

RAPPORT ANNUEL

2024



2024, VERS UN GROUPE
TOUJOURS
PLUS ROBUSTE

CHO
GROUPE SANTÉ

NOUS PRENONS SOIN DE VOUS



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

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

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

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

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

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

RESPECT



BIEN-ÊTRE



BIENVILLEANCE

RESPONSABILITÉ



EXCELLENCE



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

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

2024, VERS UN GROUPE TOUJOURS PLUS ROBUSTE

L'année 2024 s'est clôturée de manière positive pour le Groupe santé CHC, avec une activité toujours en progression. Hausse de 4% pour le laboratoire, 3% pour les interventions au bloc opératoire et les urgences, 2% pour les consultations et 1% pour l'imagerie, alors que certaines courbes se tassent légèrement et qu'il nous reste une marge de progression en hospitalisation de jour. La baisse des naissances reste légère (-1%) par rapport au recul de la natalité observée au niveau national (-5%). La reprise de la Résidence CHC Mehagne a renforcé de 133 lits supplémentaires la capacité d'accueil du secteur de la personne âgée. Les indicateurs sont au vert.

Notre groupe affiche un résultat financier positif de 13,209 M[°]€ pour un chiffre d'affaires de 672 M[°]€. Ce résultat exceptionnel, lié à la clôture du décompte de l'IFFE (intervention financière fédérale exceptionnelle octroyée aux hôpitaux dans le cadre de l'épidémie de Covid-19), nous permet de renouer un an plus tôt qu'espéré avec le taux de solvabilité de 20% exigé par les banques, parmi lesquelles la BEI (banque européenne d'investissement), qui interviennent dans le financement de la Clinique CHC MontLégia.

Nous poursuivons notre développement avec les mêmes ambitions. Face à la pénurie de soignants et aux incertitudes financières, nous nous attelons à anticiper les réformes annoncées tout en visant la robustesse. Nous consolidons notre offre de soins en misant sur la complémentarité au sein du secteur hospitalier et avec vos partenaires du réseau Move, mais également en développant de nouveaux centres de prélèvement et de consultations extérieurs. Nous sécurisons nos systèmes informatiques aujourd'hui au cœur de quasi tous les métiers. Nous opérons des choix financiers éclairés : si nous avons abandonné le projet de maison mixte (maison de repos pour personnes âgées et service résidentiel pour

handicapés adultes) prévue à Ans, nous travaillons au déploiement de ce projet sur nos structures existantes. Notre gestion financière rigoureuse reste indispensable pour entrevoir l'avenir avec confiance.

Nous sommes résolument tournés vers demain. Nous nous inscrivons dans une innovation qui est au service de l'humain, et non l'inverse. La démarche de patient partenaire ou résident acteur guide nos initiatives. Les critères de développement durable (DD) sont intégrés dans l'analyse de tout nouveau projet d'envergure. Nous avons lancé un plan d'action en santé environnementale et démarré notre bilan carbone. Avec près de 100 ambassadeurs DD, les services s'engagent de plus en plus dans la démarche (4 unités de soins labellisées durables).

Tout ce travail serait impossible sans l'engagement, le professionnalisme et la motivation de nos 4.915 salariés (3.435 ETP) et 1.156 médecins et prestataires indépendants, que nous remercions très chaleureusement.

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

- Nouvelle direction pour les sites de proximité
- Focus sur la direction des opérations

12 CARTE D'IDENTITÉ DU GROUPE SANTÉ CHC

- La composition
- Les structures de décision
- Le management

20 ACTEURS DU GROUPE SANTÉ CHC

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

25 RAPPORT D'ACTIVITÉS

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

32 SUIVI DU PLAN STRATÉGIQUE

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

40 AXE 2: DÉVELOPPEMENT DU CAPITAL HUMAIN

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

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

52 AXE 5: TRANSFORMATION NUMÉRIQUE / GESTION DATA DRIVEN

56 AXE 6: GESTION, EFFICIENCE ET ÉQUILIBRE FINANCIER

59 AXE 7: INFRASTRUCTURES ACCUEILLANTES

61 AXE 8: ENTREPRISE CITOYENNE – DÉVELOPPEMENT DURABLE

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

RÉALISATION:
service communication

PHOTOS:
CHC, Cible, Yvan Flamant, Getty images, IStock,
PixelProd, Sabine Masciarelli, Michael Radi

GRAPHISME:
www.minaledesignstrategy.com

MISE EN PAGE:
stereotype

ÉDITION:
juin 2025

TÉMOIGNAGES

DÉMARCHE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE



Maxime Billot

—
directeur des Cliniques
CHC Hermalle, Heusy
et Waremme

Fin 2024, Maxime Billot a quitté son poste de coordinateur du réseau Move pour prendre la direction des Cliniques CHC Hermalle, Heusy et Waremme. Dans la continuité du travail amorcé par son prédécesseur, il inscrit son action dans le plan stratégique Pulse. Il revient sur une année clé, marquée par le lancement de projets d'envergure, la consolidation de la dynamique médicale et la nécessité de préparer l'avenir dans un contexte de réforme du paysage hospitalier.

Depuis votre arrivée à la tête des trois cliniques locales, quels ont été vos constats et priorités ?

Ma prise de fonction s'est faite dans la continuité du travail réalisé par mon prédécesseur, Nicolas Desmyter. En tant que coordinateur du réseau Move, j'avais déjà travaillé avec lui sur certains dossiers, comme la création d'un PIT (paramedical intervention team) à Hermalle ou la réorganisation des urgences d'Heusy. Avant son départ, nous avons passé une semaine ensemble sur le terrain, ce qui a permis une transition fluide. Cette immersion m'a aidé à comprendre les besoins propres à chaque site et les attentes des équipes en place.

Le plan Pulse reste notre fil conducteur. En 2024, il s'est agi d'assurer la continuité des projets existants, de consolider les acquis et de poser les bases des développements futurs. Un autre objectif était de renforcer l'identité de chaque site. Combiner continuité et innovation est essentiel pour relever les défis actuels et futurs.

Qu'est-ce qui vous motive dans ce nouveau challenge ?

C'est un vrai plaisir de revenir dans le giron du Groupe santé CHC, après une expérience enrichissante au sein du réseau Move, qui m'a permis de mieux comprendre la gestion hospitalière et les soins de proximité. J'ai une affinité particulière avec les cliniques locales, ayant déjà travaillé dans deux d'entre elles plus tôt dans ma carrière. Pouvoir contribuer activement à leur développement est très motivant.

J'apprécie aussi l'aspect mobile et diversifié du poste, qui me permet d'être présent chaque semaine sur les trois sites. Travailler en lien étroit avec les directions médicale et infirmière, ainsi qu'avec les équipes de terrain, est très enrichissant. Il y règne un esprit de site, une ambiance plus familiale et conviviale qui se traduit par une grande solidarité et proximité. Cela facilite la mise en place de projets à taille humaine, adaptés aux besoins des patients et des soignants.

Quels ont été les faits marquants de 2024 pour les trois cliniques ?

L'année a été une phase de préparation importante, avec le dépôt de projets ambitieux sur chaque site et la planification des étapes à venir.

À Hermalle, le projet majeur sera l'extension des urgences et de l'imagerie médicale, pour répondre à la hausse de la demande et améliorer le service rendu aux patients. En parallèle, nous avons préparé la mise en place du PIT, qui démarrera dans les locaux existants avant d'être installé dans un espace dédié, conçu pour fluidifier le parcours de soins.

À Heusy, 2024 a marqué le passage des urgences vers un PPCU (première prise en charge urgente), avec la création d'une filière rapide pour améliorer le flux des patients. L'équipe médicale a été renforcée, et la formation par simulation s'est développée, avec l'implication des médecins généralistes. Cela a renforcé les compétences de l'équipe et la coordination entre les acteurs de soins.

À Waremme, l'année a été consacrée à la préparation du projet de nouveau parking, condition essentielle au développement futur des nouvelles infrastructures de la physiothérapie, de la polyclinique et du bloc opératoire. Ce parking est une étape préalable incontournable pour améliorer l'accueil et l'accessibilité pour les patients et les collaborateurs.

Comment ces cliniques s'intègrent-elles dans la stratégie du Groupe santé CHC ?

Le Groupe santé CHC mise clairement sur ses cliniques locales, qui ont un rôle stratégique dans l'organisation des soins sur le territoire. L'objectif est d'assurer des soins de qualité, accessibles et proches des patients.

Toutes nos cliniques, y compris MontLégia, sont des cliniques de proximité. C'est ancré dans nos valeurs depuis toujours. Concernant Hermalle, Heusy et Waremme, je préfère parler de cliniques locales, MontLégia ayant quant à elle un rayonnement régional. Notre action locale dépasse le simple critère géographique. Nos cliniques sont un maillon essentiel de la chaîne de soins, avec une prise en charge adaptée aux besoins locaux, tout en bénéficiant des ressources et de l'expertise du groupe.

On observe aujourd'hui une évolution importante : les équipes médicales, autrefois

attachées à un seul site, s'inscrivent désormais dans des pôles transversaux, favorisant la mobilité des professionnels et la continuité des soins. C'est une réponse nécessaire à la spécialisation et à la complexité croissantes des prises en charge.

Quelles sont les forces des cliniques locales ?

Elles vont bien au-delà de la simple proximité géographique. Leur force réside dans leur capacité à tisser des liens solides avec la première ligne de soins : médecins généralistes, pharmaciens, infirmiers... Ce maillage est indispensable pour une prise en charge cohérente, centrée sur le patient.

Elles ont aussi un rôle à jouer en dehors du strict cadre curatif. Le Groupe santé CHC porte une mission sociétale et environnementale forte. À Hermalle, notre partenariat avec le Maasmaraathon incarne le lien entre l'hôpital et la ville. À Waremme, le jardin thérapeutique, inauguré en 2024, favorise à la fois la rééducation et le bien-être des patients. À Heusy, l'installation d'un local vélo montre notre engagement en faveur de la mobilité douce. Ces projets traduisent notre volonté d'inscrire les soins dans une approche respectueuse des personnes et de leur environnement.

Quels sont les défis majeurs à venir ?

Le principal défi, c'est de mieux articuler notre action avec la première ligne de soins. L'hospitalisation devient de plus en plus ambulatoire, mini-invasive, axée sur des séjours courts et la médecine de jour. Cela nous oblige à repenser les parcours de soins et à investir dans des équipements et formations adaptés.

Nous avons aussi une responsabilité sociale importante. Il faut aller au-delà du soin curatif pour promouvoir la prévention et la santé publique. Cela passe par une forte implication dans les réseaux locaux, comme la Chambre santé du Projet de Territoire Hesbaye-Meuse-Condruz (stratégie « Maillages »), et par des partenariats avec les acteurs sociaux, comme le Relais social de Verviers. Ces collaborations sont essentielles pour améliorer la santé de la population et réduire les inégalités.

Quel est l'impact de la réforme hospitalière ?

En 2024, les contours de la réforme restaient à préciser, mais une chose est claire : notre pays compte trop de structures hospitalières.

Une rationalisation est nécessaire, mais elle doit se faire de manière pragmatique, en respectant les réalités locales et les compétences de terrain. L'objectif est d'éviter les ruptures dans l'offre de soins et de garantir un système cohérent, durable et efficace.

Grâce à son expérience en matière de fusion et de réorganisation, le Groupe santé CHC aborde cette réforme avec sérénité. Nous participons activement aux discussions, via notre fédération UNESSA, et insistons sur une transformation progressive, accompagnée d'un financement adapté. Il est aussi crucial d'accompagner les équipes dans ces changements.

Il est certain que les cliniques de moins de 150 lits devront évoluer. Mais cela doit se faire dans le dialogue, pour préserver l'accessibilité et la qualité des soins. Nous voyons cette réforme comme une opportunité de renforcer nos structures, pas comme une menace. L'enjeu est de construire un système plus résilient, centré sur les besoins réels des patients.



FOCUS SUR LA DIRECTION DES OPÉRATIONS



Claudio Abiuso

directeur des opérations



Alain Coudijzer

responsable du service
ICT



Thibaut Lourtie

responsable logistique
et achats

La direction des opérations regroupe le service logistique, les achats et l'informatique (ICT). Ensemble, ces équipes représentent 241 personnes (177 ETP) réparties sur 4 sites. Rencontre avec Claudio Abiuso, directeur des opérations, Alain Coudijzer, responsable du service ICT et Thibaut Lourtie, responsable logistique et achats

Quelles sont les grandes évolutions du département logistique ?

Claudio Abiuso : Depuis 2018, le département logistique s'est façonné progressivement avec une équipe multimétiers, un nouvel organigramme, de nouvelles procédures, de nouveaux challenges, l'internalisation progressive de la fonction logistique avec la création du centre logistique à Alleur, et l'externalisation de la stérilisation chez Sterima... Aujourd'hui, les grandes évolutions attendues sont l'extension du centre logistique d'Alleur et la normalisation des processus de stérilisation.

Le centre logistique est aujourd'hui à saturation, il doit être agrandi...

Claudio Abiuso : Reprendre la maîtrise de notre chaîne d'approvisionnement longtemps sous-traitée, demande de la place et des compétences supplémentaires. Depuis l'ouverture en 2019, le périmètre d'approvisionnement du centre logistique s'est élargi. Son extension se fera en récupérant les espaces anciennement occupés par la menuiserie et l'équipe plurisites (voir aussi pp. 57-58). L'extension demande aussi qu'on se positionne en matière de système de gestion WMS (warehouse management system) : différents scénarios sont à l'étude, on doit être opérationnel en 2028.

La stérilisation représente l'autre projet majeur...

Claudio Abiuso : L'externalisation progressive de la stérilisation chez notre partenaire Sterima date de 2019. Les choses n'ont pas toujours été faciles. Aujourd'hui, grâce à différents audits et une amélioration continue des processus (chez Sterima mais aussi au CHC), nous sommes dans un schéma beaucoup plus robuste. Alors que le volume d'activité de la stérilisation est à la hausse, on a réussi à améliorer et stabiliser la qualité. On a aujourd'hui **99,66 % de taux de conformité**, ce qui correspond à 1 non-conformité pour 118 interventions (chiffre de mars 2025). C'est toujours une en trop, mais c'est acceptable... (voir aussi p. 57)

Le travail d'amélioration continue des processus nous a amenés à réintroduire l'étape de **prélavage** à la sortie du bloc opératoire sur

le site du CHC afin d'éviter la formation de biofilms qui se développent sur certains instruments. Cela a été une longue réflexion en interne mais une belle amélioration en matière de qualité et sécurité des processus. Aujourd'hui, les laveurs sont en place et opérationnels sur les sites d'Heusy, Hermalle et MontLégia (et inclus dans les travaux du bloc opératoire prévus à Waremme).
Autre amélioration : l'introduction de la **pesée**. L'analyse que nous avons réalisée a montré que 90% des pertes d'instruments surviennent à l'hôpital. La solution consiste donc à vérifier la complétude des sets à la sortie de la salle d'opération. Grâce à la mise en place de la pesée systématique des sets, nous avons limité la vérification aux seuls sets incomplets (4%). Cela rationalise le travail, même si cela a nécessité de normer chacun des sets d'instruments : nombre d'instruments, poids de chacun et poids total. Enfin, nous avons pu renégocier avec Sterima notre contrat par rapport aux **casses et pertes**, en tenant compte de l'âge de l'instrument mais aussi de sa fréquence d'utilisation.

La logistique, ce sont aussi de nombreux projets opérationnels...

Thibaut Lourtie : En effet, ce sont des projets plus tactiques, qui apportent en efficacité... Au centre logistique, on a prévu d'équiper nos collaborateurs de gants scanner mains libres **ProGlove** pour la préparation des commandes. Réduction des erreurs de picking, meilleure efficacité, meilleure motivation, ce sont les objectifs de cette innovation. Autre petit projet mais de grand impact : un module de **traçabilité pour les livraisons** à la Clinique CHC MontLégia, de telle sorte que chaque destinataire final saura quand et où récupérer sa commande. Notre engagement pour le **développement durable** nous a aussi amenés à multiplier et réorganiser les différentes filières de gestion des déchets (réculte, stockage, recyclage...).

Je rappellerai enfin notre défi quotidien : la formalisation des **rôles et responsabilités** tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Différents métiers doivent interagir au sein des services achats et logistiques, auxquels on ajoute les clients internes, eux aussi de

différents métiers (médecins, soignants, cadres) et les prestataires externes (Sterima, HL, Mercurhosp...). C'est souvent complexe. Nous travaillons à la fois sur l'acquisition de compétences et sur la responsabilisation des collaborateurs. Si cela fonctionne, c'est parce que nous avons heureusement des équipes impliquées et motivées.

Une nouvelle gouvernance et une nouvelle politique se mettent progressivement en place au service des achats...

Claudio Abiuso : Si l'équipe est modeste (7,75 ETP), le **service des achats** brasse de gros budgets : près de 171M° € pour 2024. La nouvelle politique s'appuie sur la cartographie des achats, le processus en matière de marchés publics, la mise en place de nouveaux indicateurs, le tout en tenant compte des nouveaux besoins liés à notre engagement dans le développement durable et en visant des quick wins dans les négociations... Mais le premier volet sur lequel on a travaillé, c'est l'organisation, avec la mise en place d'une nouvelle structure de gestion (aux niveaux tactique et opérationnel) et la réorganisation des rôles et responsabilités de chacun au sein de l'équipe. On n'en est au début, mais une chose est certaine : le management par objectifs a transformé l'esprit de l'équipe, chacun est prêt pour la suite.

Le troisième volet de la direction des opérations, c'est l'ICT.

