



Centre Hospitalier
Bois de l'Abbaye



ÉVALUATION 2022

**PLAN
STRATÉGIQUE** 2023/2025



The document features a teal geometric design. A large teal triangle points downwards from the top right corner. A teal triangle points upwards from the bottom right corner. A grey triangle points upwards from the bottom right corner, partially overlapping the teal one. A photograph of a person's arm in a white lab coat is visible on the left side, partially obscured by the teal shapes.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	4
OFFRE MÉDICALE ET INFRASTRUCTURES	6
DÉPARTEMENT INFIRMIER	8
HYGIÈNE HOSPITALIÈRE	14
DOSSIER PATIENT INFORMATISÉ	18
COORDINATION QUALITÉ	20
DÉPARTEMENT TECHNIQUE	22
SERVICE DU PERSONNEL	26
DÉPARTEMENT HÔTELIER	30
SERVICE COMMUNICATION	32
PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES	38

INTRODUCTION

Le triennat 2020-2022 restera à jamais gravé dans nos mémoires. Après une crise sanitaire sans précédent, dont la prise en charge, décrite dans les évaluations du plan stratégique, fut plus qu'éprouvante et complexe, les hôpitaux sont aujourd'hui confrontés à une crise économique et énergétique à laquelle s'ajoute un absentéisme important du personnel et une pénurie des métiers. L'explosion des prix de l'énergie, ainsi que l'inflation qui en découle et se répercute sur l'ensemble des secteurs, impactent de manière très négative la santé financière de notre Institution. Cette situation inquiétante nous confirme malheureusement que le prochain triennat sera difficile d'un point de vue organisationnel et financier.

Notre rôle, en tant qu'hôpital public, sera plus que jamais essentiel face à une population toujours plus précarisée et vulnérabilisée. Nous nous emploierons à lui offrir les soins de qualité.

Nous ne négligerons pas, bien entendu, le développement continu de nos pôles d'excellence sur Seraing et Waremme, sans oublier notre polyclinique de Flémalle.



Certes, les prévisions budgétaires présentées dans ce document sont alarmantes et nous amènent à prendre, très rapidement, des mesures fortes afin de passer ce cap difficile, que rencontrent de nombreux hôpitaux, et de mettre en œuvre le projet médical convenu au sein du réseau Elipse pour nos deux sites hospitaliers, et ainsi renforcer notre attractivité.

L'annonce officielle du groupement entre le CHU et l'Hôpital de la Citadelle a ému plus d'une personne au sein de notre Institution, et parmi nos patients. Ce rapprochement n'a pas été décidé contre les autres Institutions du Réseau, mais pour renforcer ce dernier à terme.

Nous devons croire en notre outil de qualité, nous pouvons compter sur l'ensemble des équipes du CHBA, qui ont déjà prouvé leur valeur et leur ténacité, notamment pendant la période Covid.

Tous ensemble, nous relèverons ce nouveau défi.





OFFRE MÉDICALE ET INFRASTRUCTURES

La reprise des chantiers amorcée en 2021 s'est accélérée en 2022. De nombreux travaux ont été finalisés ou entrepris. Ceux repris ci-après figurent parmi les plus importants.

SERAING

La première unité de chirurgie a été finalisée. Elle accueille notamment l'urologie, la chirurgie vasculaire et gynécologique dans de nouveaux locaux. Le nombre de chambres particulières a également été revu à la hausse. Les patients hospitalisés bénéficient de ce fait d'un confort accru, tandis que l'équipe soignante dispose d'une structure plus ergonomique, mieux adaptée à ses besoins spécifiques. En parallèle, de nouveaux équipements en urologie et en ophtalmologie ont été acquis et seront complétés en 2023. Ces derniers permettront de développer des activités de pointe et de nouvelles procédures chirurgicales dans ces deux disciplines.

Les travaux de la deuxième unité de chirurgie, qui accueille notamment la chirurgie digestive et bariatrique, ont débuté et se termineront, selon nos prévisions, dans le courant du second semestre 2023.

L'imagerie médicale s'est dotée d'un nouveau mammographe, mis en exploitation dès le mois de juin. Une rénovation complète des installations a également été effectuée concomitamment.

En médecine nucléaire, le local gamma caméra est fonctionnel, tout comme celui des ECG au laboratoire.

Le dernier cabinet de dentisterie et les locaux de la revalidation cardiaque seront opérationnels dès la fin de l'année.

Les nouveaux distributeurs de vêtements de travail ont été mis en service dans le courant du second trimestre 2022.

Dans le cadre du financement européen REACT-EU (Recovery Assistance for Cohesion and the Territories of Europe), le hall d'entrée et les espaces attenants (accueil, admission...) bénéficieront d'une rénovation complète au cours de l'année 2023. Le projet vise à mieux gérer les flux d'entrées et de sorties en usant d'une signalisation claire, sans équivoque, et à garantir la confidentialité au cours des démarches d'inscription auprès de l'admission. Le hall réaménagé devra également permettre de distinguer la salle d'attente des patients de celle des accompagnants et personnes en transit dans l'hôpital, ce qui, dans un contexte de crise sanitaire, contribuera à renforcer la sécurité et la convivialité des lieux. De plus, une salle de réunion "visiteurs" sera envisagée au sein de ce nouvel espace, en vue d'éviter que des personnes externes ne circulent inutilement dans l'hôpital.



Dans les prochaines années, les dossiers du premier plan de construction devront être menés à bien. Ils concernent notamment la rénovation complète du bloc opératoire et du service de dialyse.

Dans le même temps, les investissements en matériel médical se poursuivront, tenant compte des priorités, notamment en gastroentérologie, urologie, ophtalmologie ou aux urgences.

WAREMME

Les anciens locaux du SP locomoteur ont été transformés afin d'accueillir l'antenne ONE de Waremme. Ces travaux ont également permis de transférer la pharmacie, qui dispose désormais d'une surface plus étendue. De nouveaux locaux ont également été mis à disposition du Département infirmier, dont la chambre pédagogique des erreurs.

Les travaux de rénovation de l'imagerie médicale ont également débuté. Le nouvel appareil de mammographie a été mis en exploitation dans de nouveaux locaux, conçus à cet effet de manière transitoire, et ce afin de favoriser par la suite l'installation d'une nouvelle table de radiographie.

La surface dédiée au distributeur de vêtements de travail a également été adaptée sur le site.

À moyen terme, un nouveau scanner sera installé et la rénovation des locaux de consultation se poursuivra.

Des investissements en matériel médical sont également prévus sur le site de Waremme.

FLÉMALLE

Le cabinet d'orthodontie a été finalisé. Les travaux relatifs à la sécurité incendie ont quant à eux été poursuivis, et ce sur les trois sites.

RECRUTEMENT DE MÉDECINS

Une cardiologue supplémentaire a été engagée en octobre. Elle partagera son activité entre la salle d'hospitalisation, la polyclinique et les soins intensifs.

Deux jeunes anesthésistes ont intégré le service en octobre dernier.

Un nouveau chirurgien vasculaire démarre ses activités en novembre 2022.

Une nouvelle gériatre a débuté en octobre. Deux nouveaux engagements sont par ailleurs prévus dans ce département début de l'année prochaine.

L'engagement d'un chirurgien orthopédiste supplémentaire a été réalisé en avril 2022.

Une nouvelle pneumologue débutera son activité début 2023.

Enfin, une nouvelle neurologue est pressentie pour début 2023.

Un projet de réorganisation de la permanence médicale en collaboration avec le Conseil médical a été mis sur pied afin d'attirer de nouveaux spécialistes SMU sur nos deux sites hospitaliers, y compris sur le SMUR.



DÉPARTEMENT INFIRMIER

Cette année 2022 a une nouvelle fois été rythmée par la lutte contre la pénurie infirmière et caractérisée par le soutien apporté aux équipes, notamment en vue d'en renforcer le dévouement et la cohésion. Ces deux volets constituent une priorité pour le Département. Parallèlement, un grand nombre de projets ont été développés en cours d'année.

LA LUTTE CONTRE LA PÉNURIE INFIRMIÈRE

Nous nous sommes attachés à travailler sur **deux sujets** :

- **Le maintien des effectifs actuels.**

Nous cherchons par conséquent à garantir un cadre de travail satisfaisant et à mettre en place les outils nécessaires à l'épanouissement du personnel dans le cadre de son activité quotidienne.

- **L'attractivité.**

Des campagnes de recrutement ont été organisées ou promues via les réseaux sociaux. Les stagiaires infirmier.ière.s ont pu bénéficier d'un accompagnement spécifique lors de leur entrée en fonction. Les infirmiers responsables, en chef ou chefs de service, se sont investis dans des démarches proactives de recrutement. Le Département a notamment participé à des job days dans des écoles ou des salons de l'emploi. L'Imagerie médicale et le bloc orthopédique ont par ailleurs organisé des demi-journées de recrutement et de présentation. L'organisation d'un job day institutionnel pour tous les services est programmé en décembre 2022.

AXE PATIENTS

- Le Département Mère-enfant a organisé, comme chaque année, à l'occasion de la semaine de l'allaitement, des manifestations destinées aux futurs parents : ateliers, conférences, rencontres et partages d'expériences...
- Participation à "Octobre Rose". Chaque année, le mois d'octobre est l'occasion de sensibiliser la population et nos patients à l'importance de la lutte contre le cancer du sein. Le Service d'Oncologie et l'Esthéticienne sociale ont réalisé une manifestation en faveur des patients pour soutenir cette cause.
- Un suivi post-opératoire est désormais prévu pour les patients ayant subi une hospitalisation de jour. Ces derniers auront ainsi un contact téléphonique systématique avec un infirmier le lendemain de leur hospitalisation, afin de s'enquérir de leur état et de leurs besoins. Des questions sont ainsi posées afin d'évaluer la douleur du patient, sa mobilisation et le suivi au retour à domicile. Ce service est fort apprécié des patients.



