



PLAN STRATÉGIQUE BOOST 2025

**Dynamisés par l'Humain,
Boostés par l'Excellence...**

Clôture du plan BOOST 2025

Introduction

Au moment d'entamer l'année de clôture du plan BOOST 2025 et la préparation du plan à l'horizon 2030, nous sommes fiers de présenter la dernière actualisation de notre plan. Elle marque ainsi la fin d'un cycle riche en défis et en accomplissements. BOOST 2025 était ambitieux et l'environnement dans lequel nous avons évolué ces 5 dernières années particulièrement complexe et imprévisible. Cependant, les crises successives – qu'elles soient sanitaire, socio-économique, énergétique ou liée à la pénurie de main-d'œuvre – ont permis de mettre en avant notre résilience et notre grande capacité d'adaptation.

Nous savions le chemin ardu et nous l'avons emprunté avec détermination. Notre hôpital a fait preuve d'une agilité remarquable. A l'heure où les grandes structures s'interrogent sur leur capacité de résilience, nos équipes l'ont rendue visible. Elles ont continuellement ajusté leurs stratégies et leurs actions pour répondre aux exigences

changeantes de notre contexte. Cette flexibilité a été essentielle pour maintenir le cap et respecter le planning initialement établi pour la concrétisation de notre plan stratégique.

Grâce à l'engagement et à la détermination de chacun de nos collaborateurs, de nombreuses avancées ont été réalisées. Cela témoigne de notre capacité collective à transformer les défis en opportunités.

Ce document a pour but d'esquisser les progrès accomplis et de mettre en lumière les initiatives qui continueront de porter notre hôpital vers de nouveaux sommets.

Nous remercions l'ensemble des collègues et des médecins, sans qui la concrétisation de nos ambitions n'aurait pas été possible, ainsi que les administrateurs pour leur soutien indéfectible et leur vision. Ils ont été des piliers essentiels de notre réussite collective.

Missions, raison d'être, vision, valeurs

BOOST 2025 s'est construit autour de nos missions et de notre vision d'hôpital public en proposant à la population la meilleure offre de soins accessible, performante et efficiente. La Citadelle est un acteur et une ressource incontournables dans les réseaux de santé. Elle met en place une démarche participative ambitieuse, s'appuyant sur une volonté forte d'amélioration de la qualité et de la sécurité, s'articulant autour de ses valeurs et de l'humain.

Nos missions ont été adaptées pour mieux contribuer à la concrétisation d'enjeux essentiels pour l'hôpital et la population liégeoise, c'est-à-dire :

- _ Offrir des soins pointus et spécialisés au plus proche de la population, dans les zones urbaines où les besoins essentiels, dont les soins de santé notamment pédiatriques, doivent être accessibles en 15 minutes à pied ;
- _ Maintenir des soins à des tarifs raisonnables ;
- _ Adapter la prise en charge des patients aux demandes d'hospitalisation de jour et/ou domicile ;
- _ Réaliser des économies d'échelle en mutualisant les achats avec les membres du réseau et en rationalisant les investissements au travers du projet médical ;
- _ Poursuivre nos actions de développement durable ;
- _ Maintenir un cadre de travail agréable et motivant pour l'ensemble des travailleurs ;
- _ Renforcer nos partenariats avec les membres du réseau Elipse ;
- _ Créer et mutualiser certaines polycliniques ;



Les axes stratégiques

Le plan BOOST 2025 s'articule autour de 7 axes représentés schématiquement dans le graphique ci-après.

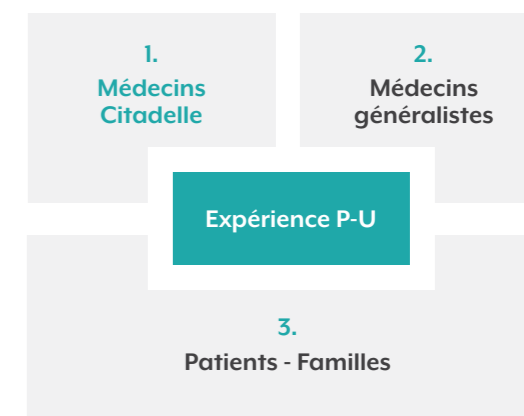


Expérience patients-usagers

L'expérience patient-usager consiste à identifier la perception qu'ont les patients et usagers de toutes les interactions et relations avec notre institution, nos collaborateurs et nos services tout au long de leur parcours de soins. Elle prend en compte aussi bien les aspects fonctionnels (qualité des services, efficacité des procédures) qu'émotionnels (accueil, empathie).

Pour définir les actions et projets de l'axe "expérience patient-usager", trois parties prenantes principales ont été identifiées :

1. Les médecins spécialistes de la Citadelle
2. Les médecins généralistes
3. Les patients et leurs familles



Médecins spécialistes de la Citadelle : amélioration de l'expérience

Pour améliorer l'expérience des médecins de la Citadelle, les ambitions ont été centrées sur la qualité des relations interpersonnelles, l'amélioration de l'environnement physique et la fluidité des procédures administratives. Voici les principales actions entreprises :

- **Transfert des secrétariats médicaux dans la filière administrative** : à la suite d'audits internes, des actions concrètes ont été mises en place pour réduire les délais d'envoi des protocoles médicaux. L'objectif fixé de maximum 7 jours est désormais atteint dans la majorité des secteurs. Certaines spécialités doivent encore réduire légèrement leurs délais, tandis que d'autres ont réussi à réduire le délai à 4 jours.
- **Création de comptoirs décentralisés** : pour améliorer l'efficacité et les compétences des services, des comptoirs décentralisés ont été créés. Ces comptoirs ont permis de réduire significativement les files d'attente, offrant un accès plus rapide aux services pour les patients et médecins.
- **Révision des processus administratifs et des procédures** : toutes les procédures administratives ont été revues, harmonisées, puis diffusées dans les différents secteurs administratifs. Elles ont été intégrées dans le système de Gestion Électronique Documentaire (GED), rendant leur consultation possible à tout moment, afin de garantir la cohérence des pratiques.
- **Fusion des secteurs des secrétariats médicaux et des rendez-vous** : la fusion de ces deux secteurs a permis d'augmenter la proximité avec les patients et d'améliorer le service personnalisé aux médecins. Cette réorganisation a également libéré des espaces de travail, qui ont été reconditionnés en box de consultation, permettant ainsi d'accroître l'activité médicale.
- **Constitution d'un groupe de travail médico-infirmier** : un groupe de travail réunissant médecins et personnel infirmier a été créé dans le but d'améliorer la communication entre toutes les parties prenantes, y compris les assistants. Après analyse du cadre législatif et des processus existants, des améliorations ont été apportées dans les unités de médecine et de gériatrie. L'objectif est d'étendre ces améliorations à toutes les unités, garantissant une collaboration interdisciplinaire optimale.

Expérience des médecins généralistes : principales actions

Dans le cadre de l'amélioration de l'expérience des médecins généralistes, plusieurs initiatives sont mises en œuvre afin de renforcer la collaboration et d'améliorer leur satisfaction. Ces actions visent à simplifier l'accès aux services et à renforcer la qualité des interactions. Voici les principales initiatives :

Reformatage des journées médicales :

les journées médicales sont entièrement repensées pour mieux répondre aux attentes et aux besoins de formation des médecins généralistes. Co-construites avec les médecins généralistes eux-mêmes, ces journées sont désormais personnalisables, avec des thématiques transversales et multidisciplinaires, intégrant des moments d'échanges qui favorisent le réseautage et le partage de connaissances.

Audit des délais de rendez-vous :

un audit est réalisé pour identifier les goulots d'étranglement dans la prise de rendez-vous. À la suite de cet audit, la polyvalence des secrétariats médicaux est renforcée, ce qui améliore leur efficacité et leur capacité à répondre aux demandes des médecins généralistes.

Mise en place d'une ligne prioritaire : une ligne téléphonique prioritaire est mise en place pour les médecins généralistes, permettant de réduire les temps d'attente à un maximum de 11 secondes, optimisant ainsi la réactivité de nos services.

Envoi des protocoles par voie électronique : pour une réponse plus rapide aux attentes des médecins généralistes et des patients, les protocoles médicaux sont envoyés par voie électronique via le portail Health box des médecins.

Présentation des services de référence aux patients : afin de mieux accompagner les médecins généralistes dans leur orientation des patients, une présentation des services clés est organisée. Ces services incluent : le service Welcome pour un accueil personnalisé des patients à besoins spécifiques, la médiation interculturelle pour les patients faisant face à des barrières culturelles ou linguistiques et un accueil adapté pour les patients souffrant de troubles autistiques.



Expérience des patients et de leurs familles : principales réalisations

L'amélioration de l'expérience des patients et de leurs familles repose sur une écoute attentive de la voix des patients, qu'il s'agisse de besoins exprimés ou implicites. L'objectif est de rendre leur parcours au sein de l'hôpital aussi fluide et satisfaisant que possible. Voici les actions les plus significatives menées dans ce cadre :

Installation de bornes d'accueil : des bornes d'accueil sont installées dans le hall d'entrée pour fluidifier le parcours des patients. Après leur passage aux bornes, les patients peuvent se rendre directement à leur consultation ou salle d'hospitalisation. Le numéro de leur itinéraire est clairement indiqué, facilitant ainsi leur orientation au sein de l'hôpital.