Claudio Abiuso : Les trois focus stratégiques en la matière sont notre plan de résilience en matière de cybersécurité, le développement du futur DPI (dossier patient informatisé – voir aussi p. 55) et la fiabilité de service de l'ICT. Depuis la tentative de cyberattaque du 18 novembre 2022, nous avons mis en place un **plan de sécurité informatique** (PSI) structuré et robuste. Un groupe composé de tant de sites et de métiers différents est très complexe et demeure un défi de sécurité. Ce PSI compte 95 actions engagées principalement depuis janvier 2023 et dont 77 sont déjà opérationnelles. Avec nos outils de protection actuels, notre système tient malgré le nombre importants de spams et de virus détectés.

Alain Coudijzer : Cette sécurité reste cependant toute relative. Nous avons réalisé en interne un test de phishing très bien fait. Heureusement, ce test était bienveillant et organisé en interne, mais les résultats sont sans appel : chaque utilisateur représente lui aussi une porte d'entrée potentielle en matière de cybersécurité. Cette expérience grandeur nature nous rappelle que nous devons rester très humbles en matière de sécurité et continuer à conscientiser et à former nos 6.000 collaborateurs.

L'informatique concerne aujourd'hui tous les métiers ou presque du groupe...

Claudio Abiuso : Effectivement, et pour cette raison, notre **système** doit être de plus en plus **fiable** et **robuste**. Les applications principales (top 9, comme le dossier patient) affichent un taux de disponibilité de 99,81%, ce qui représente 14 h d'interruption cumulées sur l'année. Même constat pour les requêtes (demandes d'accès, boîte mail, agenda, VPN...) : 88% des 3.446 requêtes ont été résolues le jour même en 2024. Les incidents sont en diminution (4.903 en 2024, soit -8% par rapport à 2023) et sont résolus endéans l'heure dans 75% des cas (temps de résolution moyen de 10 minutes). Dernier chiffre, le taux de satisfaction des utilisateurs est de 98,25%.

Alain Coudijzer : Derrière ces chiffres, il y a un gros travail de ressources humaines. Ces trois dernières années, pour chaque grand projet, nous avons complètement reformaté les équipes. Un exemple : une douzaine de personnes ont été allouées au projet de futur DPI, pour une part en adaptant les équipes et pour l'autre en recrutant. Cette mobilité interne demande beaucoup d'agilité à mes chefs d'équipe (je les en remercie). Ils représentent aussi des opportunités d'évolution professionnelle pour nos collaborateurs. S'il reste volontaire et anticipé, ce **re-engineering des équipes** crée beaucoup d'émulation.

Est-ce qu'il y a de nouveaux métiers au sein du service informatique ?

Alain Coudijzer : On est passé de sites internet informatifs à des sites applicatifs. Notre service se charge désormais de **développements web**, notamment en utilisant des frameworks existants comme Odoo. Dans le cadre de projets comme le futur DPI, on a considérablement accentué notre capacité à accompagner et **former les utilisateurs**. On a évoqué la sécurité, aujourd'hui ce volet repose sur plusieurs personnes qui ensemble représentent 4 ETP, ce qui est considérable. On fait de plus en plus de sécurité by design et il faut des personnes formées. On doit aussi faire face aux **évolutions technologiques**. Quand des acteurs en situation de monopole, comme Microsoft, Oracle ou VMware, nous gratifient d'augmentation de prix (un exemple : + 28% sur les licences Microsoft en 2024), on cherche des alternatives, mais cela suppose d'investir dans de nouveaux outils et de former les collaborateurs encore une fois. On s'inscrit aussi dans le **green IT**...

L'informatique et ses missions ont considérablement évolué ces dernières années...

Alain Coudijzer : Effectivement, le périmètre a considérablement évolué comme le montre le tableau comparatif (voir p.11). En 15 ans, le nombre d'utilisateurs, d'applications, de serveurs... a explosé, et tout ça se multiplie... Le nombre de téras a augmenté de 50% entre 2020 et 2024. La helpline gère actuellement 220 appels par jour. L'informatique est partout et a besoin de moyens. On peut sous-traiter une partie du service, mais quand on parle des services de base (qui eux aussi évoluent), on a intérêt à acquérir les compétences pour les gérer en interne. C'est un challenge quotidien (voir aussi pp. 52-53).

Domaines	2009	2025
Gestion	<ul style="list-style-type: none"> • Repose sur des individus qui gèrent leurs clients de A-Z • Audit de crise 	<ul style="list-style-type: none"> • Repose sur une organisation • Organisation matricielle • Gouvernance en place • Séparation projets/services • Mesures KPI • Adaptation organigramme • Stratégie
Ressources	<ul style="list-style-type: none"> • Où sont les contrats ? • Achats <i>ad hoc</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Marchés publics • Equipe gestion fournisseurs
Collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> • 25 ETP internes • 3 ETP externes • Crise, climat social tendu 	<ul style="list-style-type: none"> • 85 ETP internes • 8 ETP externes • Gestion des personnes • Compétent + motivé = Ikigai • Restructuration continue
Gestion de projets	<ul style="list-style-type: none"> • Méthode inexistante • Projets à l'arrêt (20% des ETP) 	<ul style="list-style-type: none"> • PMI/Prince2 • Portefeuille de projet vs. capacité RH (40% des ETP)
Gestion de services	<ul style="list-style-type: none"> • Méthode inexistante 	<ul style="list-style-type: none"> • ITIL, services desk pro

Services	2009	2025
Fondations techniques	<ul style="list-style-type: none"> • Incompatibles avec la mission 	<ul style="list-style-type: none"> • Stables et modernes + WIFI • Standardiser, industrialiser
Formations	<ul style="list-style-type: none"> • Formations sur demande 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipe d'accompagnement des utilisateurs sur le terrain
Sécurité	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de redondances • Pas de cybersécurité 	<ul style="list-style-type: none"> • Très haute disponibilité • Cybersécurité améliorée
Périmètre	–	<ul style="list-style-type: none"> • Téléphonie, tv, écrans...
	<ul style="list-style-type: none"> • CHC 	<ul style="list-style-type: none"> • CHC (projet MontLégia) • Move
	<ul style="list-style-type: none"> • 5.000 connexions 	<ul style="list-style-type: none"> • 30.000 connexions • WIFI partout
	<ul style="list-style-type: none"> • Informatisation partielle 	<ul style="list-style-type: none"> • Dépendance de presque tous les métiers vis-à-vis de l'informatique
	<ul style="list-style-type: none"> • 2.000-2.500 PC • 200-300 serveurs 	<ul style="list-style-type: none"> • 5.000 PC • 1.000 serveurs

CARTE D'IDENTITÉ DU GROUPE SANTÉ CHC

LA COMPOSITION

CLINIQUES

- ❶ Clinique CHC Hermalle
110 lits agréés
- ❷ Clinique CHC Heusy
118 lits agréés
- ❸ Clinique CHC MontLégia
696 lits agréés
- ❹ Clinique CHC Waremme
85 lits agréés
- ❺ Foyer Horizon CHC Moresnet
6 lits agréés

RESIDENCES

- ❶ Résidence CHC Banneux Fawes
87 lits
- ❷ Résidence CHC Banneux Nusbaum
59 lits
- ❸ Résidence CHC Hermalle
65 lits
- ❹ Résidence CHC Heusy
70 lits
- ❺ Résidence CHC Landenne
119 lits
- ❻ Résidence CHC Liège Mativa
113 lits + 12 RS (résidences services)
- ❼ Résidence CHC Mehagne
110 lits + 23 RS
- ❽ Résidence CHC Membach
84 lits
- ❾ 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 – Liège
- ⑨ Centre médical l'Écoute – Grivegnée
- ⑩ 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

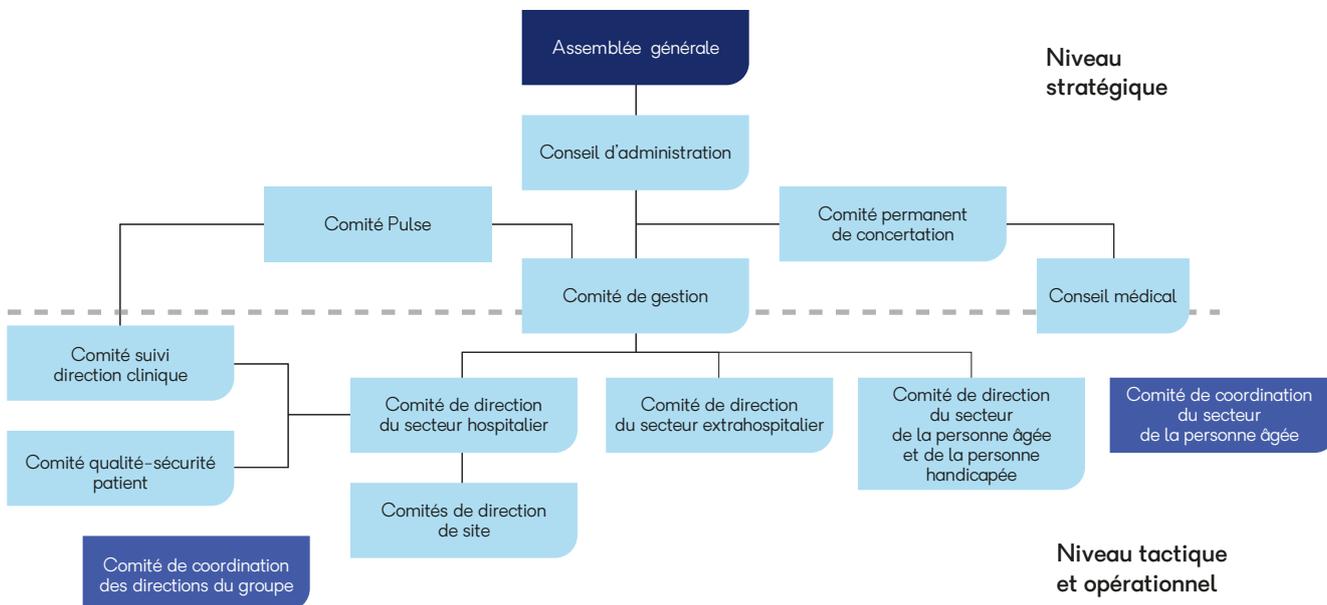
- ① Les unités centrales de production (UCP) à Alleur abritent le pôle nutrition et restauration (cuisine centrale) et le hub logistique.
- ② Les unités administratives et logistiques (UAL) à Droixhe abritent les archives.

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 (31/12/2024)

- **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 (31/12/2024)

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

L'assemblée générale est composée

 - des membres du conseil d'administration et de
 - Eric Bruyère
 - Arthur Defoin
 - André Delecour
 - Paul Delnoy
 - Alphonse Dewandre
 - Luc Donnay
 - Dr Patrick Gérard
 - Baudouin Harmant, past president
 - Gustav Klinkenberg, e.r. Abbé Albert Klinkenberg
 - Jean-Marie Kohlen
 - Ida Lange
 - Sabine Louis
 - Gertrudis Panis, e.r. Sœur Myriam
 - Laurence Piron
 - Emil Piront
 - Dr Patrick Rutten
 - Marie Sarlet, e.r. Sœur Agnès
 - Michel Tasiaux
 - René Thissen, past president
 - Lucrèce Van Parijs, e.r. Sœur Lucrèce
 - Dominique Verlaine
 - 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
 - Maxime Billot, directeur des Cliniques CHC Hermalle, Heusy et Waremmes (à partir du 25/12/2024)
 - 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 Waremmes (jusqu'au 24/12/2024)
 - 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
 - Dr Didier Noirot, président du conseil médical
 - Dr Philippe Olivier, directeur médical en charge de la transformation numérique
 - 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, administratrice
 - 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 Noirot
 - Dr Danaï Karsera, première suppléante
 - 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**
 - Maxime Billot, directeur des Cliniques CHC Hermalle, Heusy et Waremmes (à partir du 25/12/2024)
 - Frédéric Carrier, directeur de la Clinique CHC MontLégia
 - Rosa Cutillo, directrice administrative et financière
 - Nicolas Desmyter, directeur des Cliniques CHC Hermalle, Heusy et Waremmes (jusqu'au 24/12/2024)
 - 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
- **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 COMITÉ DE COORDINATION DES DIRECTIONS DE GROUPE

- **Claudio Abiuso**, directeur des opérations, directeur du secteur des soins extrahospitaliers, directeur en charge du développement stratégique
- **Maxime Billot**, directeur des Cliniques CHC Hermalle, Heusy et Waremme (à partir du 25/12/2024)
- **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 (jusqu'au 24/12/2024)
- **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
- **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 Piquera
CHC Banneux Nusbaum	Natacha Lefèbre	Benoit Capitaine (jusqu'en février 2024) - Julie De Smet (à partir de février 2024)
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 Mehagne	Isabelle Dorbolo	Sophie Herpin
CHC Membach	Maria Zingaro	Marie-Paule Kalombo (jusqu'en août 2024) - Fanny Chaumont (à partir de septembre 2024)
CHC Racour	Raymond Lenaerts (jusqu'en mars 2024) - Vanessa Bauwin (à partir de mars 2024)	Joëlle Moyse

LES MÉDECINS CHEFS DES SERVICES MÉDICAUX

		CHC Hermalle	CHC Heusy	CHC MontLégia	CHC Waremme
Anatomie pathologique	Dr Anne Servais				
Anesthésiologie	Drs Julien Galderoux, Franklin Grooten et Olivier Lhoest				
Anesthésiologie	Dr Geneviève Deckers (ff)				
Cardiologie	Dr Olivier Gach				
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 Corinne Lhoest				
Chirurgie orthopédique et traumatologique	Dr Alexandre Netten				
Chirurgie pédiatrique	Dr Marc Dirix				
Chirurgie plastique, reconstructrice et esthétique	Dr Ali Al-Azzeh				
Chirurgie vasculaire et thoracique	Dr Yannick Neybuch (a.i.)				
Dermatologie	Drs Chantal Bonardeaux et Sabine Mostinckx				
Endocrinologie	Dr Christine Daubresse				
Gastroentérologie	Dr Arnaud Colard				
Gastroentérologie	Dr Olivier Cajot				
Gériatrie	Dr Sophie Allepaerts				
Gynécologie – Obstétrique	Dr Louis Moreau				
Gynécologie – Obstétrique	Dr Olivier Richardeau (ff)				
Gynécologie – Obstétrique	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	Lucas Dewalque				
Maternité et MIC	Dr Renaud Louis				
Médecine de l'appareil locomoteur	Dr Geoffrey Brands				
Médecine dentaire	Alice Vansimpson				
Médecine interne	Dr Valérie Henrard				
Médecine interne générale – Infectiologie	Dr Anne Devoitille				
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 Hermalte	CHC Heusy	CHC MontLégia	CHC Wareme
Pédiatrie (polycliniques pédiatriques)	Dr Olimpia Chivu				
Pédiatrie (soins intensifs et urgences pédiatriques)	Dr Frédéric Lebrun				
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 Olivier Gach	novembre 2024
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 interne	Dr Salvatore Bellavia	juin 2022
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 Grégory Lambeaux	octobre 2024
Pédiatrie	Dr André Mulder	octobre 2022
Pneumologie	Dr Frédéric Fiévet	septembre 2024 (renouvellement)
Psychiatrie	Dr Sonia Fuchs	juin 2021
Réadaptation fonctionnelle et professionnelle des handicapés	Dr Geoffrey Brands	décembre 2021
Soins intensifs	Dr Pierre Demaret	mai 2021
Stomatologie	Dr Roland Gilles	octobre 2024

ACTEURS DU GROUPE SANTÉ CHC

LE PERSONNEL SALARIÉ

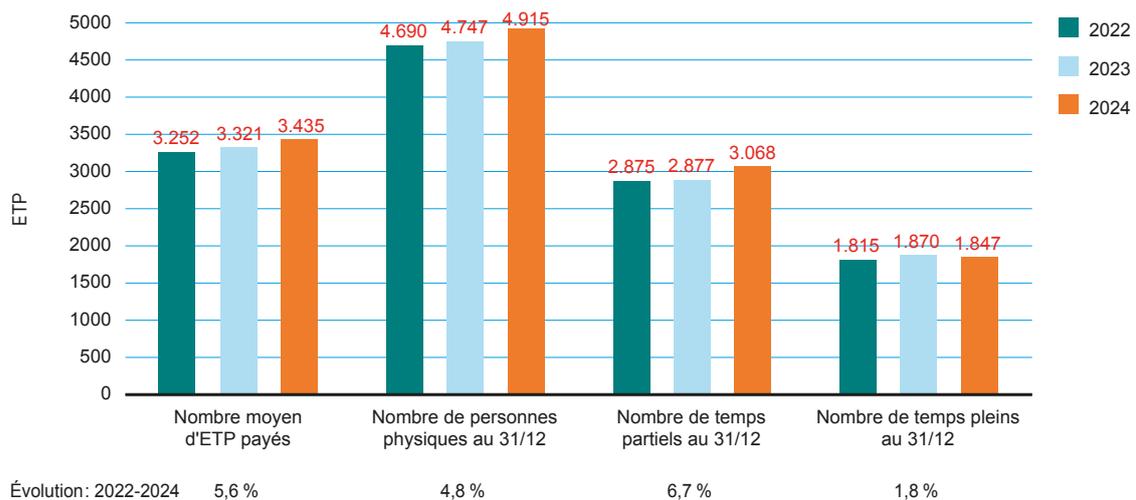
ÉVOLUTION DU VOLUME DE L'EMPLOI

La première richesse du Groupe santé CHC est constituée par les femmes et les hommes qui y travaillent au quotidien. Comme toute entreprise de services, 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 2024, les acteurs du Groupe santé CHC, tous métiers confondus, représentent, pour le secteur salarié 4.915 personnes, soit 3.435 ETP, et pour les indépendants 1.156 personnes. Le secteur hospitalier compte 2.917 ETP, les secteurs de la personne âgée et handicapée 485 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.