- Le Département a activement participé à la journée internationale du diabète, via une action de dépistage des troubles glycémiques menée dans le hall d'accueil par l'équipe de la Convention Diabète.

AXE QUALITÉ DES SOINS

- L'Institution a acquis un nouveau logiciel permettant d'optimiser l'enregistrement et le suivi des incidents et des accidents déclarés. En collaboration avec le Coordinateur Qualité, des formations ont été prodiguées aux équipes soignantes et une sensibilisation à l'importance d'une déclaration exhaustive des incidents a été menée. L'indicateur de performance est positif, puisque le nombre de déclarations a triplé cette année.
- Le label IHAB : depuis 2008, le CHBA est accrédité par le label de qualité "Hôpital Amis des Bébé(s)". Un renouvellement est possible tous les 4 ans et notre Service de Maternité a été labélisé pour la 4^{ème} fois.
- L'identito-vigilance est une préoccupation majeure du Département. En 2021, nous avons déjà réalisé un audit sur le sujet dans toutes les unités de nos sites hospitaliers. Le but était alors de vérifier le port du bracelet d'identification par les patients, ainsi que leurs connaissances quant à son utilité. Après cet audit, une campagne a été réalisée en 2022 avec l'aide du Coordinateur Qualité et de la Cellule Communication afin de sensibiliser tous les professionnels de la santé à l'importance de ce paramètre. Un nouvel audit sera réalisé en décembre 2022 afin de recueillir des indicateurs permettant d'objectiver l'efficacité de la campagne.
- Le CHBA doit être inspecté par l'AVIQ pour la prolongation de son agrément. Ce contrôle a lieu tous les cinq ans. Les services s'y préparent activement.
- Optimisation de l'organisation du VIM interne sur le Site de Seraing afin d'améliorer la prise en charge des patients en arrêt cardio-respiratoire dans l'ensemble de l'Institution.
- La procédure de réalisation des électrocardiogrammes a également été modifiée en 2022 afin d'améliorer la qualité de ces actes.
- Les infirmières du Bloc de Waremmes ont été formées pour une meilleure gestion des gastroscopies en urgence.
- D'autres audits ont été réalisés dans le Département. Ils ont eu trait à l'hygiène hospitalière et à la transmission ciblée.
- La technique liée à l'utilisation discontinuée du cathéter a été modifiée afin d'accroître le confort du patient et de contribuer à la prévention des infections nosocomiales.
- Le groupe procédures a été restructuré dans le cadre de l'accréditation.



AXE QUALITÉ DE VIE PROFESSIONNELLE

Organisation :

- Désignation d'un nouvel infirmier chef pour le Service des Urgences et d'un nouvel infirmier chef-adjoint en Oncologie et en Imagerie Médicale.
- Formation des assistantes logistiques et des infirmières en chef pour améliorer la gestion des stocks et mieux maîtriser l'outil informatique de commande institutionnelle.
- Réalisation d'une campagne en faveur de la bonne circulation dans l'hôpital. Cela concerne notamment le travail des brancardiers, du personnel de cuisine et du personnel d'entretien, qui en ressort facilité.
- Communication professionnelle entre les infirmiers et les médecins à propos des patients passant en phase aigüe. L'utilisation de l'outil EWS (Early Warning Score) et de la communication SBAR permettent une nette amélioration de l'organisation autant que de la prise en charge des patients. Ce projet de longue haleine prévoit actuellement la formation des équipes soignantes et médicales.

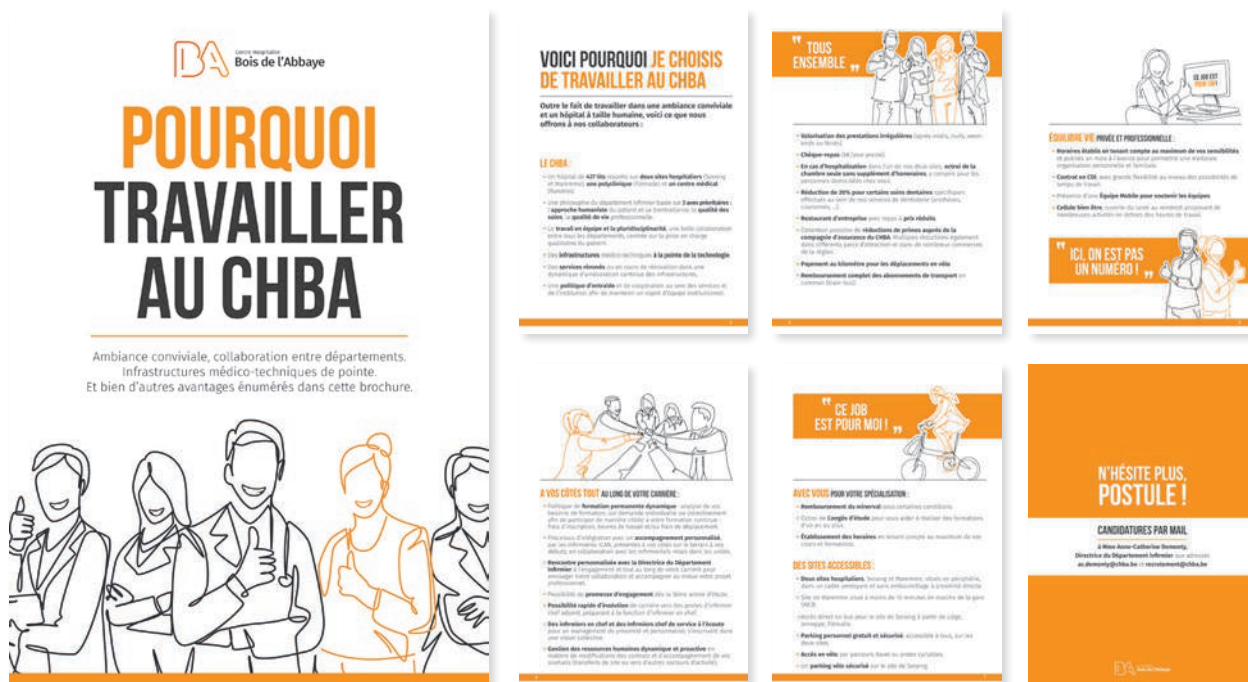


Formations :

- Une chambre des erreurs, à visée pédagogique, a été mise en place sur le Site de Waremm. Elle a pour finalité la formation des équipes à la sécurité du patient et à la qualité des soins.
- Formation plaies : l'infirmière clinicienne responsable de la prise en charge des plaies dans l'Institution a revu les infirmières relais de toutes les unités afin de réaliser une formation tant sur le Site de Seraing que sur le Site de Waremm, afin d'améliorer leurs compétences à ce sujet.
- Formation des infirmières en chef sur la reconnaissance de travail.
- Accompagnement d'un TFE sur les dorsalgies au Bloc Opératoire.
- Évaluation de la qualité de l'accueil et de la prise en charge des nouveaux agents par les infirmières ICANE.
- Campagne relative à la manutention des malades dans tous les services tout au long de l'année 2022.

Recrutement :

- Réalisation d'une brochure destinée aux futurs agents. Elle valorise le travail au sein du CHBA.



NOS OBJECTIFS

1. Prise en charge qualitative du patient axée sur la satisfaction et l'amélioration continue de la qualité des soins

- Audit qualité dans le Département Infirmier.
- Soutien de la démarche institutionnelle d'accréditation.
- Travail autour du renouvellement de l'agrément pour 2023.
- Développement des ordres permanents en collaboration avec le Département Médical.
- Soutien des manifestations en faveur de l'information et de l'empowerment patient (oncologie, Département Mère-Enfant, néphrologie, diabétologie...).





2. Accompagnement des praticiens de soins et politique de rétention du personnel

- Lutte contre la pénurie de soignants et politique en faveur de l'attractivité du Département Infirmier en vue d'un recrutement qualitatif d'infirmiers.
- Programme de formation pour les praticiens caractérisé par un programme personnalisé et réparti sur plusieurs jours pour les nouveaux agents, l'acquisition et le développement d'un logiciel d'e-learning, des modules de formation accessibles aux praticiens.
- Formation des infirmiers en chef sur les techniques de management et de gestion de conflits.
- Politique suivie d'évaluations du personnel.
- Politique de gestion du personnel centrée sur les acteurs et en faveur de l'entraide et de la polyvalence encadrée.

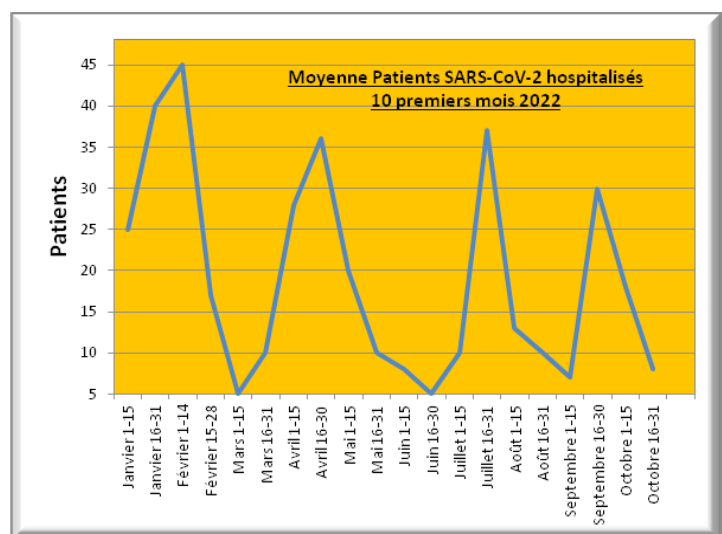
3. Travail en réseau hospitalier



HYGIÈNE HOSPITALIÈRE

La crise sanitaire a poursuivi ses effets sur l'année 2022. La fréquentation des patients infectés par le SARS-CoV-2, dans nos unités d'hospitalisation, a cependant été très variable, comme l'indique clairement le tableau ci-dessous.