Information tarifaire transparente : pour améliorer la transparence financière, une estimation des coûts est désormais disponible sur le site web de l'hôpital. Une information tarifaire est également fournie sur demande lors de l'admission.

Création d'une cellule de contrôle de processus : une cellule dédiée à l'optimisation du parcours administratif des patients est créée. Son objectif est de rendre ce parcours aussi fluide que possible, de la préparation à la sortie, pour tous les patients, qu'il s'agisse d'une hospitalisation planifiée ou d'un séjour imprévu.

Mise en place d'une cellule de gestion des séjours : une cellule de gestion des séjours est mise en place pour accompagner les patients tout au long de leur hospitalisation, en veillant à ce que leur expérience soit positive et sans heurts.

Professionnalisation de la conciergerie : la conciergerie, instaurée pendant la pandémie, ambitionne de se professionnaliser pour répondre aux besoins quotidiens des patients. Ce projet est en cours de concrétisation. Ses services seront également étendus à la gestion des objets perdus, répondant ainsi aux attentes des patients et familles concernant le suivi de leurs effets personnels.

Pré-admission en ligne et déclaration informatisée : afin de simplifier les démarches administratives, la pré-admission est désormais possible en ligne pour toutes les hospitalisations. Les déclarations d'admission sont également informatisées, et toutes les données du patient (adresse, mutuelle, nom du médecin traitant, etc.) sont vérifiées en amont.

Distribution d'un passeport pré-opératoire : un passeport pré-opératoire contenant toutes les informations et instructions nécessaires est désormais remis aux patients avant leur admission. Ce document vise à mieux préparer les patients à leur intervention, à réduire l'anxiété et à améliorer leur expérience globale.



Partenariats stratégiques pour une transformation systémique et durable

Pour garantir la réalisation de nos missions en tant qu'hôpital public et offrir des soins de pointe à la population, notre approche des partenariats repose sur plusieurs axes fondamentaux :

- _ **Organiser les missions de soins à travers le réseau hospitalier clinique loco-régional Elipse** : ce réseau représente un cadre essentiel pour maximiser la qualité et l'efficacité de notre offre de soins.
- _ **Conduire avec agilité les changements nécessaires à la mise en réseau** : nous valorisons une capacité d'adaptation face aux évolutions de l'environnement médical et organisationnel.
- _ **Conforter notre positionnement dans nos domaines d'excellence** : nous renforçons notre expertise pour demeurer un acteur de premier plan dans nos spécialités cliniques.
- _ **Développer une offre de soins supra-régionale en collaboration avec le CHU** : cette ambition vise à répondre aux besoins spécifiques des patients au-delà de notre région, en s'appuyant sur des infrastructures et des expertises mutualisées.
- _ **Renforcer nos collaborations avec les structures extra-hospitalières** : nous travaillons en étroite coopération avec les acteurs de santé locaux pour garantir une prise en charge globale et continue des patients.

La culture de développement territorial est profondément ancrée au sein de notre institution, grâce notamment à notre implantation dans les quartiers du Laveu et de Herstal. Le site du Laveu a été récemment rénové, offrant de nouveaux espaces dédiés au confort des patients et des collaborateurs (espace Horeca, clinique de l'hystérocopie, espace détente). Le site de Herstal, quant à lui, bénéficie d'une localisation stratégique aux portes de la Basse-Meuse, proposant des services de revalidation et un large éventail de consultations nécessitant des équipements de pointe.

Dans le cadre du plan BOOST 2025, nous avons mis l'accent sur la création de polycliniques extérieures, en poursuivant le développement de structures légères et délocalisées pour renforcer notre proximité avec les patients. Ainsi, en mars 2023, nous avons ouvert le centre médical "La Chapelle" en plein cœur de Liège, transformant l'ancienne discothèque du même nom en un espace de soins multidisciplinaires. Ce centre de 750 m² vise à offrir un accès facilité aux soins, en cohérence avec la vision de la "ville quart d'heure", qui propose des services à moins de 15 minutes à pied ou à vélo. En un an, près de 15.000 consultations ont été réalisées, preuve de l'attractivité et de l'efficacité de ce modèle décentralisé.

Dans cette même dynamique, une polyclinique a été inaugurée en mars 2022, à Visé, permettant à nos médecins de recevoir la population de Basse-Meuse dans le centre médical Jules Bruwier. Cette intégration au sein d'une structure existante favorise la mutualisation des compétences et des ressources, tout en développant des synergies bénéfiques pour les patients. De plus, nous avons lancé une consultation d'esthétique dans un centre de gynécologie, afin de proposer des services de chirurgie plastique et réparatrice, contribuant ainsi à l'amélioration du bien-être des patientes.

Nos centres externes reflètent aussi notre volonté de renforcer notre collaboration avec les médecins généralistes, partenaires essentiels dans l'accompagnement des patients et le relais des spécialités hospitalières.

L'hôpital de la Citadelle s'est également affirmé comme un acteur incontournable du réseau "Elipse", en contribuant activement à l'organisation de celui-ci. Notre hôpital a joué un rôle de premier plan dans l'adhésion aux centrales d'achats, permettant ainsi une rationalisation des coûts, essentielle pour répondre aux défis actuels et futurs. En parallèle, nous participons aux discussions sur la création d'un centre de tri des déchets B2 en province de Liège, une initiative alignée avec nos engagements en matière de développement durable.

Nos partenariats avec les autres membres du réseau sont renforcés par la participation active à plusieurs groupes de travail (hygiène, RHM, GGA), consolidant ainsi notre position au sein du réseau régional. Nous sommes aussi fiers d'être devenus un centre de référence unique pour la chirurgie du rachis, avec la création d'une "spine unit" dès 2024, visant à former des chirurgiens hyperspécialisés.

Enfin, les Conseils d'Administration du CHU de Liège et de l'hôpital de la Citadelle ont décidé, le 21 décembre 2022, d'inscrire les deux hôpitaux dans un projet de groupement hospitalier. Cette décision a été formalisée le 20 décembre 2023. Le 28 juin 2024, les actes constitutifs du groupement hospitalier HUL ont été signés devant notaire.

Au sens de la Loi coordonnée sur les hôpitaux, un groupement hospitalier est une collaboration hospitalière durable, juridiquement formalisée et agréée par le Ministre qui a l'agrément des hôpitaux dans ses attributions, en vue d'une répartition des tâches et d'une complémentarité en matière d'offre de services, de disciplines ou d'équipements, afin de mieux répondre ainsi aux besoins de la population et d'améliorer la qualité des soins.

Ce projet d'envergure repose sur la co-construction, en impliquant activement toutes les parties prenantes. Il vise à assurer une complémentarité des services, disciplines et équipements pour mieux répondre aux besoins de la population. Trois chantiers prioritaires ont été définis : la gouvernance hospitalière, les projets médicaux et les services d'appui, avec la mise en place d'un Project Management Office commun (PMO). Pour répondre aux défis actuels et futurs, le PMO avait pour mission d'aligner l'ensemble des composantes des deux hôpitaux : les grands processus administratifs et logistiques, ainsi que les cultures d'entreprise fondamentalement différentes. Cette démarche, s'inscrivant dans les standards de stratégie du changement et de transformation systémique, s'est concrétisée fin 2023 grâce à l'expertise reconnue des équipes de la Citadelle en gestion de projet (PRINCE²), en gestion du changement, en communication et en relations publiques. En l'absence d'accords suffisants dans les projets médicaux, les travaux du PMO ont été temporairement mis en pause afin de réévaluer les priorités et les conditions nécessaires à leur poursuite.

Nos efforts en matière de partenariats s'inscrivent dans une politique visant à renforcer la qualité des soins et l'efficacité des services parce que nous croyons fermement qu'un accord équilibré permettrait de garantir un avenir prometteur pour l'ensemble de la région ainsi que la pérennité des hôpitaux publics.





Durabilité et ESG au sein de l'hôpital

Depuis 2017, le développement durable est intégré dans le plan stratégique de l'hôpital de la Citadelle, avec une approche holistique couvrant les dimensions environnementales, sociales et économiques. Alors que le plan stratégique précédent était focalisé sur la mise en place d'une politique, d'une structure formelle et du développement d'une culture du développement durable, BOOST 2025 a concrétisé des actions qui s'inscrivent dans le long terme tout en assurant la cohérence des actions dans tous nos services.

Notre démarche a initialement été guidée par les principes de l'ISO 26000, suivie de l'adoption des 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies.

Dans le volet social, nous avons volontairement dissocié les dimensions "bien-vivre au travail" et "Attractivité". En effet, l'analyse des enjeux sectoriels préparatoire à l'écriture du plan pointait clairement une pénurie naissante des emplois dans la santé. Le faible attrait pour les métiers hospitaliers associés à une augmentation du besoin en santé des populations (vieillesse, maladies chroniques, etc..) ont renforcé notre volonté de mener une politique dynamique en matière d'attractivité et de rétention de notre personnel justifiant ainsi une dimension "Attractivité" dans le plan stratégique.

Pour rappel, l'axe se subdivise en quatre parties :



Bien-vivre au travail



Équilibre financier



Environnement



Attractivité Médecins-Personnel

Chacune de ces sous-divisions de l'axe Durable 360° propose des actions et projets s'intégrant dans les piliers du développement durable "People-Planet-Profit".

OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE





Attractivité Médecins-Personnel

L'attractivité des médecins et des collaborateurs demeure un objectif fondamental du développement durable, envisagé dans une approche globale à 360°.