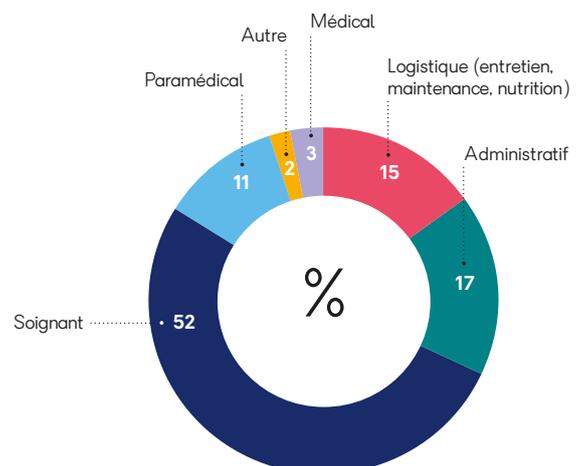
Évolution du volume de l'emploi (personnel salarié)



RÉPARTITION DES ETP

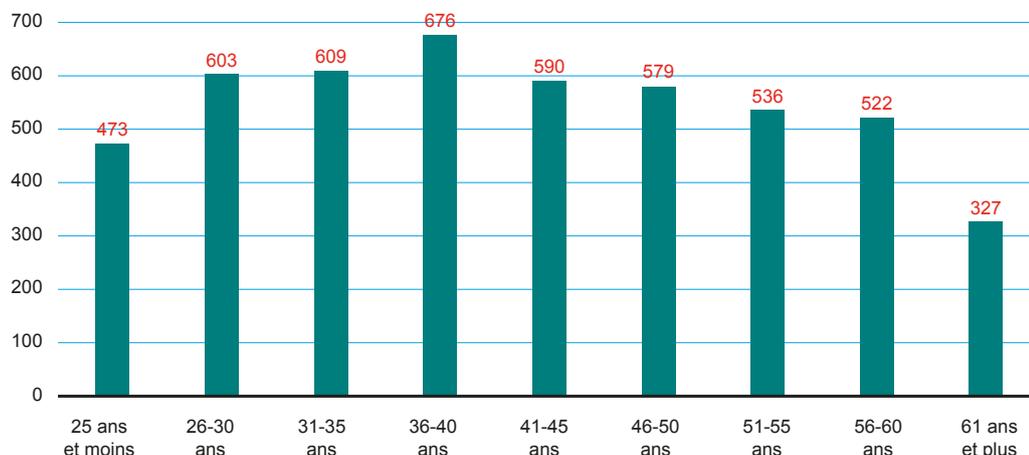
Le personnel est à plus de 52% composé de soignants (1.788 ETP) auxquels s'ajoutent 587 ETP administratifs, 525 ETP pour l'entretien, la maintenance et les cuisines, et 384 ETP paramédicaux. Il est à noter que les 1.156 médecins et autres prestataires (dentistes, kinés, psychologues...) travaillant au 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 2024 par catégorie de personnel



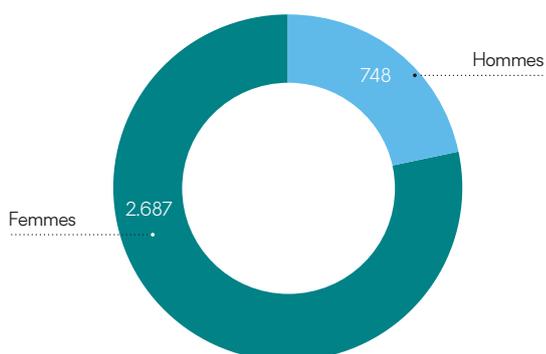
L'évolution de la pyramide des âges montre que, sur les 4.915 membres du personnel, 28% (1.385 personnes) ont plus de 50 ans. Les tranches d'âge les plus représentées sont les 26-40 ans.

Pyramide des âges



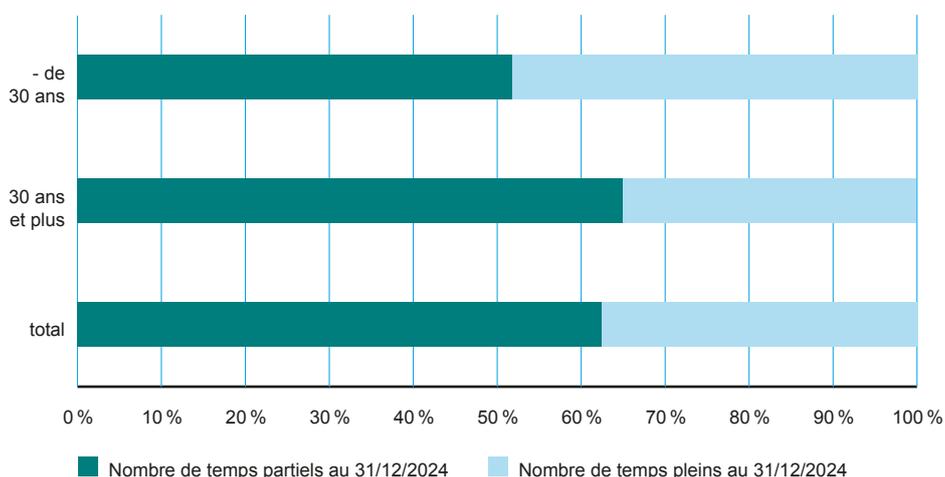
Le personnel reste en majorité féminin (78,2%) dans tous les secteurs d'activité. Cependant, sur les 10 dernières années, la proportion d'hommes est passée de 17% à 21,8%.

Répartition du volume de l'emploi (en ETP)



Au Groupe santé CHC, comme dans le secteur hospitalier en général, les temps partiels représentent 62% des contrats de travail, encore plus au-delà de 30 ans.

Répartition des contrats par tranche d'âge



LES MÉDECINS ET PRESTATAIRES INDÉPENDANTS

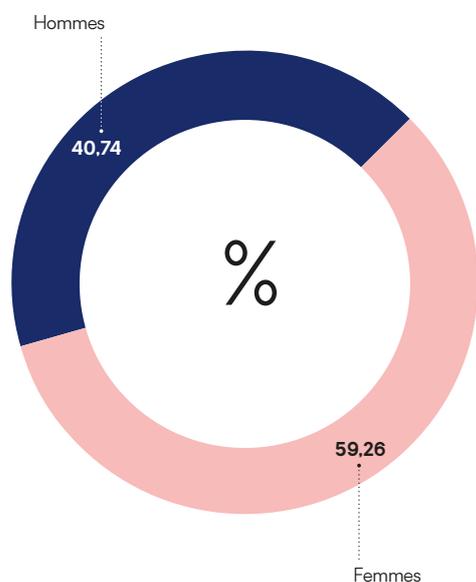
En 2024, on compte au Groupe santé CHC 1.156 médecins et autres prestataires indépendants, soit des dentistes, psychologues, logopèdes, kinésithérapeutes...

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 2024*	1.156	236	234	906	194	7
Entrés en 2024	159					
Sortis en 2024	222					
Pensions en 2024	19					

* 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.

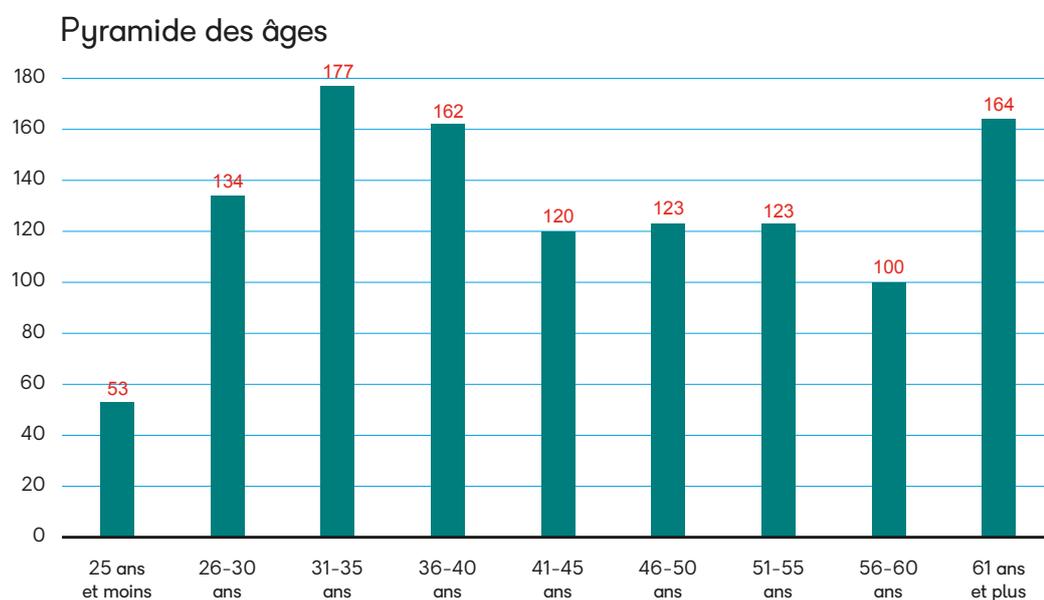
Répartition hommes-femmes



Si le personnel salarié est à 78% 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 53 ans.



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 :

- 240 pour les stagiaires médecins (ULiège – UCL)
- 1.961 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	CHC Moresnet
Baccalauréat soins infirmiers – sage-femme – 4^e année spécialisation					
Haute école libre mosane (Helmo) – Liège	116	53	849	38	1
Haute école Province de Liège (HEPL) – Huy	0	0	8	14	0
Haute école Province de Liège (HEPL) – Liège	19	38	298	3	0
Haute école Province de Liège (HEPL) – Verviers	1	107	2	0	3
Enseignement de promotion sociale – Liège	25	0	56	0	0
Brevet soins infirmiers					
Institut de la Providence – Herve	3	0	0	0	0
Institut provincial d'enseignement secondaire paramédical (Barbou) – Liège	4	0	0	0	0
Institut provincial d'enseignement secondaire paramédical – Verviers	0	10	0	0	0
Institut Saint-Joseph – Sainte-Julienne – Liège	5	0	242	5	0
Stages au choix : bachelier sage-femme, bachelier infirmière responsable en soins généraux, aide-soignant					
	1	1	51	8	0
Total/site	174	209	1.506	68	4
TOTAL GROUPE SANTÉ CHC	1.961				

LES ASSISTANTS

En 2024, 82 médecins ont poursuivi leur formation dans une des 5 cliniques du Groupe santé CHC.

LES VOLONTAIRES

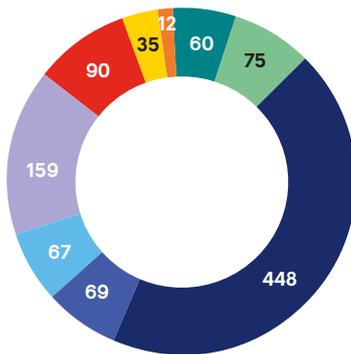
Environ 260 personnes contribuent à améliorer la prise en charge des patients et des résidents au Groupe santé CHC en qualité de volontaire, réparties en une vingtaine d'équipes.

RAPPORT D'ACTIVITÉS

ACTIVITÉ HOSPITALIÈRE ET CONSULTATIONS

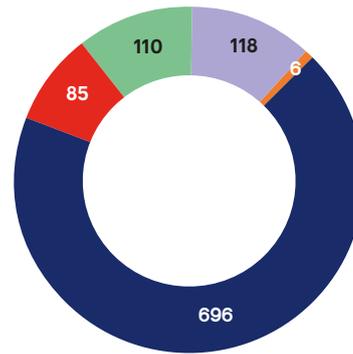
La capacité d'accueil en lits d'hospitalisation classique se chiffre à 1.015 lits agréés au 31/12/2024 et se répartit comme suit :

Capacité d'accueil par indice de lit



- C+D : Chirurgie et médecine
- I : Soins intensifs
- E : Pédiatrie
- G : Gériatrie
- M : Maternité
- N : Soins intensifs néonataux
- Sp P : Soins palliatifs
- Sp L : Revalidation
- A : Psychiatrie

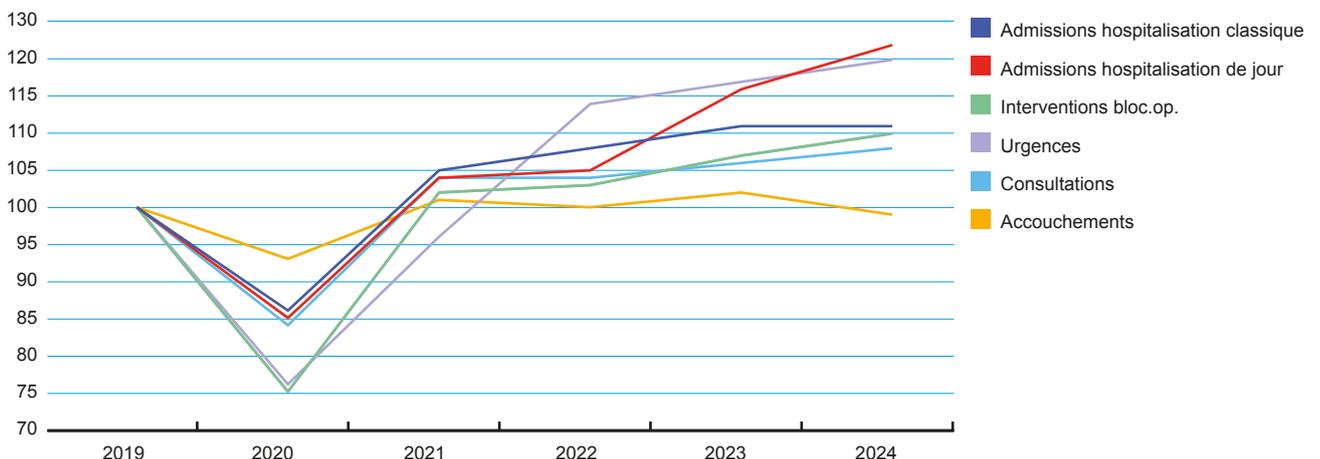
Capacité d'accueil par site



- Clinique CHC Hermalle
- Clinique CHC Heusy
- Clinique CHC MontLégia
- Clinique CHC Waremme
- Foyer Horizon CHC Moresnet

Quatre ans après la pandémie de Covid, tous les indicateurs affichent une croissance par rapport au niveau atteint en 2023, à l'exception des accouchements, liée à la baisse de la natalité observée au niveau national (si le nombre des accouchements est en baisse dans nos maternités, la tendance reste légèrement meilleure que pour le reste du secteur).

Évolution de l'activité – Groupe santé CHC



En hospitalisation classique, on observe une stabilisation des admissions.

	2021	2022	2023	2024	delta 2023-2024
Admissions en hospitalisation classique grandes portes (entrée du patient au Groupe santé CHC)					
Lits aigus	40.911	42.093	43.121	43.157	+ 0,1 %
Lits SP	771	773	918	947	+ 3,2 %
Lits A	560	469	430	430	0 %
TOTAL	42.242	43.335	44.469	44.534	+ 0,1 %
Durée moyenne du séjour (DMS)	6,13	6,31	6,14	6,13	- 0,2 %

En hospitalisation de jour, après un véritable boom en 2023, la croissance globale se stabilise à 4 %, à l'exception des prises en charge oncologiques qui augmentent de 8 %.

	2021	2022	2023	2024	delta 2023-2024
Activité hospitalière – Forfaits hôpitaux de jour					
Maxi forfaits	4.123	4.080	2.806	2.810	0 %
Maxi forfaits oncologie à partir de mars 2017	14.888	15.574	18.601	20.034	+ 8 %
Forfaits douleur	4.261	4.368	5.010	5.008	0 %
Forfaits hôpital de jour	9.888	9.970	10.866	11.377	+ 5 %
Forfaits HDJ chirurgical (adultes)	8.943	9.014	11.668	11.827	+ 1 %
Forfaits HDJ chirurgical (pédiatrie)	1.168	1.119	1.236	1.275	+ 3 %
TOTAL	43.271	44.125	50.187	52.331	+ 4 %

La croissance des urgences se maintient à +3 % après avoir connu une importante progression en 2022. Il est à noter que les hospitalisations des patients via les urgences régressent de 1 %.

	2021	2022	2023	2024	delta 2023-2024
Activité hospitalière – Urgences					
Urgences adultes	87.460	101.249	105.008	108.093	+ 3 %
Urgences enfants	25.426	32.631	31.821	32.295	+ 1 %
TOTAL	112.886	133.880	136.829	140.388	+ 3 %
Hospitalisations via les urgences	18.008	18.774	19.401	19.148	- 1 %
Sorties SMUR	1.812	2.101	2.125	2.135	0 %

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

	2021	2022	2023	2024	delta 2023-2024
Activité hospitalière – Autres statistiques d'activité					
Accouchements	4.089	4.040	4.118	4.009	- 3 %
Interventions au bloc opératoire	45.435	45.776	47.416	48.175	+ 3 %
Consultations médicales	507.076	505.221	515.312	527.590	+ 2 %
Analyses biologie clinique (en milliers)	7.835	8.031	8.199	8.553	+ 4 %
Examens d'imagerie médicale	353.552	377.060	400.831	405.504	+ 1 %

ACTIVITÉ DE LA MSP CHC WAREMME

	2021	2022	2023	2024
Nombre de lits	30	30	30	30
Journées MSP	10.275	10.105	11.138	10.761
Personnel en ETP	16,0	16,0	15,7	15,1

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.

	2021	2022	2023	2024
Nombre de places	72 (max)	72 (max)	72 (max)	72 (max)
Journées	9.960	11.139	11.636	12.166
Personnel en ETP	15,5	17,0	17,9	18,2

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.