Dans ce contexte particulier, plusieurs actions ont été menées, parmi lesquelles on compte la poursuite de la participation aux réunions du Comité de Vigilance Covid-19, l'adaptation en continu des procédures en fonction de l'évolution de la situation épidémiologique et la fermeture des unités dites "Covid", avec une prise en charge des patients avec des précautions additionnelles (comme c'est le cas pour tout autre porteur de germes ou virus transmissibles).



Trois comités d'hygiène hospitalière ont été tenus à partir de février. Au cours de ces réunions, plusieurs sujets ont été présentés :

- "Décret relatif à l'accessibilité aux personnes accompagnées de chien d'assistance dans les lieux publics (MB du 15/07/2021)". Il s'agit d'une procédure permettant de recevoir au CHBA des patients accompagnés de chiens d'assistance, en consultation ou lors d'une hospitalisation.
- "Cathéter veineux périphérique (CVP), déjà mentionné précédemment.
- "Nouveau guide de prévention et de contrôle des infections". Ce protocole contient une mise à jour des précautions générales et additionnelles appliquées au CHBA afin de prévenir la transmission croisée. Il est désormais accessible sur l'Intranet.
- "Variole du singe ou Monkeypox virus". Il s'agit de la première procédure réalisée dans le cadre du HOST. Il s'agit d'un projet pilote constitué des équipes d'hygiène hospitalière du réseau Elipse et d'une équipe hospitalière multidisciplinaire disposant d'une expertise en matière de gestion du risque infectieux et épidémique. Dénommée "Hospital Outbreak Support Team (HOST)", elle vise à contribuer au renforcement de la prévention et du contrôle des infections (infection prevention & control, IPC), à la bonne gestion des agents anti-infectieux (antimicrobial stewardship, AMS) et de la pharmacie clinique liée à l'infectiologie.



- "Stérilisation centrale, gestion du linge, gestion des déchets, hôtellerie : contrôles et tests effectués dans ces services". Lors de ce comité, les responsables ont pu exposer l'ensemble des contrôles et tests effectués dans leur département afin de s'assurer de la qualité des services effectués.
- "Prévention des infections durant les travaux". Il s'agit d'un protocole réalisé avec le réseau Elipse qui harmonise nos pratiques en matière de surveillance des travaux par les équipes d'hygiène dans les différents hôpitaux.

Au 31 octobre, cinq formations avaient été dispensées à destination de 50 nouveaux agents. Nous y avons abordé les notions de précautions générales et additionnelles. Un atelier pratique sur la mise en place et le retrait des équipements de protection individuel a permis à chacun de contrôler et, au besoin, corriger sa pratique. Par ailleurs, à partir du dernier trimestre, une série d'audits a été initiée dans les différents services de nos deux sites afin de mesurer l'application et la conformité de plusieurs procédures d'hygiène hospitalière. Deux importantes campagnes de vaccination ont également été organisées en collaboration avec la Pharmacie au cours de l'année 2022, l'une à l'attention du personnel pour prévenir la Covid-19, l'autre en collaboration avec la cellule communication et Cohézio pour la grippe saisonnière.

VISION

La gestion de l'hygiène hospitalière au sein de notre Institution passe par la mise en œuvre de projets opérationnels bien délimités et ayant pour finalité la diminution de la transmission des infections. Comme cela avait été exprimé à l'occasion du dernier plan stratégique, nous cherchons à nous appuyer sur les données récoltées par notre laboratoire de microbiologie pour identifier des axes d'action pertinents. L'extraction des données, leur restitution dans des tableaux de bord spécifiques et leur diffusion auprès des personnes adéquates constituent une pratique à généraliser dans les années à venir. Ce suivi à partir d'éléments statistiques contrôlés doit être combiné à la réalisation d'audits pour améliorer la prévention de la transmission des bactéries multi-résistantes.

PROGRAMME D'ACTION

Le détachement à mi-temps d'un technicien de laboratoire dédié à l'hygiène, doit permettre de répondre aux obligations d'enregistrement des infections de Sciensano, d'établir des tableaux de bord trimestriels des acquisitions nosocomiales afin de les transmettre aux médecins responsables des unités et de réaliser des études spécifiques permettant d'obtenir des tendances générales, étayées, pour ensuite adapter nos procédures (exemple : MRSA).

Nous visons aussi à poursuivre la mise en place des audits, en responsabilisant l'infirmière en chef et son référent en hygiène hospitalière. Ces audits devraient être réalisés tout au long de l'année sous forme d'autocontrôle sur différentes procédures telles que la surveillance des cathéters centraux, les précautions complémentaires en cas d'isolement d'un patient ou la désinfection des endoscopes (polyclinique). Cela répond à deux objectifs : l'observation scrupuleuse des obligations d'enregistrement des indicateurs qualité de Sciensano et une vigilance accrue quant à la prise en charge qualitative des patients au cours de l'année.

L'EOHH mettra en œuvre un nouveau protocole de surveillance des infections du site opératoire, conformément aux recommandations officielles. Il va poursuivre les formations relatives aux précautions générales et complémentaires et contribuer, en collaboration étroite avec l'infirmière chef de service chargée de la formation permanente, au développement d'un outil d'e-learning intégré dans un LMS (Learning Management System).

Notre Institution procède régulièrement à des rénovations. Dans ce cadre, en collaboration avec le service technique, nous aspirons à améliorer le protocole permettant un meilleur suivi des aspects ayant trait à l'hygiène, depuis l'élaboration du chantier jusqu'à sa conclusion. Cela est nécessaire afin de satisfaire aux recommandations en matière de prévention des infections durant les travaux de construction, de rénovation et les interventions techniques dans les institutions de soins (CSS 8580 d'avril 2013). Nous projetons par ailleurs l'élaboration d'un protocole interne permettant la remise d'un avis pour tous les chantiers.



DOSSIER PATIENT INFORMATISÉ (DPI)

Suivi du plan stratégique : Dossier Patient Informatisé (DPI)

Comme défini depuis que le projet DPI a été initié, l'objectif est de fournir un outil de gestion de l'information permettant aux utilisateurs autorisés d'une part d'accéder, à partir d'un même portail, à tous les éléments médicaux, infirmiers et administratifs préexistants du dossier du patient, et, d'autre part, d'y intégrer de manière structurée, assistée et conviviale tous les nouveaux éléments qu'ils jugeront utiles et relevant de leur compétence.

L'événement le plus marquant en 2022 fut l'upgrade majeur de la version de DxCare. Celui-ci a permis de résoudre une série de faiblesses du logiciel, notamment en ce qui concerne les différents flux et messages générés par le programme. De plus, subséquemment à cette mise à jour, c'est tout le parc informatique des utilisateurs du DPI qui a dû être modernisé, ce qui a nécessité un important investissement humain et financier.

L'année 2022 n'a pas permis de poursuivre le déploiement dans les unités de soins. En effet, la raison motivant ce blocage était l'inaboutissement du logiciel de pharmacie DxPharm et du flux complet du médicament. Ces éléments n'ont pas pu être significativement améliorés par le fournisseur. Pourtant, tous les tests et développements internes ont été effectués par les équipes du CHBA concernées, mais nous nous heurtons ici à des problèmes inhérents au logiciel lui-même et tributaires du fournisseur.

De ce fait, les attentions se sont portées sur les consultations, et plus globalement sur le circuit de secrétariat médical.

Concernant ce dernier, on passe progressivement d'un système traditionnel de dictées sur cassettes audios à un système de saisie directe par le prestataire du compte-rendu dans DxCare. Pour ce faire, il a l'opportunité de recourir à la reconnaissance vocale pour faciliter l'opération. Ainsi, même les médecins des unités n'étant pas encore équipées de DxCare utilisent le logiciel pour éditer leurs courriers. Cette évolution a nécessité la formation et l'accompagnement des utilisateurs, mais également l'adaptation personnalisée des comptes-rendus. In fine, si l'on considère le nombre de protocoles médicaux (de consultation, opératoires, d'hospitalisation...) créés dans DxCare sur les dix premiers mois de l'année, on constate une croissance significative, de 43 915 documents en 2021 à 80 246 en 2022.



Perspectives

Le déploiement du DPI dans toutes les unités d'hospitalisation demeure notre objectif. Au niveau des unités d'hospitalisation, seules trois d'entre elles ne sont pas encore équipées du DPI. On l'a dit, ce blocage est lié aux difficultés rencontrées pour l'intégration du circuit du médicament, et aux difficultés logistiques et organisationnelles que cela implique en pharmacie.

Toutefois, suite à la longueur des délais de résolution avancés par le fournisseur, et face à la nécessité croissante de généraliser un seul et même DPI dans l'ensemble de l'Institution, décision a été prise par le comité de pilotage DPI de reprendre le déploiement de DxCare. Celui-ci devrait se faire d'abord dans les trois unités de soins restantes (chirurgie et maternité), se poursuivre dans les hôpitaux de jour chirurgicaux et médicaux, les urgences, et ensuite les services médico-techniques et de consultation. Notons que ce déploiement devra également permettre, partiellement avec le développement des agendas DxPlanning, d'aboutir à la transmission électronique des demandes d'avis et d'examens, et de leurs résultats, ce qui constitue une demande forte des utilisateurs.

