

PLAN STRATÉGIQUE chr. 2022 - 2027

SOMMAIRE

Introduction

- Historique
- 1.2 Le CHR de Huy au 31/12/2021
- 1.3 L'offre de soins

$\frac{7}{2}$ Les Valeurs

- 3.1 La bienveillance
- 3.2 L'engagement
- 3.3 L'équité
- 3.4 L'innovation
- 3.5 La proximité

Nos forces et nos points d'amélioration

- 5] Activité
- 5.2 Ressources humaines

2 Missions

- 7 Mission de soin
- 2.2 Mission citoyenne
- 2.3 Mission d'enseignement

Analyse de la situation actuelle

- 4 Indicateurs financiers
- 4.2 Indicateurs relatifs au capital humain
- 4.3 Etats des lieux des infrastructures

6 La stratégie

- 6. Axe 1 : Réseau ELIPSE
- 6.2 Axe 2 : Améliorer l'image de marque
- 6.5 Axe 3 : Accroître le recrutement et le capital humain
- 6.4 Axe 4 : Développer les soins centrés sur la personne L'expérience patient
- 6.5 Axe 5 : Structurer et déployer un plan de sécurité pour les patients et le personnel



1. INTRODUCTION

Le plan stratégique 2022-2027 du CHR de Huy n'a pas encore fait l'objet d'une décision formelle du Conseil d'Administration qui doit l'avaliser.

Ce plan stratégique relève d'un travail d'équipe de tous les services du CHR de Huy.

Le Comité de Direction et le Conseil d'Administration ont défini 3 Missions qu'ils jugeaient fondamentales pour notre institution

- Mission de soins,
- Mission citoyenne,
- Mission d'enseignement.

En octobre 2018, nous avons consulté le personnel pour définir nos valeurs communes.

Cinq valeurs ont été dégagées :

- Bienveillance,
- Engagement,
- Equité,
- Proximité,

Ensuite, afin de définir une stratégie en regard avec les missions que nous avons définies tout en respectant nos valeurs, nous avons analysé nos forces et nos faiblesses tant pour l'activité que pour les ressources humaines.

Après ces différentes étapes indispensables, nous avons pu définir notre vision pour l'avenir, à savoir, « Être l'hôpital général de référence de l'arrondissement Huy-Waremme dans le réseau ELIPSE ».

Cinq axes principaux ont alors été définis pour réaliser notre stratégie et atteindre notre mission.

Axe 1: être un acteur incontournable du réseau ELIPSE.

Axe 2 : améliorer l'image de marque du CHR de Huy.

Axe 3 : accroître le recrutement et le capital humain.

Axe 4: développer les soins centrés sur la personne -

expérience patient.

Axe 5 : structurer et déployer un plan de sécurité pour les patients et le personnel.

Ce plan stratégique est résolument tourné vers l'avenir afin de faire face aux enjeux de demain dans le cadre d'un nouveau contexte institutionnel et face aux difficultés économiques et sociales croissantes tout en conservant nos valeurs.

INNOVATION Proximité BIENVEILLANCE **ENGAGEMENT** ÉQUITÉ

1.1 HISTORIQUE



GRAND HÔPITAL DE HUY

Dès 1263, une institution portant le nom de grand Hôpital est fondée à Huy par la bourgeoisie avec l'autorisation d'Henri de Gueldre, Evêque de Liège. Cette institution va continuer jusqu'à la Révolution française, c'est-à-dire pendant plus de 5 siècles, et sera le premier établissement de bienfaisance de la Ville de Huy. Tous les praticiens, bourgeois et artisans, sans rechercher d'intérêts particuliers, ont œuvré au sein de cette cité industrieuse pour créer un établissement durable et efficace. Cette action charitable est caractérisée par l'hospitalisation des malades et des vieillards, mais aussi, par les secours dispensés aux orphelins, l'hébergement des parents, les aumônes aux déshérités et l'aide aux victimes de la guerre.