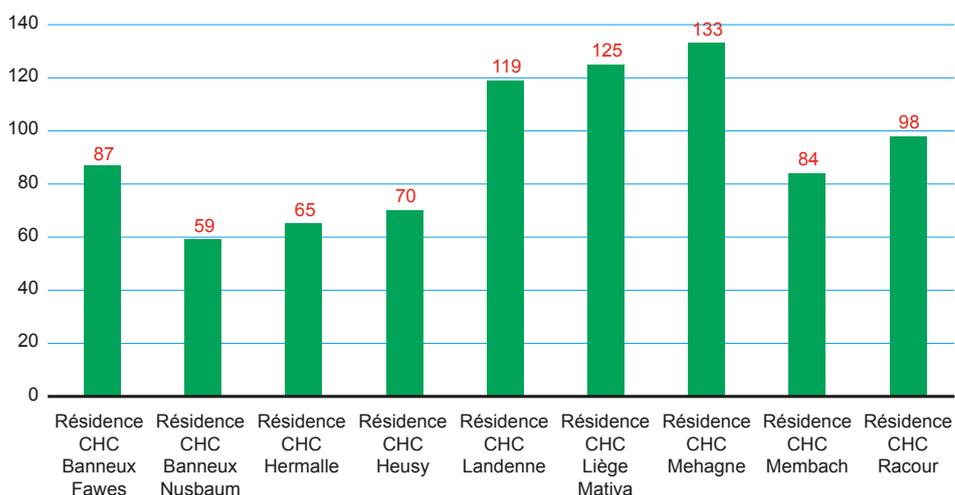
	2021	2022	2023	2024
Nombre de places	40	40	40	40
Personnel en ETP	14,0	14,0	15,8	14,8

ACTIVITÉ DU SECTEUR DE LA PERSONNE ÂGÉE

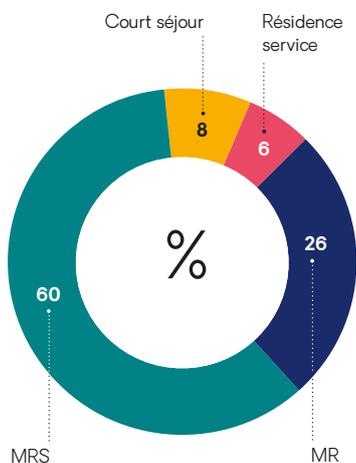
Au 1^{er} janvier 2024, le secteur s'est agrandi avec la reprise de la Résidence CHC Mehagne (110 lits MR-MRS et 23 résidences-services), anciennement Résidence Françoise Schervier.

	2021	2022	2023	2024
Activité du secteur de la personne âgée				
Nombre de lits (moyenne)	707	707	707	840
Journées	229.208	245.017	247.615	269.129
Personnel en ETP	366,2	376,0	387,3	470,4

Secteur de la personne âgée : lits agréés au 31/12/2024



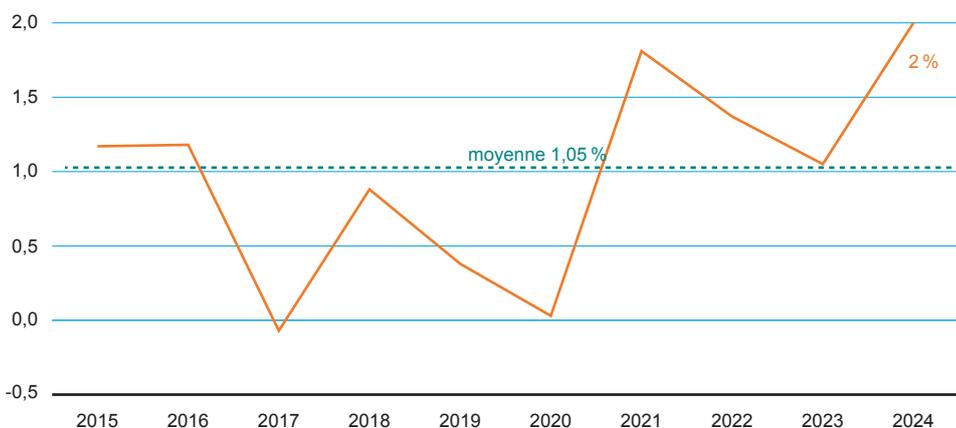
Secteur de la personne âgée – lits agréés au 31/12/2024



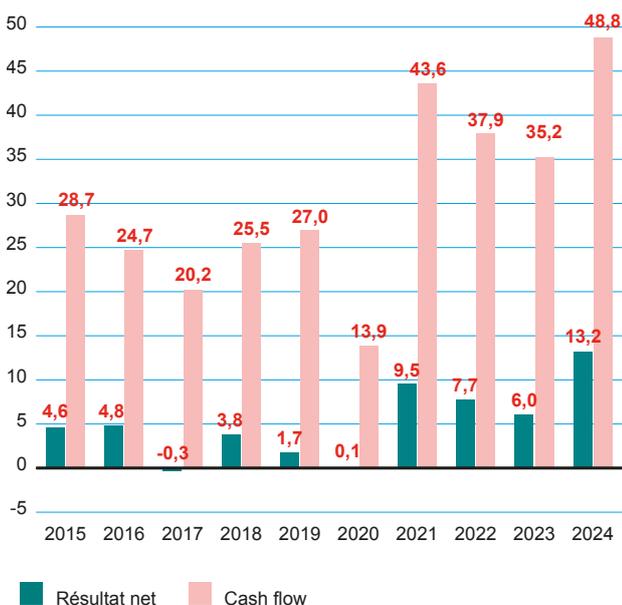
VOLET FINANCIER: RÉSULTATS ET COMPTES ANNUELS

L'année 2024 se clôture avec un résultat positif de 13,209M[€], représentant 2% du chiffre d'affaires. Ce résultat exceptionnel a été enregistré suite à la clôture du décompte de l'IFFE (intervention financière fédérale exceptionnelle octroyée aux hôpitaux dans le cadre de l'épidémie de Covid-19).

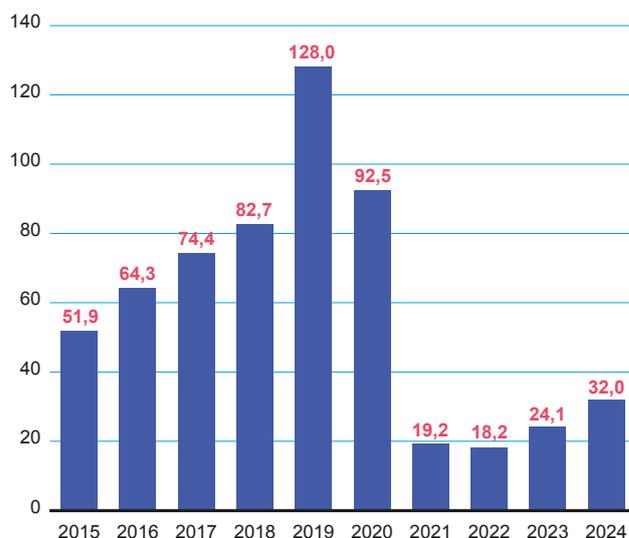
Évolution du résultat du Groupe santé CHC en 10 ans en % du CA



Évolution du résultat et du cash flow en M[€]



Évolution des investissements en M[€]



En 2024, l'intégration de la Résidence CHC Mehagne représente un investissement de 13,5 M[€].

BILAN GROUPE SANTÉ CHC

en milliers €		2024	2023
ACTIF			
Actifs immobilisés		233.218	236.191
I	Frais d'établissement	5.909	6.922
II	Immobilisations incorporelles	1.305	2.011
III	Immobilisations corporelles	220.725	222.446
	<i>Terrains et constructions</i>	<i>154.288</i>	<i>142.428</i>
	<i>Matériel d'équipement médical</i>	<i>26.117</i>	<i>28.374</i>
	<i>Matériel d'équipement non médical et mobilier</i>	<i>27.972</i>	<i>30.859</i>
	<i>Location, financement</i>	<i>4.669</i>	<i>6.989</i>
	<i>Immobil. en cours et acomptes versés</i>	<i>7.679</i>	<i>13.796</i>
IV	Immobilisations financières	5.279	4.812
Actifs circulants		518.280	510.984
V	Créances à plus d'un an	233.966	246.915
VI	Stocks et commandes en cours	14.398	13.658
VII	Créances à un an au plus	219.381	200.789
VIII	Placements de trésorerie	4.990	4.959
IX	Valeurs disponibles	11.759	19.476
X	Comptes de régularisation	33.786	25.187
Total de l'actif		751.498	747.175
PASSIF			
Capitaux propres		154.146	140.068
I	Apports et dons en capital	15.012	13.032
II	Plus-values de réévaluation	47	0
III	Réserves	2.702	2.702
IV	Résultat reporté	112.488	101.010
V	Subsides d'investissement	23.897	23.325
VII	Provisions pour risques et charges	49.205	43.016
VIII	Dettes à plus d'un an	320.514	360.407
IX	Dettes à un an au plus	220.273	195.798
	A. Dettes à plus d'un an échéant ds année	28.736	33.765
	B. Dettes financières	10.843	0
	C. Dettes courantes	128.907	111.394
	D. Acomptes reçus	3.462	3.647
	E. Dettes fiscales, salariales et sociales	47.744	45.199
	F. Autres dettes	581	1.794
X	Comptes de régularisation	7.361	7.885
Total du passif		751.498	747.175

COMPTE DE RÉSULTATS GROUPE SANTÉ CHC

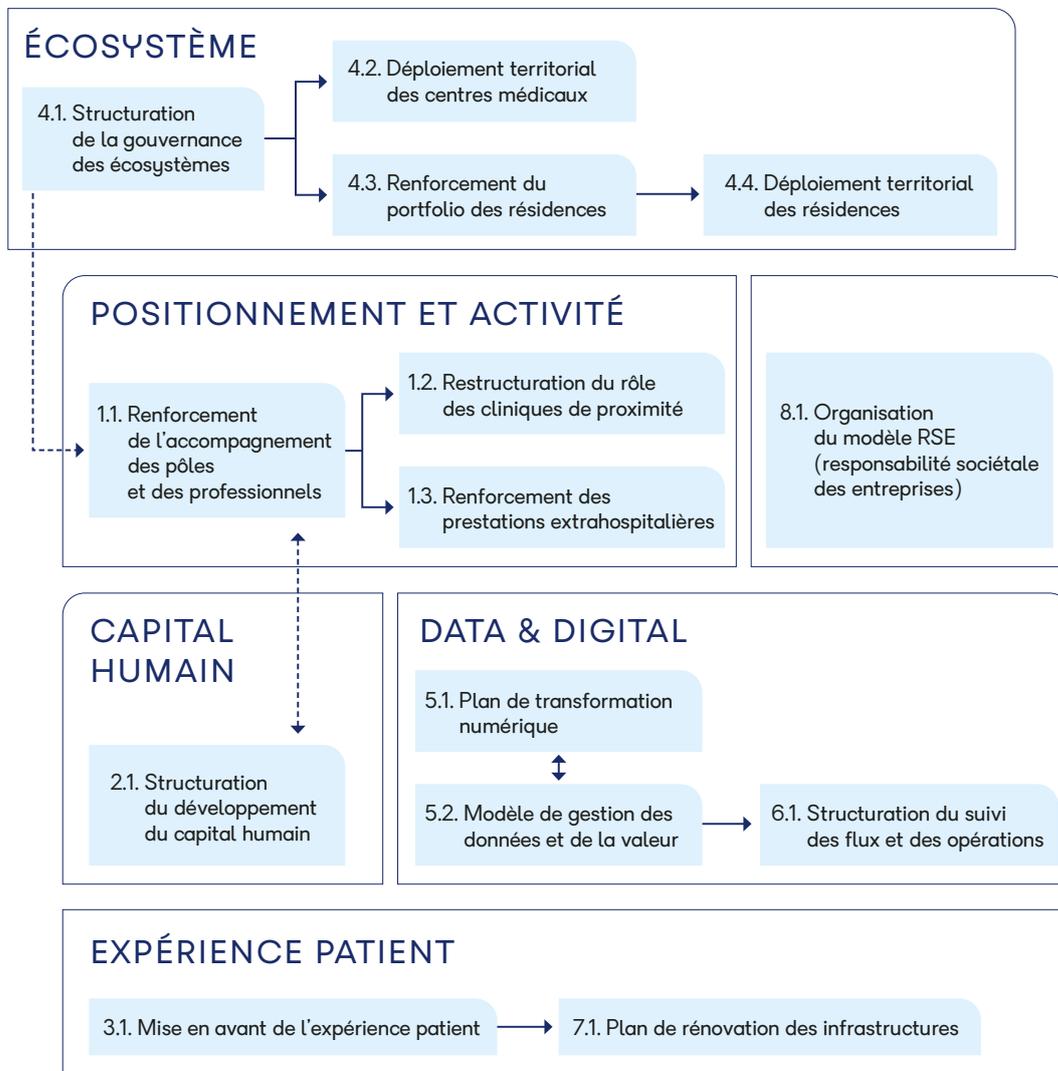
en milliers €	2024	2023
COMPTE DE RESULTATS		
Produits d'exploitation	720.946	670.529
70 Chiffre d'affaires	672.278	623.834
<i>Budget moyens financiers</i>	226.162	215.473
<i>Suppléments de chambres</i>	3.866	3.789
<i>Forfaits conventions INAMI</i>	41.393	34.308
<i>Produits accessoires</i>	1.423	1.427
<i>Produits pharmaceutiques et assimilés</i>	134.836	125.742
<i>Prix d'hébergement</i>	4.654	4.330
<i>Honoraires</i>	259.943	238.764
72 Production immobilisée	564	738
74 Autres produits d'exploitation	48.104	45.957
Charges d'exploitation (-)	718.843	664.326
60 Approvisionnements et fournitures	172.039	158.380
61 Services et fournitures accessoires	215.185	197.429
62 Rémunérations et charges sociales	293.869	277.258
63 Amortissements, réd. valeur et provisions	31.729	25.970
64 Autres charges d'exploitation	6.021	5.288
Résultat d'exploitation	2.103	6.203
75 Produits financiers	7.573	8.138
65 Charges financières (-)	9.648	9.648
Résultat courant	28	4.693
76 Produits exceptionnels	19.571	2.578
66 Charges exceptionnelles (-)	6.390	1.319
RESULTAT DE L'EXERCICE	13.209	5.951

SUIVI DU PLAN STRATÉGIQUE

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

Chaque axe stratégique est lié à des objectifs qui lui sont propres (voir p.33 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.

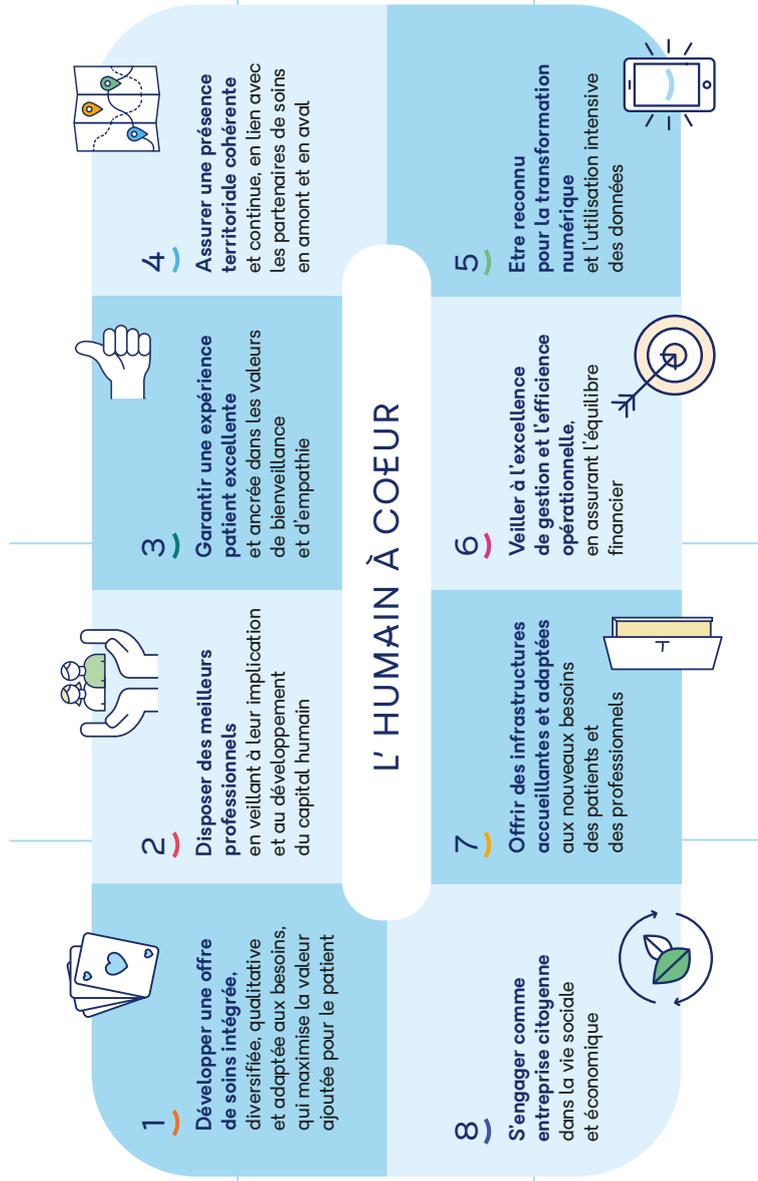
LA CARTE STRATÉGIQUE



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

LES 14 OBJECTIFS LIÉS AUX AXES STRATÉGIQUES

- 4 Gérer activement le capital humain et les talents de l'institution, tout en renforçant le sentiment d'appartenance et la cohésion interne
- 5 Exceller dans l'expérience patient et la sécurité des soins comme élément de différenciation, tout en anticipant les besoins et les exigences de la population
- 6 Imprégner les pratiques des valeurs de l'institution et de la culture expérience patient



- 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

OFFRE DE SOINS QUI MAXIMALISE LA VALEUR AJOUTÉE POUR LE PATIENT



Laboratoire de biologie clinique



• Tests de dépistage de prééclampsie réalisés au laboratoire

Depuis fin 2023, notre laboratoire d'analyses médicales propose dans son menu analytique les tests de dépistage de la prééclampsie pour les femmes enceintes au 1^{er} trimestre. Ce test de dépistage combine des données médicales (type de grossesse, antécédents maternels, etc.), des mesures de la pression artérielle, des données échographiques et le dosage du *placental growth factor* (PIGF) dans le but d'identifier les patientes à haut risque de développer une prééclampsie. L'objectif étant de traiter ces patientes avec de l'aspirine de manière à prévenir environ 60% des prééclampsies.