Le second objectif prioritaire, comme évoqué supra, reste la mise en place du circuit pharmacie devant aboutir à un système *paperless* intégré, de la prescription à la génération des messages de facturation en passant par le calcul de réapprovisionnement, l'administration des spécialités et la gestion des retours.

Plus globalement, un défi des années à venir réside dans l'intégration de DxCare, logiciel central et porte d'accès à l'information, avec tous les logiciels périphériques, soit en incorporant les informations en provenance de ces logiciels dans DxCare, soit en créant des passerelles permettant à l'utilisateur de passer aisément du DPI au logiciel métier concerné. Sans être exhaustif, on citera le logiciel de laboratoire (CyberLab), le portail CHBA et la récupération de tous les documents, le logiciel de gestion des régimes...

Le DPI doit également continuer son développement en termes de fonctionnalités, en s'adaptant au contexte, et notamment aux contraintes légales en constante évolution.

Les points critiques sont connus, documentés, et doivent être résolus pour pouvoir aller de l'avant. Des Comités de suivi avec le fournisseur se tiennent régulièrement à cet effet. De plus, le plan de financement des projets de DPI par le SPF Santé Publique impose précisément des contraintes de fonctionnalités à atteindre, et de seuils d'utilisation. Le CHBA entend s'inscrire dans celles-ci et y satisfaire dans les délais imposés. Plus globalement, le DPI est une entité vivante, en constante évolution, et qu'il faut continuellement adapter.

Au niveau des rendez-vous, l'objectif est d'intégrer dans DxPlanning tous les services de consultation. La possibilité de développer la prise de rendez-vous en ligne est actuellement à l'étude.

En résumé, l'objectif des années à venir reste que le DPI soit déployé dans toutes les unités d'hospitalisation, toutes spécialités confondues, ainsi que dans tout le secteur ambulatoire, qu'il puisse s'intégrer avec tous les logiciels métiers périphériques, et que ces fonctionnalités soient continuellement corrigées ou adaptées pour répondre aux besoins des prestataires et aux exigences de l'environnement.



COORDINATION QUALITÉ

Le CHBA prend part, dans sa démarche d'amélioration de la qualité des soins, au programme "Pay for Performance" développé par le Service public fédéral. Ce dernier octroie aux hôpitaux un budget calculé au prorata des résultats obtenus à la lumière d'indicateurs préalablement définis. Le contrat pour l'année 2022 s'étendait du 1^{er} janvier au 31 décembre 2022. Le financement disponible pour 2022 a été légèrement revu à la hausse par rapport aux autres années ; il s'élève à 6.431.913 euros, à partager entre les hôpitaux.

Comme chaque année, l'ensemble d'indicateurs P4P pour 2022 comprend à la fois des indicateurs de performance à l'échelle de l'hôpital – tels que les enregistrements d'événements indésirables ou la mesure de la satisfaction des patients – et des indicateurs liés à des pathologies.

Pour répondre à ces objectifs, le CHBA s'est muni en 2022 d'un nouveau logiciel d'enregistrement des événements indésirables facilitant le traitement et l'analyse des dysfonctionnements inhérents à toute structure. Apprendre de ses erreurs étant l'un des meilleurs moyens de se développer, le CHBA n'hésite pas à promouvoir la déclaration d'incidents et protège son personnel par le biais d'une charte d'amélioration continue qui affirme le caractère non sanctionnant de la démarche.



Notre politique qualité est axée autour du patient. Le CHBA s'efforce d'avoir une connaissance détaillée de son expérience vécue, de répondre à ses besoins et d'adapter en conséquence ses processus. La méthode utilisée est celle d'un benchmark réalisé avec d'autres hôpitaux participant au projet ASPE (Attentes et Satisfaction des Patients et de leur Entourage).

Les enjeux futurs dépendront de notre faculté à combiner nos efforts dans un souci d'amélioration continue. À cette fin, le CHBA a pris la décision de s'engager dans une procédure d'accréditation qui, pour être couronnée de succès, imposera à tous les acteurs de l'hôpital l'application de bonnes pratiques et une pleine mobilisation. Il sera primordial de ne pas appréhender l'accréditation comme une finalité mais bien comme une opportunité d'opérer des changements bénéfiques pour les patients, les équipes et, *in fine*, pour notre Institution elle-même. De plus, l'accréditation est un indicateur du programme "Pay for Performance" à l'échelle de l'hôpital. En cas d'obtention, elle contribuera à la croissance du budget qui nous est alloué par le SPF. À ce stade, un cahier des charges est en cours d'élaboration, de même qu'une prospection du marché.

Partant du principe que le patient constitue notre priorité absolue, nous devons accentuer les efforts visant à l'ériger en acteur à part entière de ses soins. Ce patient partenaire résultera d'ateliers participatifs mis en place par nos équipes, de la restitution de témoignages ou de tout autre projet suscitant son implication, ainsi que celle de ses proches. La sensibilisation du patient autour de thèmes essentiels tels que l'identitovigilance, pour laquelle des campagnes d'affichage et des audits sont réalisés, doit se voir amplifiée. Le patient se montrant de plus en plus impliqué, il sera également essentiel d'optimiser nos processus de communication envers et avec lui, afin de lui offrir la meilleure prise en charge possible.



P4P
PAY FOR PERFORMANCE
 APPROVED PARTNER



DÉPARTEMENT TECHNIQUE

LES ACTIONS EN FAVEUR DES ÉCONOMIES D'ÉNERGIE

La Direction de notre Institution a toujours veillé aux dépenses énergétiques, et particulièrement ces dix dernières années. En effet, les sommes allouées annuellement aux différentes ressources, en eau comme en énergie (gaz naturel, électricité), représentent une part significative, et croissante, de notre budget.

Au fil des années, plusieurs actions simples mais concrètes ont été prises dans l'Institution pour contenir ces dépenses difficilement compressibles. Aussi, lors de l'élaboration des projets d'infrastructure, cette dimension s'est toujours trouvée au cœur des préoccupations.

Néanmoins, l'efficacité de ces actions méritait un réexamen régulier et scrupuleux, dont le besoin a encore été accentué au regard de la situation inédite dans laquelle nous nous trouvons actuellement. Aussi, pour permettre à l'Institution de réaliser des économies plus importantes, nous étions conscients de la nécessité d'investir du temps et des moyens. Fin 2020, avant même la crise énergétique liée au conflit en Ukraine, le Conseil d'administration avait déjà décidé d'engager un Ingénieur "Responsable Energies" pour le service technique, dont les objectifs premiers consistaient à réaliser :

- Un cadastre précis des consommations énergétiques (eau, gaz et électricité) pour différents départements de l'Institution.
- Un état des lieux, suivi par une remise en ordre de nos installations techniques consommatrices d'énergies – principalement les systèmes de ventilation, de production de chaud et de froid. Certaines actions importantes permettant des économies d'énergie sont d'ores et déjà prévues sur ces mêmes installations.
- Un programme d'utilisation des énergies renouvelables.
- Le remplacement des éclairages gros consommateurs d'énergie.

Depuis le début de l'année 2021, deux importants dossiers en énergies renouvelables ont été étudiés, le photovoltaïque dans un premier temps, suivi rapidement par une analyse de faisabilité quant à la mise en place de la cogénération, cette seconde solution présentant alors l'avantage non négligeable d'un retour sur investissement beaucoup plus rapide.

Cependant, avec le déclenchement de la crise énergétique et les incertitudes sur le prix du gaz, son avenir ainsi que son approvisionnement, la cogénération a été mise de côté pour relancer le dossier du photovoltaïque qui, en raison de l'augmentation des prix de l'électricité, peut désormais se prévaloir d'un retour sur investissement plus rapide. D'ailleurs, l'AVIQ, dans le cadre du nouveau plan de construction 2024-2028 pour les hôpitaux, donne la possibilité aux établissements de soins d'introduire un dossier à ce sujet, ouvrant ainsi la voie à un financement partiel.



D'autres importants investissements avaient également été envisagés, tels que le remplacement de toutes les fenêtres de l'institution couplé à l'isolation des façades. Mais à cause des coûts que cela occasionne, ces projets sont actuellement mis en suspens.

Parallèlement aux énergies renouvelables, tenant compte des objectifs fixés à l'Ingénieur "responsable énergies", celui-ci s'emploie à remettre en état le système de visualisation des infrastructures techniques de l'Institution, cela afin de procéder à leur égard à un état des lieux exhaustif. Grâce à une analyse claire et précise, il serait possible d'agir plus aisément sur les installations.

Avec l'avènement de la crise énergétique récente et l'augmentation très importante des coûts énergétiques, de nouvelles actions ont dû être prises très rapidement pour économiser l'énergie. On compte parmi ces dernières :

- La sensibilisation maximale du personnel à la fermeture des portes, volets et autres aux entrées/sorties de l'hôpital, et surtout en période plus froide.
- La sensibilisation du personnel sur l'extinction des éclairages et de toutes les machines électriques.
- La sensibilisation du personnel à la diminution des températures des locaux, en les diminuant au niveau des vannes thermostatiques. Idem pour les conditionnements d'air.
- La réduction des horaires de fonctionnement des groupes de ventilation et la mise en place d'un mode réduit/nuit (sur différents services : cuisine, ailes hospitalières, polysomnographie, etc.).
- La mise en place d'horaires sur les pompes des climatiseurs, en vue d'un arrêt la nuit si possible.
- La limitation du nombre de lampes extérieures allumées (une sur deux). Il est envisagé de couper complètement l'éclairage entre minuit et 5 heures du matin.
- L'arrêt complet du chauffage dans certaines zones en dehors des heures de travail (service technique, CARAD, etc.).



