale, a été rafraîchie et dotée de nouveaux meubles. Le Kanban, auparavant dans la salle de garde, a été repensé et dispose maintenant d'un local propre, entièrement rénové. De nombreuses transformations ont également eu lieu au niveau des chambres.



## Rénovation du Centre médical CHC Grâce-Hollogne

En septembre 2023, le centre médical a rouvert ses portes après 3 mois de travaux de rénovation. Outre la réfection des peintures et le changement d'éclairage, une partie des équipements a été renouvelée. L'esthétique, l'ergonomie et le confort des lieux, notamment la salle du laboratoire, ont été améliorés. Ces travaux complètent ceux exécutés en extérieur en 2022 avec la création de 9 places de parking à l'arrière du bâtiment.



## De nouveaux bureaux de consultation et la gériatrie rénovée à Waremmé

De nouveaux travaux ont été réalisés à la Clinique CHC Waremmé dans la continuité du réaménagement du hall d'entrée. L'ancien accueil de la polyclinique a été transformé en 3 locaux : un grand bureau de consultation, un plus petit et un local Kanban.

En gériatrie, les chambres et les couloirs ont été remis à neuf. La salle de garde dispose désormais de bureaux (médical et infirmier) et d'un espace de soins attenant. Une tisanderie a été créée par la même occasion.



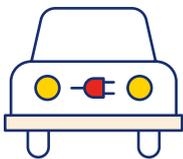
## Le Groupe santé CHC engage une démarche de développement durable

Dans le cadre de son plan stratégique Pulse, le Groupe santé CHC s'est engagé à renforcer ses actions en faveur du développement durable. Le 20 février 2023, il a adopté une charte du développement durable par laquelle il reconnaît la nécessité d'une vision à long terme et s'engage à réaliser les objectifs qu'il s'est fixés. Cet engagement fort s'articule autour de 10 enjeux prioritaires :

- 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 dans notre culture et notre gouvernance

Pour concrétiser cette ambition, notre groupe s'est doté d'un premier plan d'action pour la période 2023-2025, conçu par des groupes d'experts et d'ambassadeurs du développement durable recrutés parmi les collaborateurs. Ce plan rassemble une quarantaine de projets/actions dont certains sont en cours – citons par exemple la mise en place de mesures d'économie d'énergie, d'un leasing vélo pour les collaborateurs, d'actions bien-être, le tri des déchets, la sensibilisation des collaborateurs aux écogestes, le passage aux contenants réutilisables dans les restaurants self-service, le projet d'unités de soins durables pilotes...

On peut annoncer parmi les grands projets programmés en 2024 la réalisation d'un bilan carbone, d'un audit en matière de santé environnementale ou encore la formation du personnel cadre et des collaborateurs.



## Premières bornes de recharge pour véhicules électriques mises en service

Le Groupe santé CHC a signé en février 2023 un contrat avec la société Blue Corner – devenue depuis lors Blink – pour l'installation et l'exploitation de bornes de recharge pour véhicules électriques sur l'ensemble de ses sites. Le projet prévoit la création de 56 points de recharge en 2023-2024. Les 24 premiers ont été mis en service sur les sites de la Clinique CHC MontLégia et du bâtiment des services administratifs de groupe à la rentrée 2023.



## Pose de panneaux photovoltaïques

Dans le cadre de sa transition durable, le Groupe santé CHC a poursuivi en 2023 l'installation de panneaux photovoltaïques sur ses sites. Le plus gros chantier était celui de la Clinique CHC MontLégia, avec la pose de 2.675 panneaux. D'autres sites étaient déjà équipés, comme le bâtiment des services administratifs de groupe, les unités centrales de production ou encore certaines résidences. En tout, cela représente plus de 4.500 panneaux en service. Des études ont été lancées pour équiper de nouveaux sites.



## Hôpital pour Hôpital (Memisa) : notre partenariat avec Pawa, en République démocratique du Congo

### 6<sup>e</sup> mission d'observation

En février, 4 collaboratrices se sont rendues en RDC pour le 6<sup>e</sup> voyage d'immersion dans le cadre du partenariat *Hôpital pour Hôpital* avec l'ONG Memisa. Pour une question de sécurité, elles n'ont pu atteindre leur destination finale : Pawa, notre zone de santé partenaire dans la province du Haut-Uele. Le voyage a été adapté et elles ont visité les structures de santé soutenues par Memisa dans la province du Kongo-central. Riche de rencontres, ce voyage leur a permis de se faire une idée plus précise de l'accès aux soins de santé en RDC.

### L'eau coule à l'hôpital de Pawa

Les travaux d'adduction (canalisations, robinets, lavabos...) se sont terminés à l'hôpital de Pawa qui dispose désormais d'eau courante et potable distribuée dans tous ses services. Cet accès à l'eau améliore considérablement la prise en charge des patients, la propreté de l'hôpital et facilite le travail du personnel et des accompagnants qui, auparavant, devaient marcher 2 à 3 km pour trouver de l'eau.

## Deux volontaires en Turquie

Deux de nos collaborateurs ont participé aux missions humanitaires B-Fast menées en février et mars 2023 en Turquie après le séisme survenu dans la région frontalière avec la Syrie: Nicolas Hansroul, infirmier chef des urgences de la Clinique CHC Heusy, et le Dr Müge Özdemir, gynécologue à la Clinique CHC MontLégia. Nicolas Hansroul a exercé la fonction de *head nurse* de l'hôpital de campagne implanté à Kirikhan, où le Dr Özdemir a également exercé comme volontaire.



## Exposition des œuvres d'Alain Meert, artiste du Créahm



Pendant 3 mois, la Clinique CHC MontLégia a accueilli une exposition d'œuvres inspirées de la clinique, réalisées par Alain Meert, artiste du Créahm, association visant à développer les talents artistiques des personnes porteuses de handicap mental. En accueillant cette exposition, le Groupe santé CHC, avec le soutien de l'Association des médecins, a souhaité favoriser l'inclusion et la reconnaissance des personnes porteuses de handicap dans la vie de tous les jours.

## Brocante du petit bazar de MontLégia

En juin, *Le petit bazar de MontLégia* (groupe Facebook d'échanges et de revente d'objets, vêtements et autres entre collaborateurs) a organisé sa 1<sup>ère</sup> brocante sur le parking N de la Clinique CHC MontLégia. Les bénéfices ont permis de financer un projet de jeux éducatifs en polyclinique pédiatrique à hauteur de 1.050 €. Cet événement met en valeur l'économie circulaire et l'intégration de l'hôpital dans son quartier.



## Contenants réutilisables dans les restaurants

Dans le cadre de sa politique de réduction des déchets et de recyclage, le pôle restauration a banni les contenants à usage unique de ses restaurants self-service, au profit de contenants réutilisables. La mesure est entrée en vigueur à la rentrée 2023 à la Clinique CHC MontLégia, avant d'être étendue aux autres cliniques. Le pôle propose comme alternative une formule de contenants réutilisables consignés, avec les produits de la marque reCIRCLE.

# 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](http://CHC.be)