En 2024, le laboratoire a augmenté son offre de soins dans la prééclampsie en proposant un autre outil: le ratio sFlt-1/PIGF. Ce test permet la prédiction à courte échéance des prééclampsies aux 2^e ou 3^e trimestres.

• Réalisation des dosages des chaînes légères libres

En avril, un nouvel analyseur de biochimie spécialisée a été installé à Hermalle et a permis de récupérer en interne certaines analyses précédemment sous-traitées à d'autres laboratoires. Grâce à cette internalisation, le laboratoire a amélioré la maîtrise des conditions préanalytiques et le délai de réponse de ces analyses. Parmi celles-ci se trouvent les dosages des chaînes légères libres kappas et lambdas (protéines produites par les plasmocytes, responsables de la production d'anticorps). Ce dosage est central dans le diagnostic, le pronostic et le suivi du myélome à chaîne légère et aussi utile dans d'autres pathologies comme le myélome multiple, le myélome indolent et l'amyloïdose primaire.



1.500^e prothèse de disque lombaire

En janvier, l'équipe du bloc opératoire de la Clinique CHC Waremme a dignement célébré la 1.500^e intervention de prothèse de disque lombaire réalisée par le Dr Yves Lecomte, chirurgien orthopédiste.

Réalisé depuis plus de 20 ans, ce concept de chirurgie réparatrice fonctionnelle, qui consiste à remplacer une articulation discale usée par une prothèse mobile entre les vertèbres, est proposé à de nombreux patients lombalgiques chroniques issus de toute la Wallonie. Avec un suivi radio-clinique ne montrant aucune détérioration ni usure des implants, ce concept continue d'apporter un bénéfice indéniable sur la disparition des lombalgies, en permettant une reprise d'activités physiques et professionnelles optimale, même à très long terme.

Nouvelle dynamique aux urgences de la Clinique CHC Heusy

Début 2024, le service des urgences de la Clinique CHC Heusy s'est réorganisé en profondeur après son passage d'un service d'urgence spécialisé (SUS) relié au 112 à une structure de première ligne (PPCU – première prise en charge des urgences) axée sur la collaboration avec les médecins généralistes. Toujours accessible H24, il accueille désormais uniquement les patients arrivant par leurs propres moyens ou via un transport médicalisé privé. Plusieurs initiatives ont été mises en place: filière fast track, hotline pour les généralistes, formations par simulation à la prise en charge du patient critique pour les soignants de la clinique mais aussi les généralistes... L'équipe médicale a également été renforcée par l'arrivée de 4 médecins généralistes. L'objectif: offrir une prise en charge plus rapide, efficace et adaptée.



Abandon du projet de maison mixte

Décision a été prise de renoncer au projet de maison mixte à Ans, qui visait à accueillir des personnes âgées dépendantes et leur enfant adulte handicapé. Prévu depuis 2012, le projet a vu son coût doubler, atteignant 32 millions d'euros, en raison de l'inflation et des nouveaux aménagements imposés par la commune. Malgré un premier permis obtenu en 2017, des retards et le refus d'un nouveau permis en 2023 – motivé par des préoccupations environnementales et de mobilité – ont conduit à l'abandon du projet. Le CHC envisage de réallouer les moyens à d'autres sites.



Retour rapide après un examen d'artériographie

À la Clinique CHC MontLégia, depuis février, l'imagerie interventionnelle propose une filière rapide pour les examens plus légers, comme les artériographies par voie radiale (poignet) et les embolisations de varice pelvienne par voie veineuse fémorale (pli de l'aîne). Cela représente 200 à 250 patients par an qui sont accueillis dans l'ambulouge (unité 225) pour une surveillance rapprochée de quelques heures après la procédure, avant de rentrer chez eux, alors qu'auparavant ces examens nécessitaient une hospitalisation de jour ou une courte hospitalisation d'une nuit.

Prémi-Home : soins transmuraux pour bébés prématurés

Le service néonatal de la Clinique CHC MontLégia s'est lancé dans un projet pilote de soins transmuraux pour les bébés prématurés. Le projet Prémi-Home permet de réaliser à domicile la phase de transition de l'alimentation par sonde à l'alimentation autonome. Ce projet vise à permettre aux parents de prendre leur place auprès de leur(s) enfant(s), de consolider les liens d'attachement, de maintenir une continuité dans les soins et de rassurer leur(s) enfant(s) par leur présence continue. Ce projet pilote, financé par le SPF Santé publique, est supervisé par le Dr Larissa Tomme et coordonné par le Dr Anne François.



Le laboratoire d'anatomie pathologique poursuit son évolution en réponse aux avancées médicales et réglementaires

Accrédité ISO 15189, condition *sine qua non* à la réalisation du typage HPV, le laboratoire d'anatomie pathologique a élargi son offre avec l'intégration d'une nouvelle technique accréditée: le typage HPV par ARN. Cette démarche s'est inscrite dans le cadre de la réforme du dépistage du cancer du col de l'utérus qui prévoit que le dépistage initial repose sur le typage HPV, l'examen cytologique étant réservé aux cas positifs.

Le typage HPV par ARN permet de détecter les infections actives à partir de faibles quantités d'ARN messager, identifiant ainsi les infections à risque oncogène élevé susceptibles d'évoluer vers

des lésions précancéreuses. Comparé au typage ADN, le typage ARN présente l'avantage d'une spécificité accrue, réduisant ainsi le risque de faux positifs et d'interventions inutiles.

Grâce à l'implémentation complète de cette méthode au sein du laboratoire, le recours à des intermédiaires a été supprimé et les délais de réponse raccourcis. En cas de test HPV positif, l'expertise en cytologie conventionnelle du laboratoire permet une évaluation immédiate et approfondie, garantissant un protocole de prise en charge intégré et personnalisé.



Nouveauté en chirurgie bariatrique : la bipartition du transit ou SASI bypass

La chirurgie bariatrique est le traitement le plus efficace contre l'obésité et les pathologies qui en découlent. Chaque année, 13.000 belges se tournent vers les techniques chirurgicales classiques comme la *sleeve gastrectomy* ou le *bypass gastrique*. Ces techniques, connues de longue date, sont efficaces et très sûres, mais elles présentent parfois des complications à long terme.

Une autre technique a été développée : la bipartition du transit. Cette intervention, connue sous le nom de SASI bypass (*single anastomosis sleeve ileal bypass*), consiste à combiner une *sleeve gastrectomy* avec une anastomose entre l'estomac et l'intestin, combinant l'effet d'une *sleeve* avec celle d'un *bypass gastrique*. Par rapport au *bypass*, les aliments peuvent suivre deux chemins lorsqu'ils arrivent dans l'estomac : soit vers le *bypass*, soit vers le duodénum, ce qui donne accès aux voies biliaires par voie endoscopique. Les résultats de perte de poids sont semblables à ceux du *bypass gastrique* classique et un peu supérieurs à ceux de la *sleeve*. Il y a également moins de malnutrition que dans le *bypass gastrique*.

Lors du bilan préopératoire, les patients sont informés des options chirurgicales possibles en fonction de leur profil.

Une consultation post-soins intensifs en pédiatrie

Le service des soins intensifs pédiatriques (SIP) propose une consultation de suivi pour les enfants y ayant séjourné : la consultation post-SIP. Elle a pour but de retracer le séjour du patient avec ses parents, de faire le point sur la situation médicale depuis la fin du séjour et d'évaluer l'impact de l'hospitalisation sur l'environnement psycho-familial de l'enfant.

Le rendez-vous est fixé de 1 à 3 mois après le séjour en fonction du contexte. Il s'agit d'une consultation interdisciplinaire ponctuelle qui vient s'ajouter au suivi multidisciplinaire du patient. L'enfant et ses parents rencontrent à tour de rôle une infirmière de l'unité, une psychologue et un pédiatre intensiviste. À la fin des consultations, les trois intervenants se réunissent et décident si un suivi particulier supplémentaire doit être mis en place.



Une avancée significative dans le traitement du cancer du sein

L'oncoplastie et la reconstruction mammaire immédiate représentent une avancée significative dans le traitement du cancer du sein, offrant des options thérapeutiques qui allient efficacité oncologique et préservation de l'intégrité corporelle.

L'oncoplastie, combinant les principes des chirurgies oncologique et plastique, permet de retirer les tumeurs mammaires en conservant l'aspect esthétique du sein. Elle diminue les doses de radiothérapie nécessaires après tout traitement oncologique lors duquel le sein est préservé.

La reconstruction mammaire immédiate (temporaire ou définitive) est réalisée dans la continuité de l'ablation du sein, au cours de la même intervention chirurgicale, diminuant ainsi le traumatisme psychologique lié à la perte du sein. Elle permet de préserver l'étui cutané le temps des traitements adjuvants afin d'améliorer la qualité de la reconstruction définitive. Dans certains cas, la glande retirée est directement remplacée par des tissus de la patiente ou par une prothèse.

Le choix entre les différentes options dépend de nombreux facteurs (état de santé général, type de tumeur, taille et forme du sein, préférences personnelles...).



Quand la réalité virtuelle améliore le confort des patients

La radiofréquence cervicale est une technique d'infiltration à destination de patients présentant des douleurs cervicales chroniques. Elle se déroule en deux phases : une infiltration test ciblée avec un anesthésique local permet de voir si celui-ci entraîne une diminution des douleurs. Si tel est le cas, on réalise, un autre jour, une radiofréquence sur les mêmes cibles pour obtenir un soulagement de plus longue durée. Cette procédure est envisagée lorsque la douleur n'est pas/plus contrôlée par un traitement médicamenteux simple et permet d'éviter l'escalade vers des dérivés de la morphine.

Au centre d'algologie de la Clinique CHC Heusy, un casque de réalité virtuelle est disponible afin d'augmenter le confort des patients au cours des diverses procédures réalisées par les médecins de l'équipe. Le port du casque induit une relaxation par la diffusion d'un parcours en images, au choix parmi plusieurs. La relaxation est augmentée par des indications concernant la respiration. Le patient glisse alors naturellement vers un état d'autohypnose.

Préparation à la reconnaissance comme Trauma Center régional



En 2024, la Clinique CHC MontLégia a poursuivi un important travail préparatoire en vue de sa reconnaissance comme Trauma Center régional. Ce processus a impliqué la mise en place de protocoles stricts, la constitution d'une équipe multidisciplinaire dédiée aux polytraumatismes et

l'adaptation de l'organisation des soins aux normes européennes les plus exigeantes. La formation continue du personnel et l'amélioration des circuits de prise en charge ont également été renforcées. Ces efforts ont abouti à l'obtention de l'accréditation début 2025.



Le centre liégeois de l'endométriose certifié centre d'excellence

Fin d'année, le centre liégeois de l'endométriose (CLE) a obtenu la certification SRC en tant que *center of excellence*. SRC, pour *surgical review corporation*, est une organisation américaine qui s'engage pour l'excellence des soins de santé et la sécurité des patients. SRC accrédite les prestataires dans le monde entier et les accompagne dans leur quête de qualité.

La démarche certificative volontaire a permis au CLE une meilleure structuration de sa prise en charge et une approche pluridisciplinaire renforcée, très importante dans le cadre de l'endométriose, qui rassemble de nombreux intervenants médicaux et paramédicaux. Elle est valable 3 ans, avec une mise au point annuelle.

La certification apporte aux patientes plus de sécurité et encore plus de compétence. La prise en charge du CLE, soulignée par SRC, met la patiente au centre, et la rend actrice de sa santé.



Seconde chambre de curiethérapie

À la Clinique CHC MontLégia, le service de médecine nucléaire a ouvert une seconde chambre d'hospitalisation destinée à accueillir les patients qui bénéficient d'un traitement radioactif. Le chantier s'est déroulé en plusieurs phases successives, d'avril à décembre 2024. Ces chambres sont conçues pour contenir et/ou récolter la radioactivité émise par le patient durant une période donnée suivant l'administration du radio-isotope, en général entre 24 et 72 h.

Les traitements les plus fréquents sont actuellement l'administration d'une gélule d'I131 en complément à la chirurgie dans le cadre d'un carcinome thyroïdien et la radiothérapie interne vectorisée par Lu177-PSMA dans le cadre d'une néoplasie prostatique métastatique hormono-réfractaire. De nouvelles thérapies nécessitant de courtes hospitalisations sont attendues à brève échéance, et en particulier des traitements utilisant des rayonnements α .

En anticipant cette tendance, le service de médecine nucléaire peut proposer les traitements les plus innovants à plus de patients, notamment ceux du réseau Move.

DÉVELOPPEMENT DU CAPITAL HUMAIN



Formation, recrutement et attractivité

Permettre à chacun de continuer à se former, c'est l'engagement du CHC et cela fonctionne. Le catalogue proposé en 2024 comptait 150 formations organisées en interne, en lien avec l'intégration, le métier, le management, le développement personnel, les outils informatiques et la santé/sécurité au travail. On compte 2.425 participants aux formations internes. Près de 38.000 heures ont été consacrées aux formations internes et externes (hors catalogue).



Le recrutement constitue le second volet d'importance, dans un secteur où la pénurie de soignants accroît directement le turnover. On note un léger accroissement du turnover, avec un taux à 8,76 % pour l'ensemble du groupe.

Vu la taille du groupe, la mobilité interne est toujours encouragée. Sur les 310 offres d'emploi publiées en 2024, 26 étaient exclusivement réservées aux collaborateurs internes (sachant qu'ils peuvent postuler aux offres externes également). En 2024, 13% des personnes retenues suite à une procédure de recrutement étaient des candidats internes.

L'attractivité représente le 3^e volet de ce triangle. En organisant des job days spécifiques au secteur de la personne âgée, en participant à toutes les journées similaires organisées par les diffé-

rentes hautes écoles formant des soignants (HELMo, IPEFA, S2J, HEPL, HECH) et le secteur (ACN), en optimisant l'accueil des nouveaux et des stagiaires, en encadrant au mieux les étudiants (visites thématiques de l'hôpital selon la spécialité, blocus encadrés)... le capital humain et la direction infirmière restent plus mobilisés que jamais, malgré le changement de paradigme lié à la pénurie (désormais, c'est le candidat qui choisit son entreprise) et à l'évolution du monde du travail (génération Z).

L'attractivité passe aussi par l'information et la sensibilisation. En 2024, le CHC a diffusé 4 nouveaux portraits de métiers de soignants en vidéo, complétés par les témoignages de la direction infirmière sur la philosophie des soins et le fonctionnement de la filière gériatrique.



Les métiers du secteur des soins ont plus que jamais besoin de revalorisation et de reconnaissance. L'opération « Mes collègues, ces héros », menée conjointement par la Fondation contre le Cancer et La Meuse fin 2024, répondait à cette attente. Sur 10 grants proposés, 6 ont été remportés par des candidats du CHC, ce qui montre l'engagement et la fierté de nos collaborateurs, comme le prouve l'enquête bien-être.



Bien-être au travail La situation se stabilise

Menée d'avril à juillet avec un taux de participation de 18 %, l'enquête bisannuelle sur le bien-être au travail a donné ses résultats à l'automne, montrant une situation plus apaisée et des scores en hausse. Avec 88 % des répondants satisfaits de travailler au Groupe santé CHC et un niveau de bien-être moyen de 6,53/10, le ressenti global est bon.

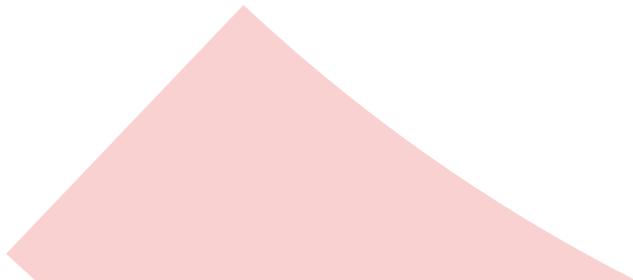
L'enquête vise la satisfaction, la motivation, l'autonomie, l'efficacité, la collaboration au sein des équipes, la reconnaissance, l'adhésion aux valeurs et à la culture de l'entreprise (parmi lesquelles l'engagement pour le développement durable a été évalué pour la première fois), la motivation et le sentiment d'appartenance.

On peut se réjouir de plusieurs points positifs : la satisfaction générale, la motivation et l'engagement important surtout chez les infirmiers-soignants et les administratifs, et l'autonomie dans le travail, un critère essentiel pour l'épanouissement au travail. Une amélioration est attendue en reconnaissance, valorisation et équilibre entre vie professionnelle et vie privée, surtout chez les infirmiers-soignants et chez les médecins. Des résultats encourageants, mais qui montrent que même s'il y a moins de turbulences, la situation est toujours marquée par le turnover et la pénurie de soignants.