- L'optimisation des systèmes de production (eau chaude, eau glacée) pour améliorer l'efficacité et donc réduire la consommation (groupes de froid, chaudières, chaudière à eau chaude sanitaire).
- La modification de la consigne de délestage par groupe électrogène, afin de réduire la consommation de mazout de ceux-ci.
- La diminution de la vitesse de certaines pompes électriques dans l'hôpital.
- Le remplacement des groupes de surpression par des modèles plus performants.
- La remise en fonctionnement optimal de la hotte plafond en cuisine chaude, pour diminuer la vitesse des groupes d'extraction.
- La remise en fonctionnement du système de récupération de chaleur des groupes de froid, pour chauffer la piscine.



- L'amélioration du système de pulvérisation d'eau dans les tours de refroidissement, pour limiter le gaspillage d'eau.
- L'amélioration des performances des compresseurs froids pour la ventilation/refroidissement des cuisines (portionnement, assemblage et diététique).
- L'amélioration de la ventilation par le sol pour la salle informatique du rez-haut, pour diminuer la consommation des armoires de refroidissement.
- La fermeture d'une gaine "percée" dans l'étage technique du bloc opératoire, afin d'améliorer les performances des ventilations des salles.
- Le passage sur la chaudière mazout pour profiter du prix plus avantageux par rapport au gaz.
- L'amélioration de divers systèmes d'alarme, de régulation et de dépannage automatique, pour éviter des rappels inutiles de l'homme de garde.



SERVICE DU PERSONNEL

Pour le service Personnel – Salaires, l'année 2022 a été une année de transition avec la poursuite des projets et dossiers entamés en 2021.

C'est principalement le dossier IFIC – Institut de classification de fonction – qui a monopolisé l'ensemble des ressources du service tout au long de cette année.

IFIC - INSTITUT DE CLASSIFICATION DE FONCTION

En 2021, le service Personnel – Salaires avait accompagné, guidé et expliqué à différents intervenants du CHBA les principes de l'IFIC et les modifications qu'il allait induire sur notre modèle salarial.

Un Comité d'accompagnement paritaire a été mis en place au sein du CHBA afin de déterminer les fonctions et catégories IFIC à attribuer aux agents. Le Comité d'accompagnement s'est réuni à 13 reprises. Les décisions prises lors de ces réunions ont été entérinées au cours de négociation avec les représentants du personnel.

Pour le service, cela a impliqué une réflexion profonde sur les statuts administratif et pécuniaire des agents du CHBA. Il a fallu les adapter pour y intégrer l'IFIC (nouvelle classification de fonctions, nouvelle grille barémique...). Cette réflexion devra néanmoins se poursuivre en 2023, pour une refonte complète des statuts.

Le 16 mai 2022, le Conseil d'administration a décidé d'implémenter l'IFIC au personnel contractuel et statutaire du CHBA. Le dossier IFIC a donc été transmis à la tutelle, la Région wallonne, pour examen. Le 24 juin, la Région wallonne nous a remis un avis favorable.

Dans un deuxième temps, conformément aux protocoles IFIC, des réunions de la Commission de recours interne (CRI) se sont tenues. Comme pour le Comité d'accompagnement, cette CRI est une commission paritaire au sein du CHBA comprenant les représentants du CHBA et les représentants du personnel.

Cette commission a été chargée d'examiner les recours déposés par les agents suite à leur attribution de fonction et de barème IFIC.

La Commission s'est réunie à 11 reprises en présence des Directeurs concernés. 299 dossiers y ont été examinés, débattus, expliqués, afin de pouvoir signifier ensuite aux agents concernés la décision de la CRI. Comme le prévoient les protocoles IFIC, un recours externe est encore possible pour les agents se déclarant en désaccord avec la décision rendue par la CRI. À l'heure actuelle, 124 agents ont décidé d'introduire un recours externe auprès de l'ASBL IFIC. Ces dossiers de recours externes devront également être motivés et transmis à Santhea, notre représentant au sein de la Commission de recours externe.

Dans un second temps, le cas des agents pour lesquels une fonction n'avait pas été activée a été examiné avec les représentants du personnel.



COLLABORATION SEMJA / CHBA

La collaboration entre le SEMJA de Seraing (Service d'Encadrement des Mesures judiciaires) et le CHBA s'est poursuivie en 2022. Comme en 2021, des citoyens ont ainsi pu effectuer des peines de travail autonomes prononcées par les Tribunaux correctionnel et de police ou des travaux d'intérêt général dans le cadre de la médiation pénale, suite à leur condamnation. Ces personnes ont travaillé au sein de notre Cuisine centrale.

SERVICE EXTERNE DE PRÉVENTION ET DE PROTECTION AU TRAVAIL (SEPPT) – MÉDECINE DU TRAVAIL :

Le marché public relatif au SEPPT vient à échéance fin décembre 2022. Le Service des Marchés publics a rédigé un cahier des charges pour lequel notre collaboration et avis ont été demandés. Ce dossier est en voie de finalisation.

ABSENTÉISME

L'absentéisme est en hausse dans tous les Départements. Un dossier est en cours d'élaboration et doit aboutir à une meilleure gestion de ce phénomène. Cet absentéisme s'avère d'autant plus problématique que nous éprouvons des difficultés croissantes à recruter du personnel qualifié, tant dans les secteurs techniques ou paramédicaux qu'administratifs.

DÉVELOPPEMENT DE L'INTRANET

Nous projetons d'exploiter le développement de notre intranet en y ajoutant du contenu utile au personnel, tel que des notes de service ou des informations d'ordre statutaire. Cette plateforme permettra ainsi une meilleure communication et la centralisation de documents pertinents.



LE BIEN-ÊTRE DU PERSONNEL AU CŒUR DE NOS PRÉOCCUPATIONS

L'Espace Bien-être

Consciente de la nécessité de prendre soin du personnel, la Direction a promu le développement de l'Espace bien-être, un service accessible à l'ensemble des agents et des collaborateurs indépendants de l'Institution.

Des locaux y ont été spécifiquement dédiés sur les sites de Seraing et Waremmе. En outre, les membres de cette équipe pluridisciplinaire peuvent également se déplacer sur le site de Flémalle.

Ces espaces ont été adaptés pour que les membres du personnel puissent y bénéficier de soins de bien-être, dispensés par notre esthéticienne sociale, de séances de sophrologie prodiguées par l'infirmière coordinatrice du service, formée à cette discipline, et afin de leur permettre de rencontrer, s'ils en manifestent la volonté, l'une de nos psychologues, lors de séances individuelles ou d'activités de groupe.



Les **rencontres individuelles avec les psychologues ou avec l'équipe** se font dans le plus strict respect de la déontologie et du secret professionnel.

La **sophrologie**, qui se définit comme l'étude de la conscience harmonieuse, aide à trouver un équilibre entre le corps et le mental. Les séances comprennent un temps d'échange pour comprendre la situation et les attentes de l'agent, et un temps d'écoute pour lui permettre d'exprimer ses ressentis. Le but est d'aider à éliminer les angoisses, diminuer la fatigue, renforcer la combativité...

Les **soins de bien-être** proposés par l'esthéticienne sociale sont des massages du dos ou des jambes et des pieds, ainsi que des soins des mains.

L'équipe propose aussi d'autres activités parmi lesquelles des séances de cohérence cardiaque, du yoga des yeux, du coaching, de la relaxation, l'apprentissage de la technique de libération émotionnelle ou de la luminothérapie.

Les membres du personnel sont informés de manière régulière des activités du service via le fascicule périodique "BA Zen".



Participation à des activités ludiques et caritatives

Convaincue que la participation collective à des activités ludiques et caritatives tend à renforcer l'esprit d'équipe et le bien-être au travail, la Direction a par ailleurs encouragé le concours d'équipes composées d'agents du CHBA à différentes manifestations tout au long de l'année, l'hôpital prenant en charge l'inscription à l'événement et la réalisation de tenues pour l'équipe. Parmi ces événements, citons :

- le tournoi de beach-volley de Waremme (juin) ;
- les Relais pour la Vie organisés au profit de la Fondation contre le Cancer à Liège (juin) et à Waremme (septembre) ;
- le Festival du sport cardio (octobre) dont les bénéfices sont reversés en partie au CHBA ;
- le semi-marathon de la Province de Liège (octobre).

DÉPARTEMENT HÔTELIER

LES RÉALISATIONS 2022

Obtention du label “Cantines durables” pour les crèches de la ville de Seraing avec lesquelles nous collaborons

Le service public de Wallonie a octroyé le label “Cantines durables” (niveau 2, sur trois possibles) aux cinq crèches de la ville de Seraing avec lesquelles notre Institution collabore. Conditionnée à l’observation stricte d’un cahier des charges défini, cette labellisation témoigne de la qualité des repas préparés par notre cuisine centrale, qui fournit leur menu à ces cinq établissements. Soucieux de la valeur nutritionnelle des repas et des enjeux environnementaux sous-jacents, notre Département hôtelier se voit récompensé, par association, pour ses efforts en faveur de la durabilité et de la qualité des plats confectionnés. Ce label vient en appui du Green Deal et est délivré pour une durée de trois années, renouvelables après examen.



Augmentation de l'activité liée à la gratuité des repas

Notre cuisine centrale a vu son activité s'accroître de manière significative suite à la généralisation des repas gratuits dans les “écoles partenaires”. Elle s'inscrit ainsi, encore davantage, en tant que partenaire des communes et de leurs établissements scolaires, dans l'objectif commun d'une alimentation saine et équilibrée, soucieuse des circuits courts et des enjeux environnementaux.