La capacité de capter et de retenir les talents est essentielle pour garantir les ressources humaines nécessaires au bon fonctionnement de l'institution et, par conséquent, sa pérennité.

Dans un contexte marqué par une forte pénurie de certains métiers, notamment les soignants, et une concurrence accrue dans le secteur hospitalier, le défi consiste à maintenir une politique dynamique en matière d'attractivité. Malgré des moyens financiers limités, cette attractivité se distingue par la créativité, la valorisation du savoir-être et du savoir-faire, et l'attention portée aux détails. C'est la somme de ces détails qui fera la différence.

Après presque cinq années de projet, ce constat reste d'actualité.

La mise en place de "Boost-attractivité" a insufflé une réelle dynamique de l'attractivité au sein de la Citadelle, en se concentrant sur tous les aspects susceptibles d'être améliorés. De nombreuses actions ont été menées avec succès dans les différents pôles, et des projets sont encore en cours. L'inventaire complet de ces actions est consigné dans le rapport de clôture du chef de projet.

Grâce à ce projet, la dynamique est bien lancée et la question de l'attractivité est désormais intégrée aux réflexions et aux décisions stratégiques de l'institution.

Avantages obtenus à ce jour

Le projet avait pour ambition d'apporter des bénéfices tant quantitatifs que qualitatifs. Pendant ce projet stratégique, des efforts ont été déployés dans tous les domaines contribuant à l'attractivité (ressources humaines, organisation, positionnement, indicateurs de performance), avec des avancées significatives.

Le principal bénéfice de ce projet a été de construire une véritable dynamique/stratégie autour de l'attractivité, incluant à la fois la rétention et la captation des talents, avec une équipe projet dédiée :

- _ En capitalisant sur les actions déjà existantes dans chaque pôle et en les améliorant ;
- _ En unissant les forces, impliquant différents métiers et plusieurs pôles sur ce sujet commun ;
- _ En renforçant la transversalité entre les pôles pour une réflexion partagée et des actions cohérentes.

De nombreuses initiatives concrètes ont été lancées et ont abouti. Sans être exhaustif, voici quelques points marquants :

- _ Un accent particulier a été mis sur l'accueil des étudiants, stagiaires et assistants, considérés comme un vivier de talents et de futurs collaborateurs. Des démarches proactives ont été entreprises auprès des étudiants (interventions dans le minerval, Citablocus, e-learning, etc.).
- _ Des mesures ont été prises pour veiller à la qualité des premiers contacts des stagiaires et assistants avec l'institution, afin de garantir une première expérience positive. Nous savons combien la première impression professionnelle est déterminante.
- _ Une attention particulière a été portée à l'optimisation des processus de recrutement, avec des initiatives innovantes comme le "Job Day", ainsi qu'à l'encadrement des nouveaux collaborateurs.
- _ Une meilleure visibilité a été donnée aux éléments attractifs de l'institution. Un rebranding a permis de renforcer son image et son positionnement dans le paysage hospitalier liégeois et régional, ainsi que dans les médias. Parallèlement, nous avons professionnalisé notre présence sur les réseaux sociaux grâce à une stratégie digitale, tout en mettant en valeur nos actions sociétales et environnementales, un facteur d'attractivité important pour les jeunes générations.

Enfin, nous disposons désormais d'un tableau de bord de l'attractivité, qui inclut des indicateurs liés à :

- _ La démographie des étudiants, stagiaires, assistants ;
- _ La démographie du personnel ;
- _ Les fonctions critiques ;
- _ La charge de travail ;
- _ Les recrutements et la démographie des candidats ;
- _ La formation et le développement ;
- _ La stratégie sur les réseaux sociaux ;
- _ Les retours et le suivi de certains événements (job day, etc.).



Avantages résiduels attendus

Il reste des actions en cours à poursuivre et d'autres à initier ; elles sont répertoriées et doivent être développées. Il existe désormais une réelle sensibilisation autour de l'attractivité sur laquelle il est possible de capitaliser, pour continuer la dynamique en place et mettre en œuvre les actions nécessaires.

Pour aller plus loin, certaines actions doivent être menées en priorité :

- _ Améliorer l'accueil des stagiaires et assistants en finalisant l'aménagement de leur espace vestiaires, pour leur offrir le confort attendu ;
- _ Adopter un protocole de fin de stage, et finaliser le formulaire d'enquête de satisfaction à destination des stagiaires/assistants, afin de déclencher un cycle d'amélioration continue de l'accueil ;
- _ Finaliser le site de recrutement ("Site Jobs Citadelle"), un outil fondamental de la stratégie d'attractivité qui met en avant les atouts et valeurs de l'institution, tout en offrant un angle dynamique et moderne pour attirer les talents.

Ces actions permettront à la Citadelle de se démarquer des autres, de retenir favorablement l'attention des stagiaires et candidats, et de bénéficier d'une réputation positive grâce aux retours de ceux-ci à l'extérieur.



Equilibre financier

Jusqu'à présent, la dynamique financière est axée sur le court terme, voire le très court terme.

Or, les risques environnementaux et sociétaux qui pèsent sur nos sociétés exigent de changer de paradigme et d'inclure la notion de développement durable dans la réflexion financière globale.

Même si le secteur hospitalier est en mutation constante, pour y arriver, il convient de modifier en profondeur nos modes de raisonnement et de décision, aussi bien au niveau macro qu'au niveau micro-économique.

L'enjeu qui consistait jusqu'ici à répondre aux besoins du présent doit désormais garantir une société viable aux générations futures.

Nos objectifs financiers doivent donc aller au-delà de la rentabilité immédiate et intégrer la notion de viabilité à long terme ; viabilité mesurée en termes financiers mais aussi environnementaux et sociétaux.

Actualisation

Parmi les actions menées avec une vision à long terme, on peut citer le décloisonnement des différents départements qui soutiennent les trajets patients qu'ils soient cliniques ou administratifs en vue de la mise en place d'un contrôle opérationnel sur le parcours de soins. L'objectif est d'améliorer l'efficacité, y compris sur le plan financier, de faciliter le travail des collaborateurs et des médecins permettant ainsi d'enrichir l'expérience des patients tout au long de leur parcours à l'hôpital.

Plusieurs structures d'intelligence collective complémentaires ont été mises en place, poursuivant deux objectifs principaux :

- _ Résoudre les problèmes communs en collaboration avec tous les partenaires concernés.
- _ Garantir que chaque patient qui entame un trajet de soins à l'hôpital puisse franchir chaque étape en toute qualité, sécurité et confiance.

Commission d'amélioration du trajet patient : la commission rassemble l'ensemble des partenaires cliniques et administratifs pour traiter les problèmes identifiés sur le parcours patient. Grâce à l'expérience acquise, elle anticipe et prévient les risques et dysfonctionnements liés aux aspects administratifs, médicaux, de soins et financiers du trajet patient. La commission est responsable de superviser la bonne mise en œuvre des processus et procédures décidées en matière de trajet patient.

Cellule de contrôle des processus (CECOP) : la cellule de contrôle des processus agit comme le "bras opérationnel" de la commission d'amélioration. Elle anime les réunions de la commission et s'assure que les trajets patients respectent les processus et les procédures définis. Elle mesure les écarts, propose des recommandations d'amélioration, et fait le lien entre les acteurs de soins, les patients et les services de soutien. La CECOP prend en charge les dossiers, les pilote et, si nécessaire, les redirige vers d'autres structures compétentes. Elle veille au bon déroulement des processus ADT.

Think Tank : le Think Tank reçoit les signalements de dysfonctionnements provenant de la commission, de CECOP ou directement des parties concernées. Il est composé de représentants de la direction médicale, de la pharmacie, du business intelligence (BI) et de la facturation/tarifification.

Ces trois structures travaillent en synergie pour optimiser la facturation et la tarification, proposer des améliorations et éviter le gaspillage, notamment en réduisant les oublis d'honoraires et en identifiant les processus manquants.

Un nouvel organe a été mis en place au niveau du bloc opératoire et des services médico-techniques, avec pour mission d'optimiser la gestion du matériel, d'améliorer l'efficacité opérationnelle et de réduire les coûts. Plusieurs actions sont en cours de finalisation dans ce cadre :

- 1. Acquisition d'un logiciel spécialisé :** un système de planification, de gestion des stocks et de traçabilité des matériels opératoires sera mis en place. Ce logiciel garantira une visibilité continue sur les stocks, préviendra les péremptions, et minimisera les coûts associés.
- 2. Analyse des coûts :** une méthodologie sera développée pour calculer le coût moyen en matériel de chaque intervention chirurgicale. Cela permettra de comparer les pratiques et d'identifier des opportunités d'optimisation.
- 3. Création d'un poste clé :** un manager de la chaîne d'approvisionnement sera nommé pour superviser la logistique matérielle et la gestion des équipes, assurant ainsi une coordination efficace et un suivi rigoureux des opérations.
- 4. Sécurisation de l'approvisionnement :** des marchés publics contraignants, avec des pénalités pour les fournisseurs qui ne respectent pas les délais de livraison, garantiront la continuité des approvisionnements et la fiabilité des stocks.

De nombreuses actions ont également été mises en œuvre pour assurer la durabilité financière, avec des initiatives couvrant les aspects financiers, organisationnels et d'infrastructure. Voici quelques exemples significatifs :

- **Suivi des situations financières particulières :** un processus a été mis en place pour le suivi et la gestion des situations financières spécifiques.
- **Optimisation des charges salariales :** un audit est en cours, avec pour objectif de rapprocher les charges salariales des financements disponibles, et de prioriser les mesures nécessaires à une meilleure concordance.