1957

CLINIQUE REINE ASTRID

Après la guerre, les locaux deviennent trop exigus et une construction nouvelle va être entreprise. Les travaux commencent le 16 avril 1951 sur les lieux de l'ancien hospice Saint Mort, ils se termineront le 9 mars 1957 par l'inauguration de la Clinique Reine Astrid (par M. Leburton - Ministre de la Santé Publique). Cette clinique est une construction remarquable et moderne comprenant 312 lits et 6 incubateurs pour prématurés. Le 11 avril 1957 marquera l'inauguration du service de Transfusion sanguine par le Président de la Croix-Rouge de Belgique. La Clinique Reine Astrid entrera officiellement en fonction le 15 avril 1957.

1976

CRÉATION DE L'ENTITÉ C.P.A.S.

Le 8 juillet 1976, une loi instaure les Centres Publics d'Aide Sociale (C.P.A.S.) qui succéderont aux Commissions d'Assistance publique (C.A.P.) à partir du 1er avril 1977.



INTERCOMMUNALE CENTRE HOSPITALIER DE HUY

Fin 1989, la ville de Huy décide de modifier radicalement le mode de gestion de l'hôpital, dans le but de résoudre le problème du déficit chronique de l'hôpital.

La formule de la société coopérative intercommunale est choisie, et le 18 janvier 1989, l'assemblée constitutive va instaurer cette nouvelle institution.

Reconduction de l'intercommunale pour 30 ans en 2019.



CENTRE HOSPITALIER RÉGIONAL DE HUY



CHR DE HUY NOUVEL HÔPITAL













1263 1957 1976 1989 2000 202*2*

1.2 LE CHR DE HUY AU 31/12/2021



PÔLE HOSPITALIER

Lits aigus

LITS AGRÉÉS	317
LITS INDEX A	30
LITS INDEX C	77
LITS INDEX D	97
LITS INDEX I	20
LITS INDEX E	26
LITS INDEX M	22



PÔLE SÉNIORS

LITS MRPA	215
LITS MRS	206
RÉSIDENCES SERVICES	95



RÉSIDENCE DES PRÉS-BRION



RÉSIDENCE DU GRANDGAGNAGE



RÉSIDENCE DU MONT-FALISE



RÉSIDENCE LES AVELINES



RÉSIDENCE LA VALLÉE DU HOYOUX

LES ORGANES DU CHR DE HUY

ACTVITÉS ET CAPITAUX

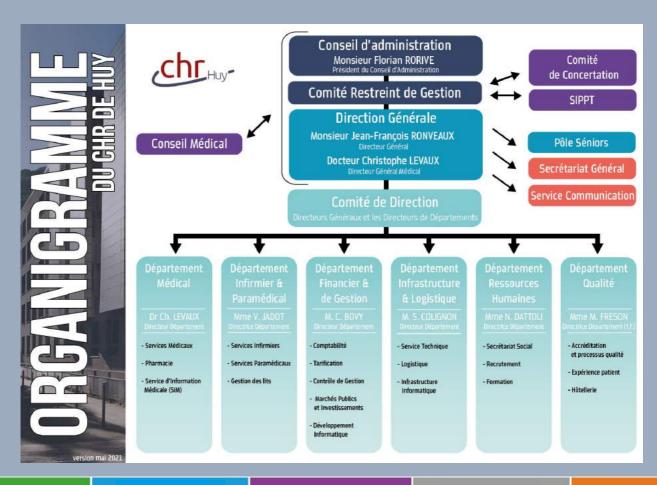


LES ASSOCIÉS Du chr de huy

- Ville de Huy
- Communes d'Amay, de Marchin, de Modave, de Nandrin et de Wanze
- Centre Public d'Aide Social de Huy
- Centre Public d'Aide Social de Wanze
- Centre Public d'Aide Social de Villers-le-Bouillet
- Ethias Assureur
- ECETIA Intercommunale de financement public
- Belfius banque

ORGANES STATUTAIRES ET DE CONTRÔLE

- L'Assemblée générale
- Le Conseil d'administration
- Les Organes restreints de gestion (1 CRG par activité)
- Le Comité de rémunération
- Le Comité d'audit