NOTRE CUISINE CENTRALE IMPACTÉE PAR LA GUERRE EN UKRAINE

Chacun a pu l'expérimenter à sa propre échelle : la crise ukrainienne a occasionné une inflation significative des matières premières, laquelle s'est ensuite répercutée sur les produits transformés et/ou finis. D'une manière semblable au Département pharmaceutique au plus fort de la crise de la Covid-19, le Département hôtelier a été frappé de plein fouet par les pénuries et hausses de prix des denrées alimentaires. Certains produits ne sont actuellement plus supportés. Il nous a fallu trouver des alternatives satisfaisantes. Le directeur du Département hôtelier fait état d'une augmentation de certains prix pouvant atteindre jusqu'à 25% au cours des six premiers mois de l'année 2022 – pour atteindre une moyenne, à ce jour, de l'ordre de 10 % pour l'ensemble du département.

UN NOUVEAU LOGICIEL DE RESTAURATION

Notre cuisine centrale s'est dotée d'un nouveau logiciel de restauration dont l'implémentation progressive, à partir de février 2023, a pour objectif principal une meilleure planification des repas et une gestion des stocks rationalisée, avec pour corollaire une optimisation de la production alimentaire et un meilleur contrôle des coûts adjacents.

Dans le cadre de l'acquisition du nouveau logiciel de restauration, un important travail préparatoire a été mené, lequel s'est étendu sur plusieurs mois. Un groupe pluridisciplinaire, incluant notamment la cuisine centrale, la direction opérationnelle, le nursing, le département des Achats ou les service informatique et financier, a établi un cahier des charges exhaustif et entamé des discussions suivies avec les trois sociétés ayant répondu à notre procédure de dialogue compétitif. La démarche poursuivie vise à mettre en place un outil de gestion centralisé, en liaison avec notre DPI mais aussi nos programmes de facturation ou de comptabilité, et permettant de mieux planifier commandes et productions, à travers des modules dédiés, tout en garantissant une traçabilité complète et *paperless* des stocks. L'entièreté du cycle opératoire, de la commande à la distribution des repas, passera désormais par ce nouveau logiciel. Et pour ce faire, nos partenaires – écoles, crèches, maisons de repos, centres hospitaliers – auront accès à une interface de commande ergonomique.

Notre cuisine centrale se dotera donc d'un nouveau logiciel de restauration dont l'implémentation progressive, à partir de février 2023, poursuit pour objectif principal une meilleure planification des repas et une gestion des stocks rationalisée, avec pour corollaire une optimisation de la production alimentaire et un meilleur contrôle des coûts adjacents. À terme, ce nouveau logiciel pourrait induire d'autres changements, plus visibles pour notre patientèle. Idéalement, le patient devrait être en mesure, via son téléphone portable ou une tablette, de commander lui-même ses repas, à partir d'une interface Web prévue à cet effet, voire d'aller plus loin en systématisant l'encodage des repas lors de la pré-admission.

Cela aura un impact positif à la fois sur les coûts opérationnels et sur les conditions de travail du personnel. Les bénéfices logistiques devraient réduire la pression ressentie par les équipes. Notons enfin que des garanties de support et de maintenance, ainsi qu'une mise à jour informatique pour les dix prochaines années, ont également été prévues dans le cadre de cet accord.



SERVICE COMMUNICATION

ORGANISATION D'ACTIVITÉS

L'assouplissement des règles sanitaires a permis à différents services d'organiser à nouveau des activités, notamment scientifiques ou de sensibilisation.

Le Service communication y a apporté son soutien en coordonnant les interventions des différents départements et en assurant la promotion de ces organisations. Voici quelques activités organisées au CHBA en 2022 :

- Du 7 au 11 mars, une sensibilisation au dépistage du cancer du côlon
- Le 26 mars, un "job day" au service d'imagerie médicale
- Le 16 juin, une soirée scientifique à Waremme avec la découverte du Service de révalidation locomotrice
- Du 3 au 9 octobre, la Semaine de l'allaitement maternel
- Le 14 novembre, la Journée mondiale du diabète

Le Service communication a également coordonné la présence du CHBA à plusieurs manifestations externes en vue de mieux faire connaître différents services de notre Institution.

Parmi ces activités, citons :

- Le "Cœur des femmes" (20 mars) organisé au Val St Lambert. Les Services de Cardiologie et du SMUR étaient présents afin de présenter leurs activités.
- Le Solidaris Day (20 août) revenant cette année à Seraing et où le Service de la Convention diabète a effectué plus de 1000 tests de dépistage.
- Le Festival du Sport cardio durant lequel un kinésithérapeute du CHBA était présent pour répondre aux questions de participants et faire connaître notre Service de Médecine Physique et Réadaptation.



DÉPLOIEMENT DU PORTAIL INTRANET

Le portail Intranet, reprenant, entre autres, diverses informations générales, les actualités de l'hôpital, les procédures de soins et d'hygiène hospitalière, ainsi que les documents de travail utilisés quotidiennement par nos agents, a été déployé dans le courant de l'année 2022.

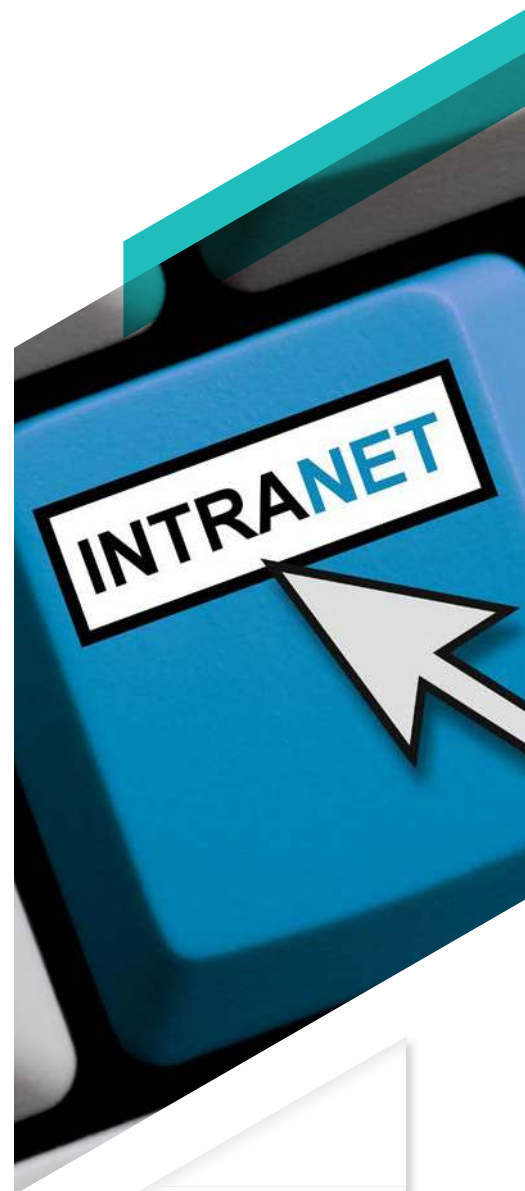
Après avoir suivi la réalisation et assuré la mise en ligne du contenu de ce portail, le Service communication a organisé la distribution des codes d'accès permettant à chaque membre du personnel de se connecter, soit depuis le lieu de travail, soit de chez eux sur n'importe quel ordinateur, tablette ou smart-phone connecté à Internet.

VIDÉOS INFORMATIVES

Le Service communication a poursuivi la réalisation de vidéos informatives destinées pour certaines au grand public et pour d'autres aux membres du personnel.

Dans le courant de l'année, une série de capsules dédiées à la chirurgie bariatrique a ainsi été mise en ligne sur notre site Internet. Les personnes intéressées peuvent s'informer sur deux interventions, la Sleeve et le By-pass, grâce à des schémas explicatifs animés et des vidéos réalisées lors d'opérations. La notion d'indice de masse corporelle (IMC) est également expliquée au travers d'une animation didactique.

En interne, une campagne sur les économies d'énergie a été organisée en partenariat avec la Direction et le Service technique. Trois animations vidéos, mises en ligne dans le courant de l'automne, sont proposées au personnel sur le portail Intranet.



KWH ?



MASQUE OBLIGATOIRE

INFORMATIONS SUR LES RÈGLES SANITAIRES EN VIGUEUR AU SEIN DE L'HOPITAL

Comme dans tous les établissements ouverts au public, les règles sanitaires liées à la pandémie de Covid-19 ont évolué au cours de cette année 2022.

La communication a été adaptée lors de chaque modification afin d'informer au mieux nos patients et leurs proches, via l'affichage interne, le site Internet et les réseaux sociaux.

RENOUVELLEMENT DU LISTING SHOPPING

De nombreux commerçants de la région accordent des réductions spécifiques aux membres du personnel du CHBA. Ceux-ci sont repris dans un document, le "Listing Shopping", remis à jour de manière régulière. Une nouvelle édition est en cours de réalisation et sera prochainement distribuée à nos agents. Une version électronique sera également disponible sur l'Intranet.



CAMPAGNES

Différentes campagnes d'affichage ont été menées dans le courant de l'année. Parmi celles-ci, citons celles consacrées à l'identito-vigilance, à la manutention des patients et à la vaccination contre le virus de la grippe.

COLLABORATION AVEC LE DÉPARTEMENT HÔTELIER

Le Service communication a collaboré avec le Département hôtelier pour la réalisation de différents supports d'information, notamment les menus pour les patients et pour le personnel mais aussi les affiches disposées dans les crèches communales dans le cadre du label "Cantines durables" que celles-ci ont obtenu.