- **Contrôles des données de facturation :** en collaboration avec le service BI, un contrôle croisé des données de facturation avec les autres sources d'information permet d'identifier le facturable non facturé et de vérifier le trajet des données depuis la prestation jusqu'à la facturation.

- **Structure de suivi des séjours bloqués :** cette structure vise à lever les obstacles à la sortie des patients et de leur proposer un accompagnement adapté.

- **Rationalisation des infrastructures :** le site administratif de Milmort a été fermé, et l'occupation des sites des Hauts-Sarts a été optimisée.

- **Optimisation des achats :** un comité des achats a été mis en place pour vérifier, contrôler et récupérer les montants dus. Cette initiative favorise une culture de l'achat réfléchi, la mutualisation des ressources, la prise en compte de la possibilité de donner une seconde vie au matériel, ainsi que la sensibilisation au circuit court.

Dans le cadre du Fonds Européen de Développement Régional (Feder) et de l'appel à projets de la Région wallonne, un dossier de financement a été soumis pour la rénovation énergétique du bâtiment, et plus particulièrement la rénovation des façades jugées obsolètes et responsables de surconsommation énergétique. Deux enveloppes de financement ont été attribuées à l'hôpital de la Citadelle : 11 117 000 € et 23 750 000 €, réparties respectivement à hauteur de 40 % par les Fonds Feder et 50 % par la Région wallonne.

Ces actions démontrent l'engagement continu de l'hôpital à promouvoir et soutenir les investissements stratégiques, à améliorer ses processus financiers, et à s'inscrire dans une dynamique de durabilité.





Bien-vivre au travail

Dans le cadre du projet stratégique de notre hôpital, nous mettons en place un axe afin de soutenir le bien-être de nos collaborateurs.

En 2021, nous avons d'abord défini la définition du Bien-Vivre au Travail grâce à l'aide d'un groupe de travail représentatif de notre institution. Le Bien-Vivre au Travail est un ensemble d'éléments qui permettent un **épanouissement** personnel, collectif et professionnel dans un environnement **sécuré** et interactif en vue d'optimiser la **réussite** de chacun et de l'entreprise.

A l'aide d'une enquête réalisée en 2019, 7 thèmes ont été définis comme prioritaires parmi les 17 représentés. Ces thèmes ont été classés en 4 piliers d'actions :

GRILLE DE LIVRABLES		4 PILIERS			
Thèmes	TRAVAILLER EN FORME	TRAVAILLER ENSEMBLE	TRAVAILLER SÉRÈNEMENT	TRAVAILLER EFFICACEMENT	
Esprit de collaboration					
Autonomie et responsabilité au travail - Acteur du CHR					
Santé					
Conditions et charge de travail					
Environnement et équipement					
Soutien institutionnel					
Développement professionnel - Carrières CHR					
Mobilité					
Relationnel au sein de l'équipe					
Travail en équipe					
Communication avec le supérieur					
Leadership et reconnaissance au travail					
Sens et perception du travail					
Vie et valeurs organisationnelles					
Egalité					

1. Travailler en forme

Favoriser le bien-être au travail par la santé et l'activité physique : le bien-être au travail est un pilier essentiel de notre hôpital, car un esprit sain se développe dans un corps sain. Le programme "Travailler en forme" met l'accent sur la santé physique (en réponse aux pathologies musculosquelettiques) et mentale des collaborateurs et leur permet de relever les défis du quotidien avec énergie et motivation. En favorisant une bonne condition physique, l'hôpital souhaite créer un environnement où chacun peut s'épanouir. Pour ce faire, nous encourageons la pratique régulière d'activités physiques, proposons des initiatives de prévention en matière de santé, et mettons à disposition des ressources pour une alimentation équilibrée et des habitudes de vie saines.

Boost 2025 : les initiatives en matière de bien-être physique et mental

Les fondations du bien-être au travail : les premières années du plan quinquennal ont été consacrées à la sensibilisation au bien-être physique et à l'engagement des collaborateurs.

En interne, des actions de communication ont été lancées pour encourager l'activité physique, tout en renforçant les liens entre collaborateurs de divers services. Ces efforts ont également permis de poser les bases d'une communauté active et motivée, prête à s'impliquer davantage dans l'amélioration de la qualité de vie au travail.

Développement de la communauté sportive et nouvelles initiatives : ces années ont marqué un tournant important avec la création de "Citalaforme", une communauté sportive pour encourager les collaborateurs à participer activement aux activités physiques :

2022

- Création de la communauté "Citalaforme" via un concours sur le groupe Facebook interne. Quatre collaborateurs ont été désignés coachs pour encadrer diverses disciplines (yoga, fitness, course à pied).
- Mise en place de l'application SportEasy pour coordonner les séances hebdomadaires et les participants.
- Augmentation de l'offre avec une séance de fitness supplémentaire, assurant une activité physique chaque jour de la semaine.
- Participation aux "15 km de Liège", regroupant 40 collaborateurs.

2023

- Organisation de plus de 500 massages en quatre mois, atteignant 100 % de satisfaction des participants.
- Plus de 150 entraînements encadrés sous la bannière "Citalaforme" ont été proposés, incluant des séances de yoga, fitness, course à pied et pleine conscience.
- Participation aux événements sportifs tels que les "15 km de Liège" et le "jogging de la fête des fous", en collaboration avec le CHU, avec des T-shirts arborant les logos des deux institutions.
- Création d'un espace sportif/ bien-être au Laveu, accessible aux collaborateurs, comprenant des équipements de cardio et des salles pour des activités collectives (yoga, Pilates).



Renforcement et Expansion des Activités

Les dernières années de BOOST 2025 visent à approfondir et élargir les initiatives, afin de toucher un plus grand nombre de collaborateurs tout en diversifiant les activités proposées :

2024

– Expansion de “Citalaforme” avec plus de 234 entraînements proposés et six coachs impliqués. Actuellement, 214 collaborateurs font partie de cette communauté.



– Organisation d'une séance supplémentaire de fitness pour les collaborateurs terminant en début d'après-midi, afin d'adapter l'offre aux différents horaires.

– Lancement d'un cours de tennis de table en novembre 2024, la table étant aussi disponible en dehors des cours.

– Doublement des participations aux “15 km de Liège” et au “jogging de la fête des fous” (71 participants), avec une communauté de coureurs désormais reconnue au-delà de l'hôpital.

– Augmentation des kilomètres parcourus à vélo, atteignant 3,9 fois le tour de la Terre sur les huit premiers mois de l'année.

– Organisation d'un concours de recettes saines et de saison, encouragé par la cuisine de l'hôpital, visant à promouvoir des habitudes alimentaires équilibrées.

– Renforcement des liens interprofessionnels au sein de l'hôpital grâce aux activités sportives communes.



2025 (En cours de réalisation)

– **Extension des activités sportives :** Fort du succès de “Citalaforme”, nous élargirons l'offre avec un tournoi de badminton et la création d'un parcours fléché permanent dans les espaces verts de la Citadelle.

– **Nouveaux coachs et horaires :** Recrutement de nouveaux coachs pour proposer des créneaux horaires supplémentaires adaptés aux différents plannings des collaborateurs.

– **Focus sur la santé mentale :** En plus des activités physiques, nous lancerons des ateliers de pleine conscience pour encourager la gestion du stress et l'équilibre mental.

– **Participation accrue aux événements sportifs :** Objectif d'atteindre 50 participants aux “15 km de Liège” et 100 participants au “jogging de la fête des fous”, renforçant l'esprit d'équipe et la visibilité de notre communauté sportive à l'extérieur de l'hôpital.

Ces initiatives visent à poursuivre la promotion d'une culture du bien-être, intégrant la santé physique et mentale comme partie intégrante du quotidien professionnel, afin de renforcer la motivation et la cohésion des équipes. Chaque étape du plan quinquennal contribue à l'épanouissement des collaborateurs, à la création de liens entre différents services et à une amélioration globale de la qualité de vie au travail.

2. Travailler sereinement

Le bien-être des collaborateurs est une priorité fondamentale dans un contexte hospitalier souvent exigeant. Nous sommes pleinement conscients des pressions exercées sur le secteur et des défis liés à la gestion de la charge de travail. Pour cette raison, plusieurs actions ont été mises en place afin de favoriser l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, en tenant compte des besoins individuels de chaque collaborateur. Réduction du temps de travail, aménagement de carrière, coaching, formations, ainsi que des entretiens avec des psychologues internes ou externes sont autant de mesures visant à améliorer la qualité de vie au travail.

Durant les premières années de BOOST 2025, nous avons mis l'accent sur l'importance de la sensibilisation à la santé mentale et de la création d'une culture de soutien. Des campagnes de communication interne ont encouragé les collaborateurs à s'exprimer sur leurs préoccupations, tandis que des partenariats ont été établis avec des prestataires externes pour offrir un soutien psychologique. Ces premières étapes ont permis de créer une base solide pour des initiatives plus ciblées à venir.

Les années 2022 et 2023 ont marqué la mise en œuvre de nouvelles initiatives visant à renforcer la résilience des équipes et à accroître les ressources de soutien psychologique :

2022

– Une formation intitulée “Résilience : bien dans son corps, bien dans sa tête” a été mise en place, permettant aux collaborateurs de développer leur capacité à surmonter les défis quotidiens.