Gemba walk et formation Lean

Pour répondre aux attentes exprimées lors de l'enquête bien-être de 2022, les services capital humain et amélioration continue ont conjointement mis en place des Gemba walk. La dynamique de ces visites spontanées de la direction aux équipes vise à mieux cerner les réalités de terrain, améliorer l'adéquation des décisions/projets aux attentes et préoccupations du personnel et renforcer la confiance et la compréhension mutuelle entre direction et terrain. Plus de 50 unités ont été visitées dans le secteur hospitalier courant 2024. L'écoute semble le maître-mot de ces initiatives qui ont donné pleine satisfaction, pour le personnel comme pour la direction qui avait préalablement été formée au Lean.

Cette formation au Lean est désormais proposée au personnel d'encadrement dans le catalogue des formations 2025. Elle comprend une introduction théorique au Lean management et une introduction théorique et pratique à 4 outils Lean : 5S, management visuel, stand-up meeting et Gemba walk.



Faire vivre les valeurs au quotidien

Durant toute l'année 2024, les équipes ont été re-sensibilisées aux valeurs avec différents messages sous forme d'articles dans les journaux internes, d'outils proposés aux chefs d'équipe ou encore de courts mémos affichés dans les sanitaires...

À raison d'une thématique différente tous les deux mois, on a retravaillé

- la bienveillance et sa contagion positive, en rappelant le coaching duo pour faire le point et d'autres outils comme le DESC et le pot de gratitude
- le bien-être et l'importance de prendre soin de soi : 6 positions pour se détendre au boulot, respecter ses limites...
- le respect, une valeur à 360°, avec un mot d'ordre « pas de ragot au boulot » et un rappel du secret professionnel et de la confidentialité
- l'excellence quelle que soit sa fonction, notamment en partageant ses connaissances et en donnant du feedback
- la responsabilité, dans nos actes mais aussi dans nos paroles, avec les 3 passaires de Socrate

Une campagne diversifiée, cadencée et... forcément bienveillante.



Hospi Sapiens d'un jour au Préhistomuseum, une extraordinaire aventure !

Plus de 1.100 collaborateurs et membres de leur famille ont profité des nombreuses animations du Family day au Préhistomuseum de Ramioul le samedi 21 septembre. La météo était de la partie, avec un soleil radieux !

En soirée, plus de 1.000 collaborateurs et conjoints se sont ensuite retrouvés au même endroit pour un concert du groupe The Bandhits suivi d'un DJ.

Pari réussi pour cette journée dont le but était avant tout de se retrouver, s'amuser, faire la fête.



GED : évolution 2024 Un espace « Bienvenue Docteur »

Tous les documents clés pour l'arrivée des nouveaux médecins ont été regroupés dans un seul répertoire: les bonnes pratiques, les documents administratifs, les explications des différents logiciels ou encore les contacts utiles. Un gain de temps pour un démarrage serein, avec une organisation intuitive par thématique et la garantie de documents toujours à jour. L'accès se fait via un lien direct disponible sur le bureau des PC dès que le médecin se connecte à sa session.

TeamSTEPPS : des outils pour améliorer le travail en équipe et la communication autour du patient

Développée aux Etats-Unis, cette méthode pédagogique consiste en un ensemble d'outils visant à améliorer le leadership, la communication, le soutien mutuel et le monitoring au sein des équipes. En aidant à lever les obstacles au travail d'équipe et à la communication autour du patient, les outils TeamSTEPPS (*team strategies and tools to enhance performance and patient safety*) contribuent à l'amélioration de la sécurité des patients, des équipes et de la qualité des soins. L'objectif est d'en généraliser l'utilisation au sein des 7 hôpitaux de Move (Eupen, Hermalle, Heusy, MontLégia, Moresnet, Saint-Vith, Waremme), ce qui en fait un vrai projet de réseau.



Nouveau local de simulation

À la Clinique CHC MontLégia, un grand espace des soins intensifs pédiatriques utilisé comme rangement, salle de réunion interne et salle de formation interne sur mannequin intelligent, a été transformé pour créer des espaces indépendants pour chaque fonction. Les travaux ont été réalisés par les équipes internes, et les espaces créés ont permis d'avoir :

- Une salle de formation intégrant une salle de commande séparée de l'espace de formation à proprement parler. Avec l'utilisation d'un mannequin intelligent, la salle de commande permet de fournir et de récolter des données au mannequin, et de donner des indications aux personnes en formation afin de se rapprocher de conditions réelles.
- Une salle de réunion comprenant l'infrastructure informatique pour les visioconférences, les présentations sur écran... ainsi que des armoires permettant de ranger le matériel sensible destiné aux formations.

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



Accréditation Canada

Courant 2024, le Groupe santé CHC a décidé de poursuivre sa démarche d'amélioration continue en reconduisant sa collaboration avec Accréditation Canada.

- **Reconnaissance « or » pour les 8 résidences**
Accréditées « or » en juillet 2023, nos résidences ont montré en janvier 2025 qu'elles répondaient aux 4 conditions émises en été. L'approche a permis de structurer et homogénéiser de nombreuses pratiques au sein de nos 8 résidences, c'est devenu un élément essentiel de la culture d'entreprise. La démarche va se poursuivre, en incluant la Résidence CHC Mehagne, arrivée au sein du groupe en janvier 2024.

- **Passage au modèle séquentiel pour les cliniques**

Accrédité « or » en 2018 et 2022, le secteur des cliniques a été élargi au Foyer Horizon CHC Moresnet et aux centres médicaux (secteur des soins extrahospitaliers) pour les démarches qui démarrent en 2025. Autre changement : l'accréditation s'organise suivant un modèle dit « séquentiel », avec une visite annuelle par type de référentiel et une certification au bout d'un cheminement de 5 ans (et non plus 3 ans).

Tant pour le secteur hospitalier que pour celui de la personne âgée, de nouveaux critères d'évaluation ont été mis en place pour les niveaux or, platine, diamant. Les référentiels évoluent également. Tant pour le secteur de la personne âgée que pour le secteur hospitalier, l'objectif est de décrocher le niveau « platine ».



- **Visite d'une délégation maghrébine à la Clinique CHC MontLégia**

En novembre, nous avons accueilli une délégation marocaine et tunisienne composée de responsables de santé et de dirigeants hospitaliers dans le cadre d'une visite organisée par Accréditation Canada. Ces visiteurs, en phase initiale d'accréditation dans leurs pays, ont découvert les spécificités de notre démarche qualité, en place depuis plus de 20 ans (l'amélioration continue, la coordination de l'équipe qualité, le développement durable) et l'infrastructure innovante de la Clinique CHC MontLégia : la conception de l'hôpital (unités en croix, couloir medicotechnique...), sa logistique (les robots AGV, l'organisation des flux...), sa pharmacie (la robotisation), l'organisation du flux des patients, l'expérience patient...



Le Groupe santé CHC primé pour son projet périnatal « La croche-baby »

Le Groupe santé CHC a reçu en avril 2024 un SPX European Award dans la catégorie « soins hospitaliers » pour son projet « La croche-baby ». Ce service, mis en place aux Cliniques CHC Heusy et MontLégia, accompagne les familles vulnérables durant la période périnatale, de la grossesse jusqu'aux 2 ans de l'enfant. Il repose sur une coordination médico-psycho-sociale mobilisant une équipe pluridisciplinaire et un réseau de partenaires internes et externes. L'objectif est d'offrir un soutien global pour favoriser un accueil optimal du bébé.

Inauguration du nouveau Centre de santé de l'adolescent

En mars, la Clinique CHC MontLégia a inauguré les nouveaux locaux de son Centre de santé de l'adolescent (CSA), une structure unique en Belgique répondant aux normes de l'OMS en matière de services de santé adaptés aux jeunes. Il accueille les adolescents souffrant à la fois de troubles physiques et de mal-être psychologique ou social. Le CSA regroupe en un même lieu une équipe pluridisciplinaire composée de pédiatres, pédopsychiatre, psychologues, sexologue, ostéopathe, infirmiers, éducateurs, diététiciennes et assistante sociale. L'approche proposée est globale et repose sur 5 axes : médecine de l'adolescent, nutrition, sexualité, activité physique et santé mentale. Le CSA propose une prise en charge complète et accessible, dans un environnement pensé pour les jeunes.



Semaine sécurité L'IPASS, outil de communication structurée pour le transfert des patients

Organisée en janvier à l'échelle du réseau Move, la semaine sécurité s'est focalisée sur l'outil IPASS avec comme objectif d'améliorer les communications entre soignants lors des transferts. Une vidéo tournée pour l'occasion montrait deux scénarios de transfert d'un résident de maison de repos au bloc opératoire de l'hôpital : dans le premier, les enjeux de sécurité ne sont pas abordés, dans le second les bonnes pratiques (informations aux différents points de transition) sont appliquées. La comparaison a permis un abord interactif et instructif. Les collaborateurs ont été sensibilisés à l'importance des outils mais aussi à considérer le transfert comme un réel soin potentiellement dangereux.



La Clinique CHC Waremme inaugure un jardin thérapeutique

En mai, la Clinique CHC Waremme a inauguré un jardin thérapeutique pour ses patients. Le projet a été développé par le service de révalidation et financé grâce à la générosité de donateurs, dont les Rotary Clubs Hannut-Waremme, Liège, Seraing et Vallée du Geer. Ce bel espace de verdure permet aux thérapeutes de réaliser leur travail avec les patients à l'extérieur. Ceux-ci, qui peuvent être hospitalisés pendant de nombreux mois, profitent ainsi d'un coin de nature.

Le jardin comporte plusieurs aires d'apprentissage, dont certaines prévues pour les patients en fauteuil roulant. Comme le terrain est plus irrégulier qu'une salle de gym avec un plancher bien lisse, il est possible de créer des mises en situation comparables à la vie quotidienne. Le parcours permet de franchir des dénivelés, d'enjamber des obstacles, de travailler son équilibre ou encore de manœuvrer pour passer de son fauteuil roulant au siège de sa voiture.

L'espace est également accessible aux patients d'autres services, accompagnés de kinésithérapeutes ou d'ergothérapeutes.



La prise de rendez-vous en ligne se développe sur Rosa

Depuis juin, il est possible de prendre rendez-vous en ligne via la plateforme Rosa pour 5 spécialités : ophtalmologie, dermatologie, pneumologie, ORL et endocrinologie. Rosa, une start-up bruxelloise, offre une solution gratuite et conforme au RGPD, connectée à Omnipro. Chaque médecin est libre d'y adhérer ou non ; le patient peut alors réserver en ligne ou par téléphone. L'outil envoie des rappels par e-mail et permet de consulter l'historique des rendez-vous. Le développement progressif de la prise de rendez-vous en ligne permettra de soulager les lignes téléphoniques et d'améliorer le service au patient.



Diminution de séjour à la maternité

Les équipes des deux maternités (Heusy et MontLégia) se sont engagées dans une politique volontariste de diminution des durées de séjour afin de mieux tendre vers les moyennes nationales. Pratiquement, une primipare reste désormais 3 jours à la maternité pour un accouchement par voie basse, 4 en cas de césarienne. Ces séjours sont raccourcis de 24 h à partir du 2^e accouchement.

Mise en œuvre à l'automne, la démarche a nécessité une réorganisation complète du séjour, pour partager les savoir-faire avec les nouveaux parents endéans le temps imparti et pour maximiser les sorties avant 13h. À noter que comme la durée de séjour se calcule à partir de l'admission de la maman, le séjour peut être prolongé pour que le test de Guthrie, prévu 48h après la naissance, soit bien réalisé en milieu hospitalier.



Examens en imagerie médicale : de courtes vidéos pour les patients



Expliquer au patient ce que l'on attend de lui et montrer la salle d'examen alors qu'il patiente dans la salle d'attente, c'est le projet du service d'imagerie, soucieux d'améliorer l'information et les flux. À la Clinique CHC MontLégia, 8 technologues du service ont accepté de jouer leur propre rôle et celui du patient dans ces courtes vidéos qui sont diffusées à la fois dans la salle d'attente et sur le site internet. Ce projet a été développé également sur les Cliniques CHC Hermalle, Heusy et Waremme courant 2025.

Explique-moi l'hôpital



Trois nouvelles vidéos destinées à nos jeunes patients ont été finalisées fin 2024 : la gastroscopie, le diabète de type 1 et l'examen de cardiologie. Ces vidéos, à découvrir sur CHCjunior.be et sur YouTube, viennent compléter les deux premières vidéos du projet *Explique-moi l'hôpital* consacrées à l'anesthésie et au test de provocation orale. Toutes ces vidéos abordent des thématiques diverses centrées sur les préoccupations et questions des enfants. Elles ont pour but de diminuer leur inquiétude (et celle de leurs parents) face à une future venue à l'hôpital pour une opération, un test, un examen... Elles sont réalisées grâce au soutien du Kiwanis Haut-Geer Comtesse de Hesbaye.



Mieux accompagner les patients à besoins spécifiques (PBS)



Former les volontaires et professionnels de santé à mieux accompagner les patients à besoins spécifiques, c'est l'objectif des deux sessions de sensibilisation proposées fin 2024 en collaboration avec les associations La Lumière, Surdimobile, Altéo... Les participants se sont confrontés aux réalités des patients malvoyants, malentendants, en chaise roulante, autistes... ou plus simplement d'une personne âgée. Une petite centaine de personnes ont participé à ces deux sessions qui devraient se répéter chaque année.

Le groupe de travail consacré aux personnes à besoins spécifiques ancre ses plans d'action dans une collaboration étroite avec différentes associations de patients afin de récolter les avis et retours d'expérience des patients et ce qui pourrait les améliorer. La LUSS et Altéo sont nos principaux partenaires. Un autre groupe de travail (GT associations) permet l'arrimage entre les associations de patients et les différents services du Groupe santé CHC pour la construction progressive de partenariats spécifiques. Ces actions s'inscrivent en complémentarité de celles initiées par le comité de participation des patients.

PRÉSENCE TERRITORIALE COHÉRENTE ET CONTINUE, EN LIEN AVEC LES PARTENAIRES



Le Patient, le nouveau magazine du Groupe santé CHC

Notre groupe a lancé un nouveau magazine, *Le Patient*, en collaboration avec Sudinfo, en remplacement de l'ancien *Check-up*. Destiné aux patients et au grand public, ce support met en valeur les activités du CHC. Ce trimestriel est diffusé dans les éditions de *La Meuse* (Huy-Waremme, Liège et Verviers) et sur présentoirs dans les cliniques du groupe. La collaboration avec Sudinfo a été reconduite pour l'année 2025, avec 4 nouveaux numéros.

Intégration de la Résidence Françoise Schervier

Depuis le 1^{er} janvier 2024, la Résidence Françoise Schervier, désormais appelée Résidence CHC Mehagne, a rejoint notre secteur de la personne âgée. Située à Embourg (commune de Chaudfontaine), cette maison de repos mixte (MRPA-MRS) offre une capacité de 110 lits et 23 résidences-services. L'établissement, qui emploie 110 personnes, a choisi de s'associer au Groupe santé CHC afin de pérenniser ses activités et de garantir la continuité des soins et des emplois. Avec cette intégration, le secteur de la personne âgée compte désormais 9 résidences.



Partenariat avec le Centre médical L'Ecoute

Le Groupe santé CHC a signé un nouveau partenariat courant 2024 avec le Centre médical L'Ecoute, qui propose des consultations de médecine (générale et spécialisée) et paramédicales à Grivegnée. Cette nouvelle collaboration s'appuie sur une activité de prélèvement organisée avec notre laboratoire de biologie clinique. Outre les prélèvements, le laboratoire y assure également les tests d'HGPO (sur rendez-vous). Des consultations de chirurgie abdominale, gynécologie et sexologie y sont également tenues par des spécialistes du CHC.



Ouverture de centres de prélèvements

En 2024, le laboratoire de biologie clinique a ouvert 3 nouveaux centres de prélèvements : le Labo CHC Grivegnée en collaboration avec le Centre médical l'Écoute, le Labo CHC Dison et le Labo CHC Oreye en collaboration avec le Centre médical d'Oreye.



Séminaire sur la gestion du risque infectieux en maison de repos

En avril, un séminaire consacré à la gestion du risque infectieux en maison de repos s'est tenu à l'hôtel Van der Valk de Verviers. Organisé en partenariat avec les HOST des réseaux Move et Elipse, les OST de la province de Liège et le ministère de la Communauté germanophone, l'événement a rassemblé plus de 170 professionnels du secteur. Destiné aux directeurs, infirmiers chefs, médecins coordinateurs et référents hygiène, le séminaire a également attiré des médecins généralistes, pharmaciens et représentants institutionnels. Les thématiques abordées incluaient l'hygiène, l'antibiorésistance, les maladies à déclaration obligatoire, et les missions des structures de soutien HOST et OST. L'équipe du HOST Move, active depuis 2021, était mobilisée pour partager son expertise.

Ordonnancement

Améliorer la complémentarité entre les services des 4 cliniques

Lancé en 2024, le chantier de l'ordonnancement de l'activité de la Clinique CHC MontLégia s'est élargi aux 3 sites de proximité. Le projet ordonnancement se structure en 6 thématiques interdépendantes :

- la programmation des blocs opératoires, notamment en faisant glisser une partie de l'activité chirurgicale élective vers les sites de proximité, selon une liste d'interventions définie
- le circuit du patient chirurgical
- les urgences et les soins intensifs
- l'overcrowding
- la coordination des séjours hospitaliers
- la remasterisation des unités de soins

Ce travail important est parfaitement segmenté et demandera minimum 2 ans pour montrer ses pleins effets. Six groupes de travail multisites, un par thématique, sont chargés d'élaborer des propositions de solution pour chaque objectif. Le projet colle parfaitement au projet médical défini par la direction médicale, le conseil médical et les médecins chefs de service. L'ordonnancement permettra d'améliorer les conditions de travail sur chacun des sites, offrira plus d'opportunités de développement d'activité aux médecins et permettra aux cliniques de proximité de proposer des services électifs de qualité.