MISE A JOUR DES SUPPORTS DE TRAVAIL, D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION

Les différents documents de travail, les fiches éducatives destinées aux patients et les informations du site Internet, du portail Intranet ainsi que celles reprises sur les réseaux sociaux, ont été mis à jour tout au long de l'année.



LES PROJETS DU SERVICE COMMUNICATION

Dans les années à venir, le Service communication continuera à promouvoir notre Institution, ses services et son offre de soins auprès de nos partenaires médicaux et paramédicaux, mais aussi auprès de l'ensemble de la population de la région.

40^{ÈME} ANNIVERSAIRE DU CHBA

En mars prochain, notre Institution fêtera son 40^{ème} anniversaire. Nous souhaitons profiter de cette occasion pour mieux faire connaître nos services, au travers d'une série d'activités scientifiques ou destinées au grand public, qui pourront être proposées dans le courant de l'année 2023. Des actions de sensibilisation et de communication sur Internet seront également envisagées.



REPRISE DES ÉVÉNEMENTS ET ACTIVITÉS SCIENTIFIQUES

Suite à la pandémie de Covid-19, les organisations d'événements et d'activités scientifiques ont été un temps suspendues, avant une reprise graduelle en 2022. Ces manifestations sont appelées à se multiplier au cours des prochains mois, avec notamment la possibilité de faire visiter ponctuellement les services ouverts ou rénovés durant la crise sanitaire.

LES JOURNÉES MONDIALES

Des informations et conseils seront proposés sur différentes pathologies et prises en charge en suivant, notamment, le calendrier des "journées mondiales". C'est déjà le cas pour certaines maladies comme le cancer du côlon, l'insuffisance rénale ou le diabète.

Ces campagnes de sensibilisation pourront prendre des formes différentes, en fonction des souhaits et des disponibilités des services concernés : stand d'information, exposition ou communication exclusivement en ligne, via notre site Internet et les réseaux sociaux.



DÉVELOPPEMENT DE NOTRE PRÉSENCE SUR INTERNET

Différents services ont déjà fait part de leur souhait de voir se développer au cours des prochains mois les informations disponibles à leur sujet sur le site Internet de l'hôpital, à l'instar de ce qui a été réalisé concernant la chirurgie orthopédique et l'imagerie médicale.

De nouveaux supports visuels, notamment photos et vidéos, seront réalisés pour alimenter ce développement du site Internet.

Le fonctionnement du système de demande de rendez-vous en ligne sera réévalué et, si cela s'avère nécessaire, adapté, en tenant compte notamment des nouveaux programmes internes de gestion des consultations.

Le Service communication accentuera également notre présence sur les différents réseaux sociaux, Facebook et LinkedIn mais aussi, notamment pour les informations destinées à un public plus jeune, Instagram et TikTok.

DÉVELOPPEMENT DU PORTAIL INTRANET

Le portail Intranet est appelé à se développer au cours des prochaines années avec l'ajout de nouvelles informations utiles aux membres du personnel.

De nouveaux modules pourront également être créés afin de répondre au mieux aux demandes du personnel et aux besoins de notre Institution. En collaboration avec les différents départements, un outil d'e-learning s'y verra également développé.

LE BA MAG EN VERSIONS PAPIER ET INFORMATIQUE

Le périodique interne "BA Mag" sera relancé et couplé à un module Intranet qui permettra de consulter les articles sur un support électronique, de retrouver les anciens numéros et, dans certains cas, de lier une capsule vidéo à un texte du magazine.

PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES

HOPITAL HORS SITE DE FLÉMALLE ET INTERSÉNIORS

	Réel 2021	Prévisions 2022 plan stratégique 2020-2022	Nouvelles prévisions 2022
Chiffre d'affaires	149,382,794.56	150,358,285.11	164,173,780.05
Production immobilisée	456,187.09	1,100,000.00	522,745.76
Autres produits d'exploitation	25,751,602.70	32,170,542.52	28,874,697.37
PRODUCTION TOTALE	175,590,584.35	183,628,827.63	193,571,223.18
Achats et variations de stocks	-40,289,506.43	-43,210,673.72	-44,934,935.55
Services extérieurs	-43,935,809.06	-45,870,927.71	-47,936,835.11
CONSOMMATION INTERMEDIAIRE	-84,225,315.49	-89,081,601.43	-92,871,770.66
VALEUR AJOUTEE	91,365,268.86	94,547,226.20	100,699,452.52
Frais de personnel	-86,563,004.91	-88,008,042.97	-98,982,235.59
Autres charges	-452,979.65	-75,840.00	-619,368.44
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	<u>4,349,284.30</u>	<u>6,463,343.23</u>	<u>1,097,848.49</u>
Amort, réductions de valeur, provision	-7,236,462.10	-8,380,906.83	-6,960,089.77
BENEFICE D'EXPLOITATION	<u>-2,887,177.80</u>	<u>-1,917,563.60</u>	<u>-5,862,241.28</u>
Produits financiers	810,689.16	629,415.25	862,261.00
Charges financières	-1,906,742.92	-2,120,354.48	-1,910,154.99
RESULTAT FINANCIER	<u>-1,096,053.76</u>	<u>-1,490,939.23</u>	<u>-1,047,893.99</u>
RESULTAT COURANT	<u>-3,983,231.56</u>	<u>-3,408,502.83</u>	<u>-6,910,135.27</u>
Produits exceptionnels	4,270,112.62		5,756,429.98
Charges exceptionnelles	-823,368.30	0.00	-2,043,491.63
RESULTAT EXCEPTIONNEL	3,446,744.32	0.00	3,712,938.35
RESULTAT HOPITAL	<u>-536,487.24</u>	<u>-3,408,502.83</u>	<u>-3,197,196.92</u>

COMMENTAIRES

Différents éléments expliquent le déficit prévisionnel affiché au terme de l'exercice 2022 :

- L'activité médicale est en progression par rapport à l'exercice précédent mais n'a pas atteint le niveau de 2019 dans le secteur des hospitalisations. Les honoraires n'ont pas été indexés parallèlement aux salaires du personnel puisqu'ils ont été majorés de l'ordre de 1% en janvier 2022 et 2 % au 1er juin 2022.
- Le budget des moyens financiers enregistre une hausse liée principalement :
 - aux indexations de la masse salariale intervenues en février, avril, juin, septembre et décembre 2022. Celle d'octobre 2021 impactant également trois trimestres de l'année.
 - Le financement de l'IFIC relatif aux fonctions activées.
- Un nombre de repas produits plus important, le financement du complément de la prime d'attractivité sont principalement à l'origine de la variation des autres produits d'exploitation.
- Comme précisé dans l'introduction, la crise énergétique et économique impacte l'ensemble de nos approvisionnements en forte hausse.
- L'évolution des services extérieurs intègre principalement l'augmentation des honoraires médicaux liés au développement de l'activité médicale, le recours à l'intérim compte tenu de l'absentéisme et la pénurie d'infirmières.
- La masse salariale est très fortement impactée par les indexations citées ci-dessus, l'application de l'ifc et l'augmentation des cotisations patronales pensions des agents statutaires et le complément de la prime d'attractivité.
- Les éléments exceptionnels intègrent essentiellement la rétroactivité au 1er juillet 2021 de l'IFIC et son financement, la régularisation 2021 de l'intervention financière fédérale exceptionnelle.
- Il est important de préciser que les révisions 2016 et 2017 ne sont pas connues à ce jour et n'ont donc pas été prises en considération.

HOPITAL HORS SITE DE FLÉMALLE ET INTERSÉNIORS

	2023	2024	2025
Chiffre d'affaires	173,773,913.66	179,038,769.70	182,991,722.54
Production immobilisée	500,000.00	500,000.00	500,000.00
Autres produits d'exploitation	29,823,372.67	31,619,824.72	32,834,378.51
PRODUCTION TOTALE	204,097,286.33	211,158,594.42	216,326,101.05
Achats et variations de stocks	-49,749,084.60	-46,863,740.85	-47,547,220.09
Services extérieurs	-51,528,430.53	-52,649,759.15	-53,552,444.78
CONSOMMATION INTERMEDIAIRE	-101,277,515.13	-99,513,500.00	-101,099,664.87
VALEUR AJOUTEE	102,819,771.20	111,645,094.42	115,226,436.18
Frais de personnel	-102,183,757.86	-107,854,375.70	-110,671,289.87
Autres charges	-644,161.17	-657,044.40	-670,185.30
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	<u>-8,147.83</u>	<u>3,133,674.32</u>	<u>3,884,961.01</u>
Amort, réductions de valeur, provision	-7,368,715.36	-7,414,079.11	-7,665,581.39
BENEFICE D'EXPLOITATION	<u>-7,376,863.19</u>	<u>-4,280,404.79</u>	<u>-3,780,620.38</u>
Produits financiers	847,884.00	787,225.00	779,561.00
Charges financières	-2,128,795.99	-2,010,371.99	-1,889,535.01
RESULTAT FINANCIER	<u>-1,280,911.99</u>	<u>-1,223,146.99</u>	<u>-1,109,974.01</u>
RESULTAT COURANT	<u>-8,657,775.18</u>	<u>-5,503,551.78</u>	<u>-4,890,594.39</u>
Produits exceptionnels	3,193,405.98	0.00	0.00
Charges exceptionnelles	0.00	0.00	0.00
RESULTAT EXCEPTIONNEL	3,193,405.98	0.00	0.00
RESULTAT HOPITAL	<u>-5,464,369.20</u>	<u>-5,503,551.78</u>	<u>-4,890,594.39</u>

COMMENTAIRES

Les résultats prévisionnels tiennent compte de différents éléments dont :

2023

- L'indexation du budget des moyens financiers ainsi que la prise en charge de la quote-part des 80 millions dégagés pour soutenir les hôpitaux face à l'augmentation de l'énergie durant le 1^{er} semestre.
- L'indexation de l'ordre de 8 % des honoraires médicaux.
- Utilisation des réserves mathématiques pensions.
- Augmentation des produits pharmaceutiques compte tenu de l'activité médicale et des postes d'énergie et de manière plus conséquente l'électricité.
- Trois indexations ont été prévues pour le personnel général et ainsi qu'une réduction des cotisations patronales de 7.07% sur le 1^{er} semestre.
- Dotation à la provision pour créances douteuses.
- Hausse des taux d'intérêts à court et long terme.
- Solde de l'intervention financière fédérale exceptionnelle relative à l'exercice 2020.
- Récupération estimée dans le cadre du projet pilote séjours écourtés à la maternité.
- Révisions 2016 et 2017 estimées à 2mlns €.