– Des ateliers de marche en pleine conscience ont été organisés, accompagnés de capsules vidéo, afin de fournir des techniques de gestion du stress et favoriser la reconnexion à l'instant présent.

– Le soutien du service de Psychologie clinique et de Cohezio (service externe de prévention et de protection au travail) a été renforcé, offrant ainsi un accompagnement précieux pour le bien-être psychologique des équipes.

– Des séances de massage ont été proposées au personnel, favorisant la détente et la réduction du stress.

2023

– Le service Formation et Développement a lancé une campagne sur la résilience et la gestion de l'agressivité, afin de donner aux collaborateurs les outils nécessaires pour faire face aux situations difficiles.

– Le service Cohezio a renforcé son soutien en mettant à disposition deux psychologues externes pour les collaborateurs.

– Un “Kit bien-vivre” a été créé pour les managers, leur présentant les ressources de soutien disponibles pour eux-mêmes et leurs équipes.

– Un espace bien-être a été aménagé pour offrir un lieu de détente aux collaborateurs, favorisant ainsi la récupération physique et mentale après les périodes de stress intense.



Vers une culture durable de bien-être et de soutien

Les années 2024 et 2025 sont consacrées à la consolidation des acquis, à l'extension des initiatives et à l'approfondissement des efforts pour favoriser un équilibre vie privée-vie professionnelle optimal :

2024

- Une campagne sur la gestion des risques psychosociaux a été lancée dès janvier 2024, avec un accent particulier sur la gestion de l'absentéisme. Jusqu'à présent, 64 entretiens d'absence ont été réalisés, permettant de mettre en place des mesures d'accompagnement pour les collaborateurs. Les premiers résultats montrent une diminution de l'absentéisme à court terme, ce qui témoigne de l'efficacité de cette initiative.
- Une nouvelle campagne sur la résilience a été lancée au dernier trimestre 2024, couvrant des thématiques telles que la gestion des émotions, du stress, et de l'agressivité des patients, ainsi que la communication interpersonnelle.
- Le "Kit bien-vivre" a été distribué à tous les managers sous forme d'un livret, guidant les responsables vers les ressources adéquates en fonction des situations rencontrées (soutien pour les équipes, gestion de l'environnement de travail, relations avec les patients et leurs familles).
- Le processus du fonds social a été réactivé, permettant aux collaborateurs en difficulté financière de bénéficier d'une aide pour couvrir leurs frais médicaux. Trois agents en ont déjà bénéficié cette année.

- Une distribution hebdomadaire de fruits biologiques a été mise en place. Chaque semaine, un service reçoit une "boîte de vitamines" et choisit un autre service à qui l'offrir, créant ainsi une chaîne de solidarité entre les différents services. Cette action renforce l'esprit d'équipe tout en encourageant une alimentation saine.



Projets en cours de réalisation

- **Poursuite de la campagne Résilience :** L'accent sera mis sur l'équilibre vie privée-vie professionnelle, pour aider les collaborateurs à maintenir une frontière saine entre le travail et la vie personnelle.
- **Sensibilisation au burn-out :** Dès début 2025, une sensibilisation sur le burn-out sera proposée à l'ensemble des collaborateurs afin de prévenir cette situation et de leur fournir des outils pour y faire face.
- **Extension du catalogue de formations :** Les différentes initiatives de formation seront intégrées dans un catalogue de formation plus large, qui sera agréé par un organisme externe, garantissant ainsi la qualité des formations proposées.
- **Enquête psychosociale :** Une enquête sera réalisée en partenariat avec le réseau Elipse, afin de cibler les priorités et de déterminer les leviers pour améliorer encore davantage le bien-être des collaborateurs.

Ces initiatives visent à construire une culture durable de bien-être au travail qui intègre le soutien psychologique, l'équilibre vie privée-vie professionnelle et la résilience comme des éléments centraux de la qualité de vie au travail. En offrant des ressources et un accompagnement adapté, l'hôpital s'engage à soutenir ses équipes pour qu'elles puissent continuer à s'épanouir dans un environnement professionnel sain et bienveillant.

3. Travailler ensemble

La cohésion d'équipe est au cœur de ce pilier. Pour garantir une collaboration optimale, la Citadelle a élaboré un code de conduite servant de guide de bonnes pratiques pour tous les agents, et a mis en place diverses initiatives visant à renforcer les liens entre les collaborateurs.

2022-2025 : renforcement de la cohésion et du bien-être collectif

Les années 2024 et 2025 sont consacrées à la consolidation des acquis, à l'extension des initiatives et à l'approfondissement des efforts pour favoriser un équilibre vie privée-vie professionnelle optimal :

En 2022, plusieurs initiatives ont été introduites pour encourager des moments de partage en dehors du cadre de travail :

- _ Les initiatives "Cita Summer" et "Cita Winter" ont été lancées pour soutenir les collaborateurs à travers des actions conviviales et ludiques durant les périodes estivales et hivernales. Ces moments festifs ont permis aux équipes de se retrouver dans une atmosphère détendue, favorisant ainsi les échanges et le renforcement des liens.
- _ Un Family Day a été organisé au Préhisto-museum, offrant aux collaborateurs et à leurs familles l'opportunité de passer une journée ensemble en dehors du cadre de travail. Cet événement a renforcé les relations sociales et a permis de tisser des liens plus forts entre collègues et familles.

Diversification des initiatives et nouveaux événements

En 2024, les initiatives de cohésion ont été enrichies par de nouveaux événements et des actions innovantes :

- _ Le Family Day à Forestia a de nouveau remporté un franc succès. Cet événement a permis de renforcer les liens entre collègues tout en offrant un moment de détente et de plaisir en famille.
- _ En juin, un tournoi de foot a été organisé au profit de la Fondation Citadelle. Près de 200 personnes ont participé à cette journée.
- _ La soirée du personnel est organisée en octobre sur le thème du cabaret.
- _ En décembre, la traditionnelle séance de cinéma de St Nicolas sera à nouveau organisée.



- _ Enfin, l'hôpital a déployé et mis à disposition des espaces de coworking pour encourager la collaboration interdisciplinaire et faciliter le travail en équipe. Ces espaces modernes et flexibles ont permis aux collaborateurs de se réunir dans un cadre adapté, propice à l'échange d'idées et à l'efficacité collective.

L'année 2023 a été marquée par la poursuite des initiatives qui ont renforcé les liens au sein des équipes :

- _ Le Family Day organisé à Forestia a été un véritable succès, attirant de nombreux collaborateurs et leurs familles pour une journée en pleine nature. Ce moment convivial a permis de renforcer les relations entre les équipes dans un cadre informel et agréable.
- _ <https://www.youtube.com/watch?v=5vxumb3dybg>

4. Travailler efficacement

Le dernier pilier met en lumière l'importance de l'environnement de travail pour atteindre des performances optimales. Il s'agit de fournir des équipements modernes, des outils technologiques adaptés et un cadre ergonomique qui facilitent la réussite de chaque collaborateur. Un espace de travail confortable et bien aménagé est essentiel pour permettre à chacun de mener ses tâches avec efficacité et excellence.

Création d'outils et de ressources pour le bien-être

En 2022, nous avons pris plusieurs mesures pour poser les bases d'un environnement de travail sain et adapté :

- _ Une page "Bien-Vivre" a été créée sur l'intranet, accessible à tous les médecins et collaborateurs. Cet espace centralisé offre des informations, des ressources et des conseils pratiques pour favoriser la santé mentale et physique, ainsi que des initiatives de bien-être proposées au sein de l'hôpital.
- _ Des outils d'analyse des besoins, tels que MyMindscan et Què Novèle, ont été introduits. Ces plateformes permettent d'analyser précisément les besoins des collaborateurs, facilitant la mise en place d'actions ciblées pour améliorer la qualité de vie au travail.

2024-2025 : transformation architecturale et soutien au changement

L'accent est à présent sur la transformation physique des espaces de travail et le soutien des équipes durant ces périodes de changement :

- _ En 2024, une réorganisation architecturale majeure a été mise en place pour soutenir l'activité de l'hôpital et faciliter les flux de patients. Cette réorganisation visait à adapter l'espace de travail aux nouveaux besoins fonctionnels.
- _ Le service Formation et Coaching est intervenu pour soutenir les collaborateurs et les équipes dans la gestion des changements engendrés par ces réorganisations, afin de garantir une adaptation harmonieuse.
- _ Les rénovations architecturales se poursuivent sous la coordination du projet Archi'made. Elles visent à offrir un cadre de travail moderne et adapté aux évolutions des pratiques médicales.

2023 : renforcement du dialogue et de l'innovation

En 2023, nous avons mis en place des structures favorisant le dialogue et l'innovation :

- _ Un comité santé a été formé, regroupant des acteurs de terrain pour recueillir leurs idées et leurs retours sur les actions liées au bien-être au travail. Ce comité joue un rôle central dans la définition de solutions concrètes et adaptées aux besoins des collaborateurs.
- _ Le comité santé a collaboré avec le projet Innovation pour encourager le partage d'idées novatrices liées au bien-être au travail. Cette synergie a permis de développer des initiatives originales et de favoriser un environnement de travail agréable et stimulant pour tous.