La cuisine centrale fête ses 20 ans

En septembre, les équipes du pôle hôtelier ont célébré le 20^e anniversaire de la cuisine centrale d'Aller. Pour marquer le coup, 4 vidéos ont été réalisées, mettant en avant la production, les consommateurs, le concept hôtelier et la transition vers une cuisine plus durable. La cuisine centrale représente un des centres névralgiques dans l'accueil de nos patients et résidents. En 20 ans, sa production a doublé, passant de 3.000 repas par jour (déjeuners, diners et soupers) à 6.000 repas acheminés dans nos cliniques au chevet des patients, nos résidences et notre crèche.



Une formation à l'approche du patient critique pour les médecins généralistes



La Clinique CHC Heusy propose depuis la rentrée 2024 une formation à l'approche du patient critique destinée aux médecins généralistes. Dispensée par Nicolas Hansroul, infirmier chef et instructeur ILS, elle reprend les principes de la formation plus longue qu'il anime pour les infirmiers à MontLégia. Structurée en 3 parties (méthode ABCDE, algorithme de réanimation ALS et atelier sur mannequin), elle permet d'actualiser les connaissances médicales en petit groupe, de transmettre des outils pratiques et de renforcer le travail en équipe. Cette initiative s'inscrit dans une démarche de réorganisation des urgences et de renforcement des liens entre la clinique et les médecins de la région.

TRANSFORMATION NUMÉRIQUE / GESTION DATA DRIVEN



BILAN DU SERVICE ICT

- Fonctionnement.** Le service a poursuivi sa transformation pour faire face aux nouveaux défis. Cela s'est concrétisé par des recrutements, des mobilités internes entre équipes, ainsi que par la création de groupes de compétences chargés de :
 - assurer le développement web (10 projets en cours)
 - travailler sur le nouveau dossier patient informatisé (DPI)
 - gérer les nouvelles applications
 - constituer une équipe sécurité
 - suivre l'évolution technologique et les mutations du marché, notamment pour anticiper les abus de position dominante
 - améliorer l'efficacité interne
 - fournir des services au réseau Move
- DPI.** Des travaux préparatoires ont été menés dans le cadre du projet de nouveau DPI (dossier patient informatisé) et du projet IMPACT (voir aussi p.55) mise en place de l'infrastructure, développement de la plateforme d'échange interapplicatif EAI, déploiement du module ADT (base de données patients), passation du marché, harmonisation des pratiques et préparation du paramétrage...
- Cybersécurité.** En réponse à la directive européenne NIS2 sur la sécurité des réseaux et des systèmes d'information, plusieurs actions ont été entreprises :
 - redéfinition de l'accès à internet, ouvert mais sécurisé
 - remplacement des anciens antivirus par une solution EDR (*endpoint detection and response*)
 - renouvellement du proxy et de l'antispam permettant de filtrer les e-mails (70% sont éliminés!)
 - macro-segmentation du réseau CHC pour aller au-delà de la protection périphérique
- Amélioration de la gestion et de l'efficacité.** Un outil de collecte des événements informatiques a été mis en place, qui permettra de corréliser les événements issus de l'ensemble des systèmes (connexion de postes, accès VPN...). Cette corrélation renforce la capacité de diagnostic, accélère les réponses aux incidents de sécurité et améliore la protection globale. Actuellement, le volume d'événements atteint les 300 millions par jour. Par ailleurs, une nouvelle plateforme fournit des automatismes aux informaticiens, simplifiant ainsi les tâches répétitives, accélérant les processus, renforçant la sécurité et facilitant la gestion des changements informatiques (migration de serveurs, d'applications...).
- Domaine.** Le projet de migration de domaine, permettant de continuer à évoluer dans l'environnement Microsoft, a été finalisé.
- Stockage.** Le Groupe santé CHC poursuit son approche *scale-up* en matière de stockage, avec une extension continue de ses capacités : de 500 TB (terabyte) en 2020 à 746 TB en 2024. Le système Isilon A200 a été remplacé par un PowerScale A300.
- Dentisterie.** Le logiciel de gestion Cyberdent a été remplacé par Dentadmin. Le projet s'est articulé autour de la centralisation des bases de données, la mise en place de l'infrastructure, la migration des données, la formation des utilisateurs, l'automatisation du transfert vers l'application Wish, et l'intégration de la facturation. Résultat : une sécurité renforcée et des processus plus efficaces.
- Ophtalmologie.** Le logiciel de gestion Provisu a été remplacé par une version plus moderne, Xprovisu. Après une analyse complète des données et échanges existants, la migration s'est déroulée par étapes, avec une validation via un environnement de test et une communication régulière auprès des utilisateurs pour garantir une adoption en douceur. Xprovisu est désormais opérationnel, avec un support pour accompagner les équipes.





• **Autres projets et réalisations**

- 190 demandes de changements non standards prises en charge (environ 4 par semaine)
- Déploiement de la solution Pop&Pay (click & collect en restauration)
- Intégration de la plateforme Booqit (gestion du transport médical)
- Déploiement et accompagnement des utilisateurs : Omnipro au Foyer Horizon CHC Moresnet et à la Maison de soins psychiatriques de la Clinique CHC Waremmé, PMI (prescription médicamenteuse informatisée) à l'unité des soins intensifs de la Clinique CHC Waremmé
- Support des projets DATA-BI-AI (entrepôt de données, business intelligence et intelligence artificielle)
- Mise en place du nouveau PACS (archivage et transmission d'images médicales) : cahier des charges et préparation
- Suite de l'intégration d'ORline (optimisation de la gestion des blocs opératoires)
- Divers projets pour le laboratoire
- Remplacement proactif du parc informatique des sites de proximité
- Généralisation de l'impression noir et blanc par défaut
- Extension des outils de visioconférence et accès Webex pour tous les collaborateurs

• **Chiffres d'activité et performances**

- 19.000 incidents traités
- 4.000 demandes d'information traitées
- 17.000 demandes de service traitées
- 97% des incidents résolus dans la journée
- 95% des nouveaux accès créés dans les deux jours
- 91% des livraisons de matériel standard effectuées dans les deux semaines



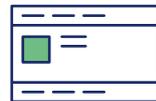
Nouvel intranet

Lancé en octobre 2024, le nouvel intranet se focalise sur l'info : actualités, agendas, infos services. Organisé sur base des statistiques antérieures, il se veut très pratique. Il est aussi plus épuré et plus intuitif que le précédent système.

Il reste le passage obligé vers différentes applications (mails, pointage, système de garde) et TeamWorks (DRH, ICT). Si le menu du restaurant est la rubrique la plus vue, les collaborateurs y consultent aussi les news, les offres d'emploi, la presse, les avantages, ainsi que « who is who » (chassé-croisé, organigrammes). Environ 2.800 personnes consultent intranet chaque jour.



Move : base de données patients unique et uniformisée



Uniformiser la signalétique des patients entre les 3 institutions constituait l'étape indispensable pour construire le dossier patient informatisé commun (DPI voir aussi p.55). Cet important chantier a été mené en 2023 (établissement de la base de données) et début 2024 (tests et formation des utilisateurs).

Cette harmonisation a nécessité de renuméroter les dossiers des patients d'Eupen et Saint-Vith et d'uniformiser l'encodage des données et donc les pratiques : 12 procédures administratives sont désormais communes aux 3 hôpitaux. Ce travail administratif s'est doublé d'un important volet informatique. Avant cela, les 3 institutions ont dû opter pour le même logiciel de facturation et St-Vith a accepté d'utiliser Wish comme ses deux partenaires. Un exemple de collaboration intermétiers et inter-hôpitaux de bon augure pour la construction du futur DPI.

La patientèle de Move en chiffres

Groupe santé CHC	1.330.000 patients
St. Nikolaus-Hospital Eupen	240.000 patients
Klinik St. Josef St. Vith	150.000 patients
Patients communs aux 3 institutions	200.000



Move : futur dossier patient informatisé

En 2024, une étape essentielle du futur dossier patient informatisé (DPI) a été franchie, avec la sélection du fournisseur Softway Medical et le choix de la solution Hopital manager.

L'analyse des offres des 2 soumissionnaires retenus, Zorgi et Softway Medical, a demandé 17 mois de travail minutieux et l'implication de nombreux métiers des 3 hôpitaux du réseau Move, en plusieurs phases :

- Les équipes techniques ont épluché 1.500 pages de dossier et, après de nouvelles questions aux soumissionnaires, des compléments d'information à analyser également.
- Les représentants des futurs utilisateurs ont étudié les réponses aux 2.300 exigences fonctionnelles et participé à plus de 60 h de démonstration. Ils ont ensuite mutualisé leurs analyses (965 points) pour bâtir une grille comparative consensuelle.
- Les 2 soumissionnaires ont été invités à améliorer leur offre sur base des manquements alors identifiés. De nouvelles offres, reçues début juin, ont été analysées à leur tour.
- En juillet, les dernières négociations, intensives, ont été entamées avec les 2 soumissionnaires.
- Le choix final a été arrêté en novembre-décembre 2024 : la recommandation de choisir Hopital manager a été approuvée à l'unanimité par les conseils médicaux et les conseils d'administration du réseau Move.

Ce choix s'explique par le fait que Softway Medical a obtenu le meilleur score pour chacun des 3 critères d'attribution du marché :

- la couverture fonctionnelle et l'ergonomie de sa solution
- la capacité à déployer et le niveau d'engagement de ses services de maintenance et de support
- le prix (un montant total inférieur à celui de son concurrent)

Durant tout le processus, une grande importance a été accordée à ce que les futurs utilisateurs puissent peser sur le choix. À chaque étape, un jury, composé de 6 médecins, 6 infirmiers, 3 pharmaciens et 3 administratifs, a analysé les propositions dans les moindres détails, en y associant de nombreux collègues. Ce grand travail collégial, mené de manière consensuelle, représente des dizaines de jours de travail pour chacun. Qu'ils en soient sincèrement remerciés !

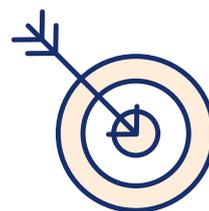
Précisons encore qu'afin de déployer au mieux le futur DPI, l'équipe du service informatique a réorganisé ses équipes. Une change manager et une coordinatrice des formations ont aussi été engagées dès septembre 2024 pour accompagner le déploiement. L'année 2025 a dès lors démarré sous les meilleurs auspices. Le déploiement doit durer 3 ans.

Blocs opératoires – HospiT'Win : améliorer le parcours patient grâce au jumeau numérique



Appliquer les concepts de l'ingénierie industrielle à l'organisation des quartiers opératoires, c'est l'objet du projet de recherche mené conjointement par le CHC et l'IMT Mines d'Albi. Objectif : optimiser le parcours du patient opéré et diminuer les temps d'attente, préjudiciables pour les patients et les intervenants de l'hôpital. Démarré en 2024, le projet doit s'étendre sur 2, voire 5, ans et sera développé en plusieurs phases (d'abord à la Clinique CHC MontLégia puis ensuite sur les 3 autres sites).

Pratiquement, les équipes de recherche de l'IMT Mines développent un jumeau numérique alimenté de toutes les données de l'activité opératoire : le flux des patients (urgences, UAPO, bloc opératoire, réveil, soins intensifs et unités banalisées, ainsi que les éventuels transferts de et vers d'autres sites), mais également les flux logistiques (pharmacie, stérilisation, arsenal, brancardage...) et les ressources humaines (médecins et personnel au bloc...). À terme, l'outil doit servir à la fois à l'analyse du réalisé et à la planification du programme opératoire. Un projet ambitieux et enthousiasmant !



Le CHC, groupe innovant

Organisée en avril, la semaine de l'innovation a réuni les collaborateurs du Groupe santé CHC autour de 3 manifestations : un speed dating entre nos médecins et les représentants des start-up du LégiaPark, une soirée de conférences sur l'innovation en santé (jumeau numérique du bloc opératoire, évolution technologique versus ambitions et limites humaines) et une excursion familiale à Living Tomorrow, un campus d'innovation et laboratoire vivant situé à Vilvoorde...

À côté de cette indispensable sensibilisation, l'appel à projets a suscité différentes initiatives validées courant septembre. Parmi celles-ci, une plateforme d'échanges de services solidaires (ponctuels et gratuits entre services), l'utilisation du projecteur d'ambiance Qwiek up pour distraire le patient pendant les soins, la création d'un centre du goût en oncologie, un parcours de soins en santé mentale (exercices pratiques de santé mentale, en lien avec l'alimentation, le sommeil, les émotions), une optimisation de la planification des horaires utilisant l'intelligence artificielle (utile surtout pour les solutions de remplacement...).

Par ailleurs, plusieurs services ont imaginé d'autres initiatives originales, comme le projet zéro séparation maman-bébé en néonatalogie, le développement d'une Clinique En-Jeu pour adultes, l'utilisation d'une couverture multisensorielle en gériatrie, l'acquisition de l'Aura 10 pour analyser la pièce chirurgicale en cours de procédure de mastectomie en salle d'opération, l'utilisation d'exosquelette en logistique au bloc opératoire pour la manipulation de charges lourdes, l'acquisition de logiciels aux urgences pour détecter rapidement les petites fractures osseuses ou répondre aux questions les plus fréquentes en salle d'attente.

Et les 4 projets sélectionnés en 2023 ? Deux projets sont quasi mis en œuvre. La relaxation guidée par IPTV a été testée dans une unité à la Clinique CHC MontLégia avant de s'étendre à d'autres unités, et à terme aux autres sites. Le fast track aux urgences est en test à Hermalle et Heusy. Les deux autres projets, la démarche proactive pour les rendez-vous de routine (suivi annuel) et le projet de check-in à domicile pour les formalités administratives, nécessitent un délai plus long, notamment en raison de la technologie requise et de son intégration dans le nouveau dossier patient informatisé.

Tous ces projets positionnent notre groupe dans le peloton de tête des hôpitaux innovants.



Vers une organisation sectorisée du CAT

Depuis le mois de mars, afin de tendre vers plus d'excellence, le centre d'accueil téléphonique (CAT) évolue vers une organisation sectorisée. Concrètement, cela signifie que ses collaborateurs gèrent les appels d'une liste restreinte de disciplines.

Cela permet à l'appelant d'avoir rapidement le bon interlocuteur qui va gérer les demandes de façon plus efficiente et personnalisée. Huit nouveaux numéros ont été créés pour garantir cette sectorisation et maintenir la différenciation liée au site initial de demande. Ces nouvelles lignes sont destinées à accélérer la prise de rendez-vous et améliorer la qualité, avec un gain de temps précieux tant pour les professionnels de la santé que pour les collaborateurs, mais surtout pour les patients.

Extension du centre logistique d'Alleur

La globalisation de l'activité logistique (centralisation progressive des magasins du secteur hospitalier) et l'extension du groupe (Foyer Horizon CHC Moresnet, Résidence CHC Mehagne) ont progressivement saturé le centre logistique d'Alleur. Après différentes études, son extension se fera en récupérant l'espace dévolu jusque-là à la menuiserie et à l'équipe pluri-sites (1.000 m²).

Le challenge est de réorganiser l'ensemble du hub (2.600 m²) en maintenant l'activité. L'ensemble des espaces (réception, stockage, préparation de commandes, expédition) sera repensé et agrandi en maintenant 2 flux (matériel stérile et non stérile) qui se rejoignent avant l'expédition. On prévoit aussi l'optimisation de la gestion du stock et des préparations de commandes. Ces travaux d'aménagement et d'équipement (environ 500.000€) sont validés et les plans définis. Les appels d'offres et la désignation de l'entrepreneur se feront courant 2025.

Optimisation de la stérilisation

Courant avril 2024, l'ensemble du processus de stérilisation a été audité, comme prévu dans l'accord de partenariat entre le CHC et son fournisseur Sterima. Le périmètre de l'audit a été élargi à ce qui se passe également dans les murs de nos cliniques.

Il est à noter qu'en 2024 le taux de non-conformité était de 99,59%. On a relevé 25 non-conformités par mois pour une activité moyenne de 122 opérations par jour (pour les 4 sites), ce qui représente par mois 6.000 plateaux din, 500 ancillaires et 200 procédures d'urgence. L'audit 2023 avait donné naissance à un plan de suivi avec 43 actions identifiées, parmi lesquelles, côté Sterima, un plan de formation du personnel et, côté CHC, l'exécution d'un prélavage systématique sur site et la prévention des casses et pertes d'instruments. L'intérêt de travailler en partenariat a montré toute sa force dans ce dossier, où il en va de la sécurité des patients et de la sérénité des professionnels au bloc opératoire.





Fin de l'optimisation logistique au bloc opératoire de Hermalle

Après des mois de travail, la réforme de la logistique à la Clinique CHC Hermalle est arrivée à son terme avec le bloc opératoire. Fruit d'une collaboration étroite entre logisticiens et infirmiers, cette réorganisation, qui représentait un défi logistique majeur vu la complexité au niveau du matériel, doit faire gagner du temps, réduire le gaspillage et améliorer l'efficacité et donc la continuité des soins. Le but de cette réorganisation était de disposer d'un vrai Kanban et de revoir tout le matériel stocké. Auparavant, les 3 types de matériel utilisés (consommables/Kanban, sets d'instruments stériles/Sterima et la pharmacie) étaient dispersés dans toutes les réserves du service. Désormais, le logisticien, muni de sa *pick list* (liste de courses), suit un circuit défini (*pick street*) pour récupérer les trois types de matériel nécessaires à chaque opération (*case cart*, chariot de cas).