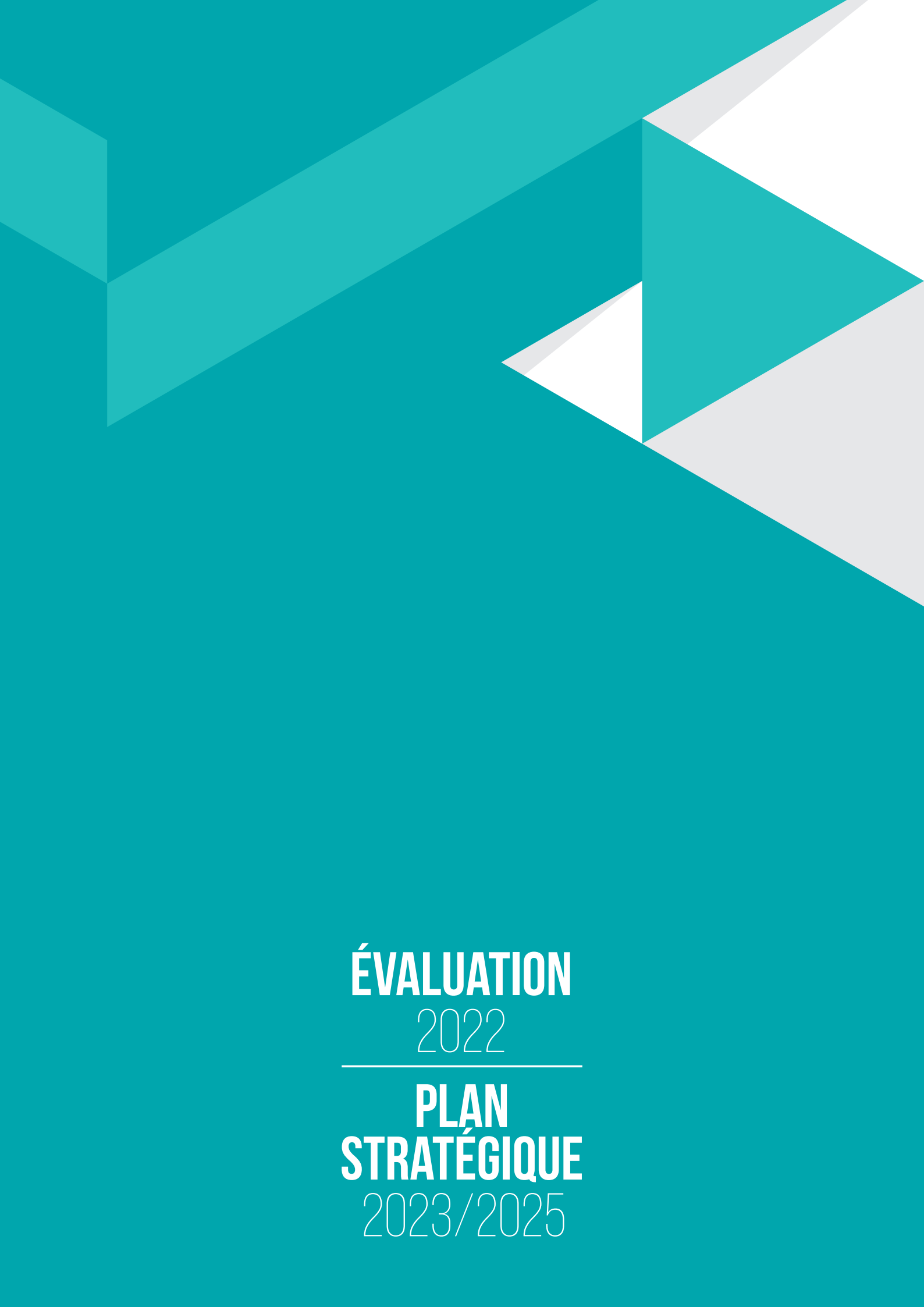
2024 et 2025

- Indexation du BMF liée aux indexations intervenues au cours de l'exercice. Financement découlant de l'affiliation au Service Fédéral des pensions au 1^{er} janvier 2022.
- Majoration des honoraires en parallèle à l'indexation et à la norme de croissance.
- Utilisation des réserves mathématiques pensions et augmentation de la facturation des repas aux partenaires de la cuisine centrale.
- Réduction du coût de l'énergie.
- Diminution du poste intérim et augmentation des honoraires médicaux en ligne avec l'activité.
- Indexation de la rémunération et estimation d'une cotisation de responsabilisation qui croît annuellement.
- Aucune révision n'est prise en considération.

SITE DE FLÉMALLE

	Réel 2021	Prévisions 2022 plan stratégique 2020-2022	Nouvelles prévisions 2022
Chiffre d'affaires	3,243,496.87	3,964,581.25	3,051,113.75
Production immobilisée	6,154.37	12,000.00	5,976.00
Autres produits d'exploitation	186,376.10	187,220.52	201,354.42
PRODUCTION TOTALE	3,436,027.34	4,163,801.77	3,258,444.17
Achats et variations de stocks	-213,729.71	-261,917.81	-210,120.44
Services extérieurs	-1,979,841.66	-2,415,164.80	-1,876,140.99
CONSOMMATION INTERMEDIAIRE	-2,193,571.37	-2,677,082.61	-2,086,261.43
VALEUR AJOUTEE	1,242,455.97	1,486,719.16	1,172,182.74
Frais de personnel	-1,172,892.60	-1,290,624.35	-1,217,758.72
Autres charges	-48,163.78	-127.73	-45,128.00
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	<u>21,399.59</u>	<u>195,967.08</u>	<u>-90,703.98</u>
Amort, réductions de valeur, provision	-128,201.90	-183,759.34	-107,908.13
BENEFICE D'EXPLOITATION	<u>-106,802.31</u>	<u>12,207.74</u>	<u>-198,612.11</u>
Produits financiers	1,254.65		11,043.00
Charges financières	-24,250.56	-18,500.89	-22,022.00
RESULTAT FINANCIER	<u>-22,995.91</u>	<u>-18,500.89</u>	<u>-10,979.00</u>
RESULTAT COURANT	<u>-129,798.22</u>	<u>-6,293.15</u>	<u>-209,591.11</u>
Produits exceptionnels	5,753.67	0.00	
Charges exceptionnelles	-24,673.44	0.00	-3,311.30
RESULTAT EXCEPTIONNEL	<u>-18,919.77</u>	<u>0.00</u>	<u>-3,311.30</u>
RESULTAT HOPITAL	<u>-148,717.99</u>	<u>-6,293.15</u>	<u>-212,902.41</u>

	2023	2024	2025
Chiffre d'affaires	3,234,180.57	3,315,035.09	3,397,910.97
Production immobilisée	6,215.04	6,339.34	6,466.13
Autres produits d'exploitation	205,262.55	207,930.84	210,652.51
PRODUCTION TOTALE	3,445,658.16	3,529,305.27	3,615,029.61
Achats et variations de stocks	-227,518.45	-225,181.69	-223,458.44
Services extérieurs	-1,983,287.20	-2,030,904.18	-2,079,672.33
CONSOMMATION INTERMEDIAIRE	-2,210,805.65	-2,256,085.87	-2,303,130.77
VALEUR AJOUTEE	1,234,852.51	1,273,219.40	1,311,898.84
Frais de personnel	-1,256,598.50	-1,219,264.28	-1,255,360.19
Autres charges	-46,933.12	-47,871.78	-48,829.22
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	<u>-68,679.11</u>	<u>6,083.34</u>	<u>7,709.43</u>
Amort, réductions de valeur, provision	-153,283.83	-135,046.23	-129,608.93
BENEFICE D'EXPLOITATION	<u>-221,962.94</u>	<u>-128,962.89</u>	<u>-121,899.50</u>
Produits financiers	11,043.00	11,043.00	11,043.00
Charges financières			
RESULTAT FINANCIER	<u>11,043.00</u>	<u>11,043.00</u>	<u>11,043.00</u>
RESULTAT COURANT	<u>-210,919.94</u>	<u>-117,919.89</u>	<u>-110,856.50</u>
Produits exceptionnels			
Charges exceptionnelles	-18,701.00	-15,296.00	-11,773.00
RESULTAT EXCEPTIONNEL	<u>-18,701.00</u>	<u>-15,296.00</u>	<u>-11,773.00</u>
RESULTAT HOPITAL	<u>-229,620.94</u>	<u>-133,215.89</u>	<u>-122,629.50</u>



ÉVALUATION
2022

PLAN
STRATÉGIQUE
2023/2025