Environnement

Les initiatives menées dans le cadre de la dimension “Environnement” s’inscrivent dans une vision de long terme et visent à prévenir la pollution, utiliser durablement les ressources, atténuer les changements climatiques, et protéger l’environnement et la biodiversité. Ces actions reflètent notre engagement envers les liens indissociables entre la santé humaine et son environnement (approche One Health).

Protection de l’environnement et préservation de la biodiversité

L’hôpital a mis en œuvre plusieurs actions pour améliorer la mobilité, réduire les émissions de carbone et encourager des pratiques durables.

Mobilité durable :

- En 2023, nous avons été désignés “manager mobilité de l’année” par la Région wallonne, soulignant notre engagement envers une mobilité respectueuse de l’environnement.
- Chaque année de participation, nous obtenons le label “vélo-actif”, atteignant le plus haut score (5 étoiles) parmi toutes les sociétés labellisées, grâce à un ensemble de mesures pour promouvoir le vélo :
 - Triplement de la capacité du parking vélos au sous-sol ;
 - Expansion des parkings vélos pour les visiteurs sur les sites du Laveu et de la Citadelle ;
 - Mise à disposition de matériel de réparation ;
 - Renouvellement de la flotte de vélos électriques de l’hôpital ;
- Renforcement du rôle des ambassadeurs vélo pour soutenir les cyclistes ;
- Développement d’une plate-forme dédiée aux déplacements en vélo ;
- Partenariat avec Kaméo pour offrir 15 vélos électriques en libre-service aux collaborateurs.
- Depuis 2020, nous avons entamé la transition vers une flotte de véhicules plus durable, avec l’acquisition d’un véhicule électrique pour le laboratoire.
- Nous analysons actuellement la faisabilité d’équiper 20 % des places de stationnement de bornes de recharge pour véhicules électriques et hybrides.

Réaménagement durable des espaces :

- Le parking des Glacis a été réaménagé de manière durable, avec la dépollution de 2.686 tonnes de terre, la plantation de 24 arbres haute-tige, l’installation de 2 hôtels à insectes, et l’intégration de 400 m² de pelouse ainsi que 140 mètres de haies. Un revêtement alvéolé a été mis en place pour une meilleure gestion de l’écoulement des eaux.
- Des nids à martinets ont été installés sur le site du Laveu et des ruchers sur celui de la Citadelle. Le miel produit est vendu au profit de la Fondation, illustrant notre engagement pour l’économie circulaire. De nouvelles colonies d’abeilles ont également été créées et confiées aux apprentis apiculteurs parmi le personnel.

Élimination des pesticides :

- Depuis plus de cinq ans, aucun pesticide ou herbicide n’est utilisé sur nos terrains, et des prairies fleuries sont en cours de développement.



Gestion des ressources et énergie

Réduction des émissions de carbone :

- Une première mesure de notre empreinte carbone avait permis la mise en œuvre d’actions concrètes, notamment dans les services supports, et à l’intensification des alternatives de mobilité durable (transports en commun, vélo, marche). La nouvelle mesure sera disponible fin 2024. Elle permettra d’ajuster nos actions et améliorer nos pratiques.

Gestion efficiente de l’énergie et de l’eau :

- Des campagnes de sensibilisation à la gestion énergétique ont été mises en place, en parallèle de projets tels que la biométhanisation, l’upgrade de notre cogénération et l’installation de panneaux photovoltaïques se sont concrétisés.
- Un système de télérelève pour la gestion de l’eau est en cours de déploiement. Ce système permettra une visualisation en temps réel des consommations, une analyse des données historiques et la définition de seuils d’alerte pour identifier rapidement toute anomalie.
- La rénovation des façades à partir de 2025 et l’amélioration de notre réseau primaire sont planifiées, dans l’optique de répondre aux enjeux de durabilité.



Gestion des déchets et économie circulaire

Projets de gestion des déchets :

- _ L'hôpital a développé plusieurs projets relatifs à la gestion des déchets, tels que le tri des déchets ménagers générés Out-Of-Home, financé par la Région Wallonne.
- _ Un projet d'économie circulaire, "P'tits Doudous de Liège", valorise les métaux (déchets issus du bloc opératoire) pour améliorer le bien-être des enfants dans le cadre d'une intervention chirurgicale.
- _ Des actions de sensibilisation au tri des déchets ont été mises en place, incluant la suppression des poubelles individuelles dans les locaux administratifs.



Réduction du gaspillage :

- _ Nous avons adopté de nouvelles pratiques pour réduire le gaspillage, telles que le paramétrage des machines à café en mode économique, le remplacement de 10.000 néons par des LED, et la fin des commandes d'agendas papier.
- _ La collecte d'électroménagers défectueux est régulièrement organisée, les bénéfices de leur recyclage étant reversés à la Fondation Citadelle.
- _ Une brocante est également organisée au profit de la Fondation.
- _ La dématérialisation des envois postaux de rapports médicaux a été mise en place.



Alimentation durable

Les services alimentaires de l'hôpital se sont engagés dans une démarche durable afin de limiter l'impact environnemental des repas.

Menus végétariens et de saison :

- _ Des menus végétariens ont été intégrés pour limiter la consommation de produits carnés, influençant positivement l'empreinte carbone de nos repas.
- _ Le poisson proposé provient de la pêche durable, et une attention particulière est portée au choix d'aliments de saison.

Réduction des déchets et optimisation des ressources :

- _ Des techniques de cuisson économisant l'eau ont été adoptées, permettant des économies importantes lors de la préparation des pâtes, riz et légumes.
- _ Le plastique a été supprimé des contenants des repas à emporter, et le personnel est encouragé à apporter son propre récipient.



Soins aux patients

LL'hôpital a concrétisé plusieurs actions en matière de soins, intégrant des pratiques durables.

Bloc opératoire vert :

- _ Les pratiques incluent la gestion des gaz anesthésiants, l'utilisation de circuits fermés pour les fluides, le bio-nettoyage, et l'optimisation de la gestion des déchets. Une économie circulaire est également mise en place.

Autres services :

- _ La maternité prépare un plan d'actions durables, tandis que la dialyse engage une réflexion similaire.



Autres exemples d'initiatives concrètes

Publication d'une brochure développement durable :

_ Une brochure dédiée au développement durable a été publiée sur le site internet de l'hôpital, mettant en avant les actions phares en matière de durabilité, telles que les blocs opératoires verts, l'alimentation durable, le tri des déchets, et la promotion de la mobilité douce.

_ <https://citadelle.be/L-hopital/Notre-Hopital/Responsabilite-Societale.aspx>

Festival Hospi'durable :

_ En continuité de la Semaine de la Mobilité, ce festival propose aux collaborateurs et au public des activités visant à changer les mentalités. Le programme a une dimension pédagogique et ludique forte, encourageant chacun à devenir un ambassadeur du changement, tant au travail qu'à domicile. En 2024, d'autres hôpitaux du réseau ont rejoint cette initiative.



Innovations

Dès le lancement de BOOST 2025, la crise sanitaire a interrompu les routines bien établies. Cependant, cette période s'est révélée extrêmement propice à l'innovation dans le domaine de la santé. Ainsi, nous avons créé, testé et développé plusieurs initiatives, notamment :

- _ Un Citadrive de dépistage du Covid-19 sur le site du P+R de Vottem ;
- _ L'élargissement et la standardisation du télétravail, déjà en place avant la crise ;
- _ Une conciergerie pour la gestion des effets personnels des patients hospitalisés ;
- _ Le Service Mobile d'Urgence Gériatrique (SMUG), permettant aux spécialistes d'intervenir en soutien aux médecins coordinateurs dans les MR et MRS, afin d'éviter des hospitalisations pour les patients gériatriques ;

...

Dans le suivi de la crise sanitaire, l'hôpital de la Citadelle a mis en place une série d'initiatives novatrices pour soutenir et encourager l'innovation dans le cadre de son plan stratégique, avec comme élément central le lancement d'Innov'Up, une plateforme collaborative d'innovation.



Innov'Up : une plateforme d'innovation

Créée pour stimuler la créativité au sein de l'hôpital, cette plateforme permet à tout le personnel, soignant et non-soignant, de proposer des idées pour améliorer les services hospitaliers. Chaque collaborateur peut soumettre une idée, l'argumenter et collaborer avec d'autres pour la concrétiser. Innov'Up fonctionne comme un catalyseur d'initiatives, facilitant les échanges entre des personnes de différents métiers au

sein de l'hôpital, brisant ainsi les barrières hiérarchiques et professionnelles. Les projets proposés vont de la recherche de financements appelés à soutenir les projets à la mise en place de solutions pratiques comme des cours de langue, l'installation d'une boîte à livres à la disposition du personnel et des patients ou encore une salle de recueillement multiculturelle.

Le centre d'innovation

Le lieu physique pour cette initiative ? Jusqu'il y a peu, un ancien espace gériatrique réaménagé en centre d'innovation. Ce lieu, équipé modestement avec du matériel de récupération, sert de point de rencontre pour les différents collaborateurs, favorisant la discussion et la collaboration sur des projets innovants. Cet espace étant appelé à reprendre ses fonctions premières (salle de soin), le centre va être délocalisé vers un site extérieur, la Chapelle, situé à une encablure de l'hôpital.