Nouveaux ateliers pour la menuiserie et le service plurisites

La menuiserie et l'équipe plurisites ont migré en septembre 2024 vers de nouveaux ateliers dans le zoning de l'avenue de l'Énergie. Cette location présente différents atouts : isolation récente, parking, conciergerie, meilleure sécurité. Quelques travaux d'aménagement (2 douches, 3 sanitaires, 1 bureau, 1 réfectoire) ont été réalisés avant de déménager les deux ateliers. Ce changement a aussi été l'occasion d'améliorations : meilleure ergonomie et système d'aspiration plus performant pour la menuiserie, système de tri et recyclage pour l'équipe plurisites.

Ce déménagement a permis de garder la complémentarité entre les 2 équipes (10 personnes au total) et de rester à proximité des grands axes.



Mise à jour du logiciel du laboratoire

Réalisée samedi 7 décembre, la mise à jour du logiciel Glims du laboratoire de biologie clinique a nécessité un an de préparation et mobilisé les équipes du laboratoire et de l'informatique. Tous les métiers étaient concernés par ce changement : technologues, biologistes, secrétaires, informaticiens, ainsi que toutes les unités de soins.

L'équipe est repassée à une gestion papier, le temps d'une journée, avec des résultats impré-

més échangés par télétube. Les centres de prélèvement ont été exceptionnellement fermés pour limiter l'activité. Les unités de soins ont été invitées à fournir leurs échantillons très tôt pour être traités avant la coupure du logiciel. Au laboratoire, 37 collaborateurs étaient sur le pont de 8 h à 22 h, pour gérer les analyses sous format papier puis pour réintégrer les résultats dans chaque dossier patient. Tout s'est parfaitement déroulé et le retour à la normale s'est fait plus tôt que prévu.

INFRASTRUCTURES ACCUEILLANTES



Un accueil plus confidentiel en PMA

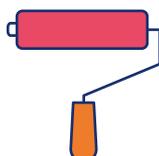
Afin de garantir davantage de discrétion et de confidentialité, l'accueil du centre de procréation médicalement assistée (PMA), situé au 1^{er} étage de la Clinique CHC MontLégia, a été réaménagé. L'espace, jugé auparavant trop ouvert, a été rendu plus intime pour offrir à chaque patient/couple un cadre plus respectueux et adapté à la sensibilité du parcours PMA.

PROJETS DE RÉNOVATION ET D'EXTENSION

Courant 2024, la Résidence CHC Banneux Fawes a finalisé deux étapes significatives : l'extension du restaurant et l'intégration des services logistiques et de stockage dans la nouvelle construction. Le restaurant peut désormais accueillir confortablement jusqu'à 80 convives. Un espace de show-cooking a été aménagé dans le but de stimuler l'appétit des résidents. En parallèle, la rénovation complète de la cuisine a été entreprise, avec l'ajout de zones de stockage. Certaines chambres ont été rénovées (peinture, revêtement de sol, installations sanitaires).



Par ailleurs, on a installé une chaufferie à bois alimentée en copeaux provenant de la récupération de déchets verts par Intradel, une première au sein du Groupe santé CHC. Toujours du côté technique, l'ancienne cabine électrique a été remplacée par une nouvelle cabine haute tension et la résidence est désormais équipée d'un groupe de secours.





L'ANCIEN GRAC DÉMOLI À WAREMME

L'ancien bâtiment de l'asbl GRAC jouxtant la Clinique CHC Waremmes a été démolie comme prévu dans le cadre du projet d'extension/rénovation de celle-ci. De nouvelles places de parking ont été aménagées sur l'espace libéré, dont une partie servira de zone de déchargement et d'emplacement pour les baraques et la grue du chantier afin de ne pas entraver l'activité du site. Rappelons que le projet prévoit la construction d'une aile supplémentaire, la réalisation d'un nouveau bloc opératoire et l'extension et le reconditionnement du CRF (centre de réadaptation fonctionnelle).

TRAVAUX DE RÉHABILITATION DANS LE PARKING K



En août et septembre, le sol du parking K de la Clinique CHC MontLégia, parking gratuit situé le long de l'autoroute, a été réhabilité. Ces travaux avaient pour but de remplacer l'empierrement au niveau des allées centrales par des dalles gazon en béton pour résoudre le problème d'ornières.



NOUVEAU RÉFECTOIRE À LA RÉSIDENCE CHC MEMBACH

Les collaborateurs de la résidence bénéficient désormais d'un tout nouveau réfectoire, comprenant une cuisine équipée, une grande table de 14 places où chacun peut s'installer pour prendre son repas, ainsi qu'un espace détente avec des fauteuils pour s'accorder un moment de repos. Ce lieu a été pensé pour être chaleureux et convivial.

UNE NOUVELLE UNITÉ DE GÉRIATRIE EN CHANTIER À HEUSY

Le chantier de la nouvelle unité de gériatrie à la Clinique CHC Heusy est en cours. Il s'inscrit dans la phase finale du grand projet d'extension/rénovation du site et comprend la transformation du 2^e étage, anciennement occupé par la maternité, en une gériatrie moderne de 26 lits. Pour permettre cette reconversion, une dalle sera créée dans l'ancienne chapelle afin d'aménager les espaces communautaires, et un nouveau concept de cabines sanitaires adaptatives sera déployé, permettant à presque toutes les chambres d'être équipées de douches accessibles aux personnes à mobilité réduite. Ce dispositif innovant est une première au sein du Groupe santé CHC. La fin du chantier, d'un coût estimé à 2 millions d'euros, est prévue pour l'automne 2025.





Développement durable : une dynamique qui s'intensifie

En 2024, le Groupe santé CHC a poursuivi et renforcé la dynamique engagée en matière de développement durable (DD), en consolidant sa gouvernance et en élargissant la mobilisation interne.

Les 2^e et 3^e assemblées générales des ambassadeurs DD, organisées en juin et décembre, ont témoigné de cet engagement croissant. Réunissant environ 85 participants, ces journées d'échanges ont permis de faire le point sur les projets en cours, de recueillir les retours du terrain et de renforcer la culture commune à travers des ateliers participatifs.

Pour renforcer l'ancrage local de la démarche, des leaders DD ont été désignés sur chaque site. Leur rôle : faire le lien avec la cellule DD transversale, relayer les initiatives, soutenir les ambassadeurs et porter des actions concrètes sur le terrain.

La sensibilisation des collaborateurs a également progressé grâce à un programme de formation ouvert à tous, mis en place avec le service capital humain. Trois thématiques clés ont été abordées : les perturbateurs endocriniens, l'alimentation durable et la réduction de l'empreinte carbone. En parallèle, le personnel cadre a été convié à une journée de formation centrée sur les grands enjeux du développement durable et les leviers d'action.

Autre avancée notable : un guide d'évaluation des impacts des projets est en cours de finalisation. Cet outil sera testé avant d'être intégré à la méthodologie de gestion de projet développée à l'échelle du réseau Move. Il permettra de prioriser, voire d'optimiser les projets en analysant leurs retombées sociales, environnementales et économiques.

Un plan d'action en santé environnementale



Le projet de santé environnementale porté par le pôle mère-enfant est entré début 2024 dans sa phase opérationnelle avec la validation d'un ambitieux plan d'action. Ce projet vise à limiter l'exposition aux perturbateurs endocriniens (PE) et aux substances cancérigènes, mutagènes et reprotoxiques (CMR), en particulier chez les enfants et les femmes enceintes. Après une phase de sensibilisation et de formation, un audit a permis de définir des mesures concrètes, dont la mise en œuvre est prévue en 2025 : campagnes d'information, ateliers pour les futures mamans, adaptation des pratiques d'hygiène, d'alimentation, d'achats ou encore de logistique. Le pôle cherche également à obtenir le label « Maternité saine ». Le plan, initialement axé sur la maternité et la pédiatrie de MontLégia, sera progressivement étendu à d'autres services et sites.

Premières unités de soins durables labellisées

Le Groupe santé CHC a lancé un projet de labellisation interne d'unités de soins durables visant à réduire l'empreinte écologique sans compromettre la qualité des soins. Quatre premières unités pilotes ont obtenu le label à l'automne : la révalidation de Hermalle, le bloc opératoire et les soins intensifs d'Heusy et les urgences/soins intensifs de Waremmé. Durant 1,5 an, les équipes ont mis en œuvre des actions concrètes autour de la gestion des déchets, de la consommation d'énergie et d'eau, de la mobilité douce ou encore du bien-être au travail. Des résultats tangibles ont été obtenus, comme la réduction de l'usage du plastique ou la baisse significative du volume de déchets. Sept nouvelles unités ont engagé la même démarche en 2025.

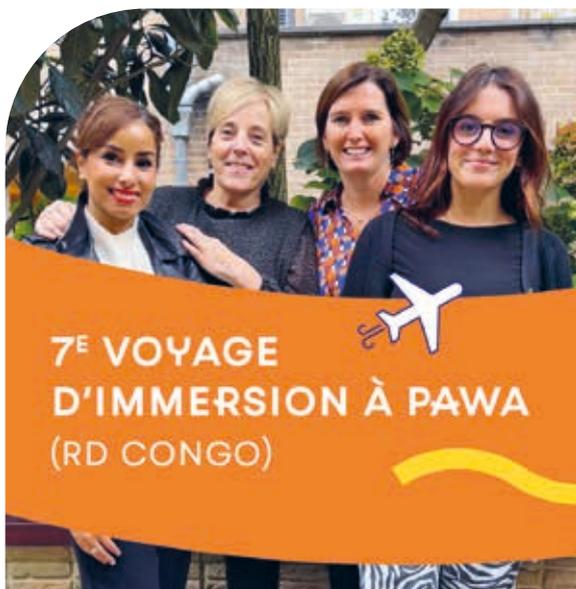


Le Groupe santé CHC engage son premier bilan carbone



En 2024, le Groupe a lancé la réalisation de son premier bilan carbone, avec le soutien de la fédération UNESSA. L'objectif est de mesurer l'empreinte environnementale des activités hospitalières. Mené avec l'appui d'un cabinet de conseil spécialisé, le projet mobilise de nombreux services (achats, soins,

logistique, alimentation, pharmacie...). Ce bilan permettra de sensibiliser de manière chiffrée les équipes à l'impact de leurs pratiques et d'identifier les pistes concrètes pour réduire les émissions de gaz à effet de serre.



7^e voyage à Pawa

Fin janvier, 4 collaboratrices ont été sélectionnées parmi 17 candidats pour partir à la rencontre de nos collègues congolais de Pawa, dans le cadre du projet Hôpital pour Hôpital de l'ONG Memisa. Il s'agit de

- Sarah Simon, chef technologue au laboratoire de la Clinique CHC Hermalle
- Linda Rayane, logopède à la Résidence CHC Liège Mativa
- Nathalie Nihant, infirmière en imagerie médicale à la Clinique CHC Hermalle
- Ines Inarejos Grimaldos, infirmière en chirurgie-médecine à la Clinique CHC Waremme

Nos collaboratrices devaient partir pour ce 7^e voyage en février 2025. Malheureusement, en raison de l'insécurité dans le pays, au moment du départ, le voyage a dû être reporté.

Pawa en 2024

En 2024, la zone de santé de Pawa, notre partenaire en République démocratique du Congo, a connu de nombreuses améliorations: réhabilitation des urgences, réception définitive du laboratoire, installation d'une banque de sang, réparation de l'adduction d'eau et achat de deux moto-ambulances. Un centre de santé a été rénové et des collaborateurs ont suivi des formations en soins de santé primaires et en imagerie. L'hôpital a aussi investi ses propres fonds pour améliorer les infrastructures (latrines, cuisine, énergie solaire), faciliter l'accès aux soins des indigents (cantine solidaire) et renforcer les équipements médicaux (échographe, lampes chargeables...). Malgré les progrès, des besoins importants subsistent: remplacement de batteries solaires, amélioration de l'hygiène (latrines insuffisantes et incinérateur peu fonctionnel), matériel médical nécessaire (table d'opération, bistouri électrique, couveuse, etc.), ambulance, maintenance et renforcement du personnel.



Laboratoire : passage au paperless pour l'envoi des protocoles en externe

En février 2024, le laboratoire de biologie clinique a annoncé à ses prescripteurs externes la fin de l'impression des protocoles motivée par des raisons écologiques, économiques et qualitatives. L'opportunité était cependant laissée aux prescripteurs de maintenir l'envoi de protocoles papiers mais rares sont ceux qui ont envoyé une demande spécifique. L'objectif de l'opération est largement atteint passant de 13.390 protocoles imprimés en février 2023 à 2.854 en février 2024 (-78%).

Plus de 4.600 panneaux photovoltaïques en service

Dans le cadre de sa transition durable, le CHC privilégie les sources d'énergie renouvelable, notamment en installant des panneaux photovoltaïques. La principale installation, réalisée par la firme liégeoise Reno.energy, a été mise en service en mars 2024 : 2.675 panneaux déployés sur les deux ailes de la Clinique CHC MontLégia, pour une production d'un million de kWh d'électricité par an. Auparavant, plusieurs sites avaient déjà été équipés : le bâtiment des services administratifs de groupe, les unités centrales de production, les Résidences CHC Hermalle, Heusy, Landenne et Racour, le SAJA Le Tabuchet, le Centre médical CHC Grâce-Hollogne et la maison de garde médicale de Hermalle. Au total, 4.644 panneaux étaient opérationnels fin 2024, couvrant 6% de la consommation totale d'électricité du groupe. L'objectif est de doter l'ensemble des sites. Des commandes ont été passées pour équiper la Clinique CHC Heusy et la Résidence CHC Banneux Fawes, des études sont en cours pour la Clinique CHC Waremme et la Résidence CHC Banneux Nusbaum, et l'équipement de la Résidence CHC Membach est programmé en 2025.



De nouvelles bornes de recharge pour véhicules électriques mises en service

Le Groupe santé CHC a poursuivi l'équipement de ses sites en bornes de recharge pour véhicules électriques. Après la Clinique CHC MontLégia (24 points de recharge), les sites de Hermalle, Heusy, Waremme et l'UCP disposent désormais de points de recharge (16 en tout). Ces installations sont gérées par la société Blink, sous la supervision du département technique et des infrastructures. L'accès se fait via une carte de recharge interopérable et les collaborateurs peuvent bénéficier d'un abonnement gratuit donnant droit à un tarif préférentiel. Les 9 résidences du secteur de la personne âgée seront prochainement équipées à leur tour.

Installation de stations de réparation vélo



Dans le cadre de la Semaine de la mobilité 2024, des stations de réparation vélo ont été installées sur plusieurs sites du groupe (cliniques, SAG, UCP). Elles permettent de fixer un vélo en hauteur, d'effectuer des réparations de base à l'aide d'outils intégrés et de gonfler les pneus. Ce projet, mené par le département technique et des infrastructures avec le soutien de la Wallonie, illustre l'engagement du CHC en faveur de la mobilité douce et de l'usage du vélo pour les déplacements domicile-travail.





Cyclonco tour et Village Gym & Joy



Courant mai 2024, plus de 200 personnes ont pédalé en soutien à l'Espace+, maison de ressourcement pour les patients atteints d'un cancer. Le Cyclonco tour proposait 3 journées de cyclo-tourisme autour des cliniques du Groupe santé CHC (Hermalle, MontLégia, Moresnet et Waremme), afin de donner de la visibilité à la démarche et de récolter des fonds pour en assurer la pérennité.



Le dimanche à la Clinique CHC MontLégia, les équipes de pédiatrie ont profité de l'occasion pour soutenir également l'initiative Gym & Joy et mettre en place un village d'activités et d'animations destiné aux enfants. Soutenu par la Fondation contre le Cancer et la Justine Henin Foundation, le projet Gym & Joy encourage l'activité physique chez les enfants et adolescents de pédiatrie.

Brocante : 2^e édition

L'édition 2024 de la brocante, organisée en juin à la Clinique CHC MontLégia, a permis de financer à hauteur de 1.000€ un projet de jardin thérapeutique à la Résidence CHC Banneux Fawes. Ce projet, initié par l'équipe paramédicale de la résidence, a comme objectif de lutter contre la perte de repères chez les personnes âgées, les apaiser, stimuler leurs sens et leur mémoire.





Un champ expérimental de cannabis à la Clinique CHC Hermalle

En juin 2024, la Clinique CHC Hermalle et la société CBX Medical ont créé un champ expérimental de cannabis à vocation médicale, écologique et pédagogique. Deux variétés de cannabis sans THC ont été cultivées sur 3 hectares de terres agricoles. Malgré une saison très humide limitant la croissance des plants, le projet a permis d'organiser des formations sur les usages médicaux du CBD. Près de 220 professionnels de santé y ont participé. Des panneaux didactiques, présents sur le champ, expliquaient les bienfaits de cette culture. Ce projet innovant promeut la recherche scientifique, combat les idées reçues sur le cannabis et s'inscrit dans une démarche de développement durable. CBX Medical et le Groupe santé CHC comptent poursuivre cette collaboration.



Semaine européenne du développement durable : concours



À l'occasion de la semaine européenne du développement durable (du 18 septembre au 8 octobre 2024), le groupe de travail sensibilisation au développement durable a organisé pour la 2^e année consécutive un concours interservices et intersites pour mettre en avant des initiatives qui contribuent à un monde plus durable. Cinq projets ont été proposés (dans l'ordre des votes) :

1. «De l'eau pour tous!» de l'unité 420 (neurochirurgie, chirurgie orthopédique) de la Clinique CHC MontLégia
2. «Bonnets réutilisables» du bloc opératoire de la Clinique CHC Heusy
3. «Consommons local!» du secteur de la personne âgée en collaboration avec les résidents
4. «À vos cartons!» du bloc obstétrical de la Clinique CHC MontLégia
5. «Sets de table réutilisables pour les résidents» du pôle nutrition et restauration

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