LE CHR DE HUY EN QUELQUES CHIFFRES



NOMBRE DE LITS AGRÉES	317
POLICLINIQUES 6(3 externe	s et 3 internes)
LITS MRPA	215
LITS MRS	206
APPARTEMENTS DE RÉSIDENCE SERVICE	95
ADMISSIONS EN HOSPITALISATION	10 208
ADMISSIONS EN HÔPITAL DE JOUR	9 421
ETP PAYÉS (POUR LE SECTEUR HOSPITALIER)	750,38
PERSONNES PHYSIQUES (POUR LE SECTEUR HOSPITALIER)	1037,75
ETP PAYÉS (POUR LE SECTEUR 3E ÂGE)	232,55
PERSONNES PHYSIQUES (POUR LE SECTEUR 3E ÂGE)	399,25
ETP MÉDECINS	99,89
MÉDECINS (PERSONNES PHYSIQUES)	194

1.3 L'OFFRE DE SOINS AU CHR DE HUY

Le CHR de Huy est un hôpital général aigu, à caractère universitaire, qui propose une offre de soins complète.

HOSPITALISATION

- Cardiologie
- Chirurgie Digestive et abdominale
- Gastro-entérologie
- Gynécologie
- Gériatrie
- Hémato-Oncologie
- Maternité
- Néphro-endocrinologie
- Neurologie
- ORL
- Ophtalmologie
- Orthopédie
- Pédiatrie
- Physiothérapie
- Pneumologie
- Orthopédie
- Pédiatrie
- Imagerie Radiologie
- Soins intensifs
- Urgences
- Urologie

HÔPITAL DE JOUR

- Chirurgical
- Médical
- Pédiatrique
- Gériatrique
- Oncologique

AMBULATOIRE

- Anesthésie
- Angiographie
- Cardiologie Technique
- Chirurgie
- Clinique du Sport
- Dentisterie
- Dermatologie
- Diabétologie
- Dialyse
- Diététique
- ECG
- Echo-cardiologie
- EEG
- EMG
- Endoscopie + pH -métrie
- Gynécologie
- Laboratoire de biologie clinique
- Médecine Nucléaire
- Logopédie
- Neuro-chirurgie
- ORL
- Ophtalmologie
- Oxygénothérapie
- Pédiatrie
- Petits soins infirmiers
- Physiothérapie kinésithérapie
- Pneumologie
- Polysomnographie
- Psychiatrie
- PUVA
- Radiologie
- Rhumatologie
- IRM
- Scanner
- Soins palliatifs
- Urgences



2. LES MISSIONS

MISSION DE SOINS



Le CHR de Huy doit permettre d'assurer un accès égalitaire à une prise en charge multidisciplinaire, coordonnée et ininterrompue.

Le CHR de Huy doit également poursuivre une amélioration continue de la qualité et de la sécurité des soins et des services.

MISSION D'ENSEIGNEMENT



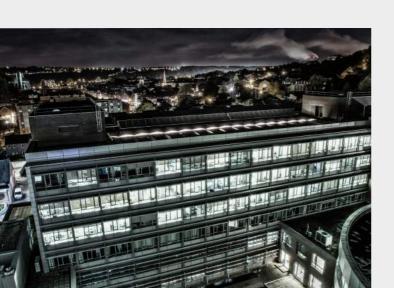
Le CHR de Huy a un rôle central dans la formation des futurs professionnels de la santé, du personnel, des membres du CA, des patients, de leur famille et de leurs aidants proches.



Le CHR de Huy est acteur-citoyen en contribuant au dynamisme de la vie économique, sociale et associative locale et en réduisant l'empreinte environnementale de ses activités.









2.1 MISSIONS DE SOINS

La première mission d'une institution hospitalière est bien évidemment une mission de soins.

Le CHR de Huy doit assurer, au sein du réseau Elipse, une offre générale de soins de proximité accessible (géographiquement et économiquement) à tous les citoyens.

Cette mission s'inscrit dans une mission de service public en dehors de toute volonté de profit mais dans le respect d'une gestion économique équilibrée à long terme.

L'offre de soins du CHR de Huy doit garantir une prise en charge de qualité et en toute sécurité de l'ensemble des soins généraux et d'urgence avant le cas échéant d'assurer son rôle de relais vers les centres spécialisés du réseau.