Réalité virtuelle et autres projets d'innovation

Parallèlement à la plateforme, l'hôpital a également exploré des technologies telles que la réalité virtuelle pour améliorer l'expérience patient et faciliter la formation du personnel médical. Des collaborations avec des organismes externes comme Liège Créative, HEC Liège et des projets financés par des fonds externes tels que la Fondation Roi Baudouin et Interreg ont permis de soutenir ces projets. L'hôpital a également mis en place des événements, comme la semaine de l'innovation, pour promouvoir ces initiatives auprès du personnel des hôpitaux, de l'université de Liège mais aussi du grand public. Le thème de cette semaine : "Stimulez l'innovateur qui sommeille en vous". Convaincu que chacun a une part de créativité et d'innovateur qui sommeille en lui, la semaine de l'innovation a permis de comprendre comment stimuler cette créativité au travers de sujets divers : le design thinking, l'intelligence adaptative, la dynamique du changement en fonction des personnalités...



Une approche d'innovation collective

Le succès de notre démarche repose sur l'intelligence collective, où les projets sont évalués et affinés par la communauté de l'hôpital, en laissant évoluer les meilleures idées. Grâce à cette approche, l'hôpital a pu capitaliser sur les compétences et les talents de ses employés pour répondre aux défis contemporains et anticiper les évolutions futures dans le secteur hospitalier.

Ainsi, entre 2020 et 2025, l'hôpital de la Citadelle a su positionner l'innovation au cœur de son développement en favorisant la participation active de tout son personnel et en mettant en place des outils concrets pour transformer les idées en réalité.





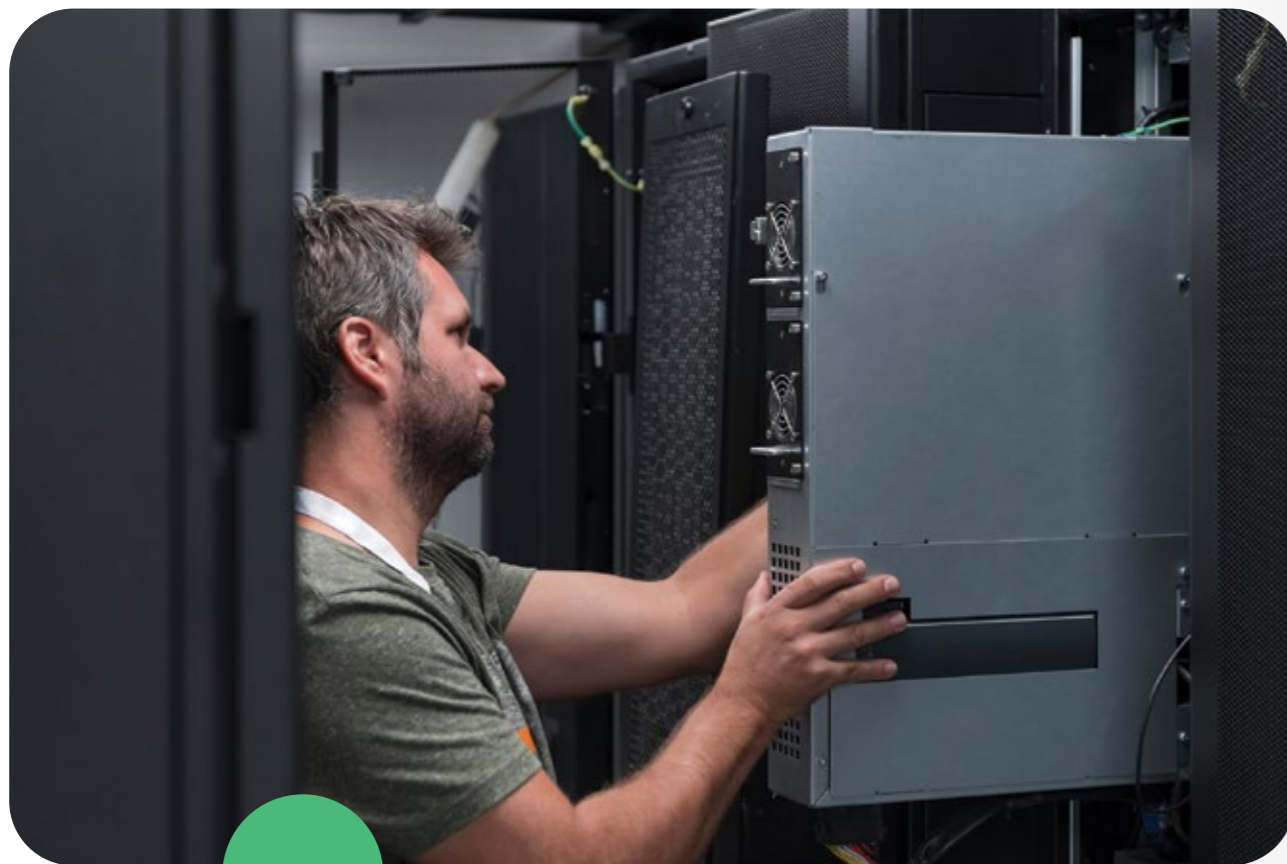
Axe informatique : consolidation et évolution du système d'information

L'axe informatique regroupe l'ensemble des projets visant à consolider et faire évoluer le système d'information en cohérence avec le plan stratégique de l'institution. L'objectif est de fournir à tous les acteurs hospitaliers des outils homogènes, fiables, et performants, afin de leur permettre d'accomplir leurs tâches quotidiennes de la manière la plus efficace possible. Face aux

exigences croissantes en matière de sécurité et de standardisation dans le milieu hospitalier, le système d'information doit garantir la cohérence des données tout au long du parcours patient, tout en assurant leur confidentialité. Dans ce cadre, l'hôpital a mis en place une politique RGPD et a obtenu la certification NIS1, tandis que les travaux pour la certification NIS2 sont en cours.

Simplifier l'expérience IT des utilisateurs internes

L'amélioration de l'expérience des utilisateurs IT est une priorité essentielle ayant mobilisé les équipes au travers de divers projets, réalisés ou en cours. Optimiser l'environnement IT de l'hôpital signifie non seulement offrir une infrastructure robuste et évolutive, mais aussi mettre en œuvre des applications adaptées aux besoins spécifiques de l'institution, tout en formant et accompagnant les utilisateurs.



Utilisateurs internes à l'hôpital (Médical, Soins, et Administratifs)

Le premier volet de développement s'est concentré sur les utilisateurs internes, qu'ils soient soignants ou membres du personnel administratif :

– **Recensement des personnes de contact** : la finalisation du recensement des personnes de contact, y compris le relais XPcare pour le secrétariat et le département infirmier, a permis une meilleure réponse aux besoins des utilisateurs. Les données ainsi recueillies ont été exploitées par l'équipe de formation et d'accompagnement (FA), dont les processus ont été revus et optimisés, notamment les procédures d'invitation aux formations par e-mail. Cette optimisation a déjà amélioré l'efficacité sur le terrain, avec pour conséquence un meilleur service aux utilisateurs.

– **Inventaire des types d'utilisation par profil** : l'inventaire des types d'utilisation par profil a été finalisé, permettant une adaptation plus précise des outils et services IT en fonction des besoins spécifiques.

– **Outils de gestion (jira, confluence)** : les outils JIRA et Confluence ont été mis en place et sont désormais utilisés quotidiennement par les équipes IT de support aux utilisateurs, contribuant à une meilleure prise en charge et au suivi des incidents et des demandes. Des processus et une organisation multi-niveau ont également été instaurés.

– **Optimisation des processus IT** : les processus de traitement des incidents, des problèmes, et des demandes ont été optimisés et standardisés, ce qui a permis d'améliorer l'efficacité du service rendu aux utilisateurs. Une attention particulière a été portée à la gestion des demandes d'amélioration à travers la mise en place de processus, d'organisations, et d'outils adaptés.

– **Service desk et formation** : le Service Desk prend en charge les problématiques IT du personnel avec pour objectif de proposer une solution rapide ou, si nécessaire, développée avec des compétences complémentaires. Cela a mis en lumière la nécessité de formations spécifiques sur certaines applications et l'environnement de travail numérique. Ainsi, des tests de connaissances sur e-learning ont été réalisés pour le département infirmier, et la mesure de l'évolution des compétences est maintenant suivie.

– **Déploiement des postes "utilisateur standardisé"** : la définition d'une configuration standard à déployer sur les PC est finalisée fin 2023. Le déploiement concernait un parc de 3 500 ordinateurs, et clôturée fin 2024.

– **Couverture GSM et digitalisation téléphonique** : en partenariat avec Proximus et Orange, la couverture GSM intérieure de l'hôpital a été complétée. La digitalisation de la téléphonie via DECT est en cours, le marché a été attribué, et le déploiement est en cours de finalisation.

Portail utilisateur et communication interne

L'aboutissement de cette démarche a été la création d'un socle accessible via le web ou un smartphone (intranet ou application), offrant à l'ensemble des utilisateurs un portail clair et compréhensible. Cela représente une avancée majeure dans la communication interne de l'hôpital, simplifiant l'accès aux informations et améliorant la fluidité des échanges.

Investissement pour les patients et les professionnels externes

Les équipes informatiques ont également souhaité s'investir pour les patients ainsi que pour les professionnels de santé externes à l'hôpital.

1. Patients

- _ **Analyse des Besoins et Solutions du Marché** : les exigences ont été recueillies et formalisées dans un cahier des charges, publié en octobre 2023.
- _ **Portail Web et Application** : un portail web et une application dédiée aux patients sont en cours de développement pour améliorer leur expérience.
- _ **Référentiel "Médecins"** : un référentiel centralisé des médecins est en construction après une analyse complète de la situation existante, des problèmes rencontrés, et des solutions proposées. Cette initiative inclut également la dématérialisation des courriers envoyés aux médecins traitants, apportant des économies (approche "paperless").

2. Professionnels de la Santé Externes à l'Hôpital

- _ **Interopérabilité des Données et Projets SPF** : des projets spécifiques, tels que le télémonitoring et l'interopérabilité des données, ont été initiés pour accompagner ces avancées, améliorant la collaboration avec les professionnels externes.
- _ **Modernisation de l'Infrastructure TV** : l'infrastructure TV de l'hôpital a été modernisée, offrant aux patients une expérience améliorée pendant leur séjour.

Fortes des bases solides posées par les travaux de développement et d'optimisation réalisés à ce jour, les équipes vont désormais se concentrer sur l'optimisation des canaux de communication et la gestion des demandes d'amélioration. En outre, la définition de nouveaux outils de mesure de la satisfaction et des compétences contribuera à affiner l'accompagnement des utilisateurs.

En conclusion, dans le cadre de BOOST 2025, les projets informatiques se sont tournés vers la modernisation des services offerts aux patients, aux professionnels internes et externes, ainsi qu'à la simplification des processus pour les utilisateurs internes. Ces initiatives, qui profitent tant au personnel hospitalier qu'aux patients et aux professionnels externes, témoignent de la volonté de l'hôpital de moderniser ses pratiques tout en plaçant l'utilisateur au centre de ses préoccupations.



Archi'made

L'axe Archi'made a été marqué par l'inauguration de nouvelles infrastructures sur le site du Laveu. Le chantier s'est clôturé en 2022, pour un budget de 37 millions d'euros. Les travaux ont permis d'ouvrir :

- _ Un Centre Urbain de radiothérapie ;
- _ Un nouveau service de dentisterie avec un trajet enfant et adulte distinct ;
- _ Une capacité supplémentaire en physiothérapie ;
- _ De nouvelles zones de consultation ;
- _ Une nouvelle clinique de la douleur ;
- _ Une clinique du voyageur adaptée à la demande ;
- _ Deux nouvelles salles d'opération avec un réveil et des flux patients adultes et pédiatriques distincts ;
- _ Un nouveau centre de phlébologie ;
- _ Un espace Horeca dans le hall d'entrée ;
- _ Un espace détente pour le personnel ;
- _ Une nouvelle zone de stationnement pour les voitures et les vélos.

A proximité immédiate du site de la Citadelle, un parking de 370 places a vu le jour, rue des Glacis. Le site, précédemment occupé par un garage de voitures, a été entièrement dépollué et le parking répond aux critères actuels en matière de durabilité : revêtement drainant, végétalisation pour favoriser le drainage des eaux et le développement de la biodiversité, désherbage sans produits toxiques, éclairage basse énergie, 6% de places réservées aux PMR et situées au plus proche de la sortie du parking, etc.

De nouvelles infrastructures ont également été finalisées sur le site de la Citadelle :

- _ Rénovation et extension des surfaces d'accueil des urgences pour un budget de 2 millions d'euros. Le service dispose désormais de trois nouveaux guichets et d'une zone de tri adulte et pédiatrique distincte.





Star

L'axe accréditation du plan stratégique BOOST 2025 s'est orienté vers le développement d'un système qualité robuste, la mise en place d'un manuel qualité structuré, ainsi que la promotion d'une culture de qualité à tous les niveaux de l'organisation. Le manuel qualité constitue le document de référence qui formalise les engagements de l'hôpital en matière de qualité des soins, de sécurité des patients, et de gestion des processus. Il précise les objectifs, les responsabilités, les procédures et les outils nécessaires pour garantir un haut niveau de performance. Ce manuel est à la fois un guide pour le personnel et un support incontournable lors des démarches d'accréditation et de certification. De plus, la création d'une fonction de manager assurance qualité est venue renforcer cette démarche, en soutenant activement les actions d'accréditation.

En 2023, la Cellule Qualité a recommandé l'adoption du manuel de certification des établissements de santé de la Haute Autorité de Santé (HAS) française, en remplacement du référentiel de la Joint Commission Internationale (JCI). Cette décision repose principalement

sur la proximité culturelle et la similitude dans l'organisation des soins. La Direction a mandaté la Cellule Qualité pour relancer l'axe STAR sur cette base.

Toutefois, avant de contractualiser avec cet organisme, nous devons attendre la signature d'une convention entre l'AVIQ et la HAS. En attendant, la Cellule Qualité élabore le plan de projet, avec l'objectif de proposer à la Direction la désignation d'une vingtaine de pilotes de processus transversaux ainsi que l'identification de binômes médico-infirmiers dans les services médicaux. Ces équipes seront chargées de formaliser les procédures de prise en charge des patients conformément au référentiel d'accréditation.

Le Service Qualité accompagne les pilotes de processus et les binômes médico-infirmiers dans leurs nouvelles missions et dans l'intégration des exigences du référentiel dans leur pratique quotidienne. Des audits de pratique seront également organisés de manière systématique. L'objectif est d'être prêt à organiser la visite de certification d'ici la fin de l'année 2026.



– L'un des projets phare de l'hôpital est le remplacement de la laverie à la cuisine avec intégration d'un système innovant de gestion des déchets alimentaires. Il s'agit d'un système d'aspiration qui permet de collecter efficacement les déchets. Les boues alimentaires sont envoyées vers des centrales de biométhanisation, où elles sont transformées en biogaz. Cette approche contribue à la production d'énergie renouvelable et participe de la sorte à l'économie circulaire.

– Autre projet d'envergure, l'installation d'un distributeur automatique de vêtements de travail. Le plus grand de Wallonie avec 6 portes de distribution, 4 trappes de reprise et plus de 1700 tenues traitées quotidiennement.



– Création du vestiaire stagiaires moderne : Un vestiaire a été aménagé avec un équipement approprié pour offrir aux stagiaires un espace confortable et fonctionnel. Cela répond aux engagements de l'hôpital d'améliorer le bien-être des stagiaires (Axe "attractivité").

– L'hôpital a agrandi ses parkings vélo, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur, et y a ajouté des équipements de réparation pour encourager l'utilisation du vélo par les travailleurs et les visiteurs.

Dans le cadre du premier plan quinquennal de la Région wallonne, l'hôpital a finalisé la construction du gros œuvre de trois plateaux supplémentaires.

Le second plan quinquennal 2024-2028 a été accepté par les autorités de tutelle pour un budget de près de 173 millions d'euros. Ces montants doivent permettre de parachever les 3 plateaux construits et de reconditionner plusieurs unités, notamment dans les secteurs maternité, néonatalogie, pédiatrie, chirurgie, soins intensifs, trauma center, etc.

Par ailleurs, la révision de tout le réseau technique d'amont est un prérequis pour répondre aux nouvelles normes en matière de construction et de durabilité.

Comité des patients, consentement éclairé, et directives anticipées

La loi sur les droits des patients a été révisée en 2024, introduisant de nouvelles obligations. Dans le cadre de l'accréditation, la Cellule Qualité propose la création d'un groupe de travail conjoint avec la médiation hospitalière et la responsable du trajet patient, pour aborder ces nouvelles exigences.

Ces aspects sont alignés avec les exigences de la certification HAS. Par ailleurs, le comité des patients examine l'évolution de son rôle en regard des attentes du manuel de certification, notamment en ce qui concerne la représentation des usagers, la transparence dans la gestion des événements indésirables et le traitement des plaintes.

Déploiement du logiciel qualité BlueKanGo

Le logiciel BlueKanGo, destiné à soutenir la gestion documentaire électronique et les processus du Système de Management de la Qualité (SMQe), a pris du retard en raison de difficultés à obtenir des données consolidées et fiables sur les utilisateurs à partir des autres systèmes, principalement Ulis et l'Active Directory. Le déploiement initialement prévu pour le 1er janvier 2024 a été retardé, les informations sur les médecins n'étant disponibles que depuis fin mars, et celles concernant le regroupement des médecins par disciplines depuis mi-juillet 2024.

Le dernier obstacle restant est l'absence d'un référentiel sur les lieux géographiques de l'hôpital, en lien avec la personne responsable. Le déploiement du portail est désormais prévu pour le 1er janvier 2025, tandis que la GED devrait être opérationnelle d'ici la fin du premier semestre 2025.

Suivi des incidents et plaintes

À la suite de la campagne de communication menée en décembre 2023, le Service Qualité a constaté une augmentation de plus de 25% des déclarations d'incidents. La proportion d'incidents graves ou sentinelles est restée stable. L'analyse des causes de ces incidents a conduit à la révision, voire à la création, d'une vingtaine de procédures et de flux de travail.

Plusieurs groupes de travail sectoriels ont également été mis en place, notamment pour le bloc opératoire et la stérilisation, les urgences, la continuité des tâches en unité de soins, et la sécurité du médicament en néonatalogie.

Satisfaction des patients

En 2024, la Citadelle a participé à une quinzaine de benchmarks sur la satisfaction des patients. Parmi les hôpitaux de grande taille du panel, nous obtenons des scores de satisfaction supérieurs ou égaux à la moyenne dans toutes les enquêtes. Certains aspects nécessitent néanmoins des améliorations, tels que la présentation systématique au patient et la communication des informations financières de manière plus transparente.