Enfin, cette mission ne sera pleinement rencontrée que si le patient est mis au centre de l'ensemble des actions menées par tous les acteurs de l'institution. Le patient doit devenir partenaire de son projet de soins.

2.2 MISSION CITOYENNE

Outre la mission d'enseignement qui sera développée ci-après, le CHR de Huy est un acteur central de vie économique et sociale de la région.

Plus de 1500 collaborateurs (le CHR de Huy est le premier employeur direct de la région), des centaines de sous-traitants, plus de 100 millions d'investissements, ...

Des centaines de famille dépendent donc du CHR de Huy et de son avenir.

De par sa situation au centre-ville, le CHR de Huy a également un impact urbanistique important

A travers ses investissements et son fonctionnement, le CHR de Huy a également un rôle moteur en terme environnemental.

Le CHR de Huy se doit d'être un exemple pour les citoyens dans ces nombreux domaines.

2.3 MISSION D'ENSEIGNEMENT

Le CHR de Huy a un rôle essentiel en termes de formation des futurs métiers de la santé.

Le CHR de Huy ne doit plus seulement être un « simple » partenaire d'enseignement mais un vrai partenaire de formation pour redonner envie à nos jeunes générations de s'investir dans ces métiers, certes excessivement difficiles, mais également enrichissants.

Nous sommes encore trop souvent un obstacle à la formation des jeunes plutôt qu'un « donneur d'envie ».

Le CHR de Huy a également un rôle essentiel de formation de la population pour que chacun puisse devenir un acteur de sa santé.

La formation continue de l'ensemble du personnel doit être un objectif permanent afin d'assurer des soins de qualité garantissant la sécurité des patients.

3. LES VALEURS

En octobre 2018, les membres du personnel du CHR de Huy ont été consultés pour élaborer les valeurs du CHR de Huy. Nous avons reçu 457 réponses.

Les 5 valeurs suivantes ont été retenues :

5. La bienveillance



Toutes nos actions doivent être orientées vers les patients et leurs familles avec la volonté de les accompagner avec respect et empathie dans leurs différentes relations avec notre institution. Cette bienveillance doit également accompagner nos relations avec nos agents.

5.2 L'engagement



Tous les acteurs du CHR de Huy (médicaux, paramédicaux, administratif, technique, patients,...) doivent faire preuve d'engagement et de motivation. Afin de maintenir cet engagement et cette motivation, tous les acteurs de l'institution doivent être reconnus et respectés comme de véritables partenaires qui s'investissement tous ensemble pour des soins de qualités et sécurisés tournés vers le patient.

3.3 L'équité



Cette bienveillance et cet engagement ne peuvent rencontrer leurs objectifs que s'ils sont accompagnés de justice et d'équité. Chaque partenaire, tant les agents que les patients, doivent être traités avec le même respect, les mêmes chances, quelles que soient leurs différences (économiques, sociales, physiques, philosophiques,...).

3.4 L'innovation



Une institution hospitalière doit être un acteur majeur de l'innovation à travers le développement de nouveaux traitements en collaboration avec les centres de recherche, de nouvelles technologies mais aussi être une institution ouverte, réceptive et partenaire des initiatives de progrès.

3.5 La proximité



Une institution comme le CHR de Huy situé au centre d'une ville de 20.000 habitants et d'un hinterland de plus de 200.000 habitants se doit d'être proche, ouvert et un acteur de la société.

Cette proximité inévitable doit être transformée en atout pour assurer plus d'humanité dans une institution de 300 lits située au cœur de la cité par rapport à des centres plus grands mais parfois largement excentrés et difficiles d'accès.

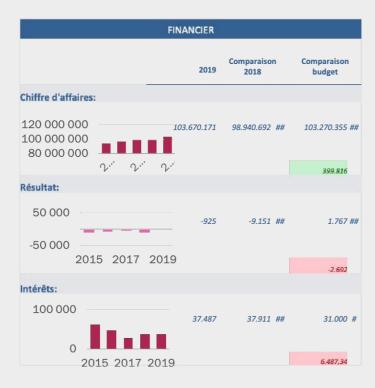
Accessibilité, accueil, humanité doivent être dans l'ADN de notre institution.

4. Analyse de la situation actuelle

PRINCIPAUX INDICATEURS

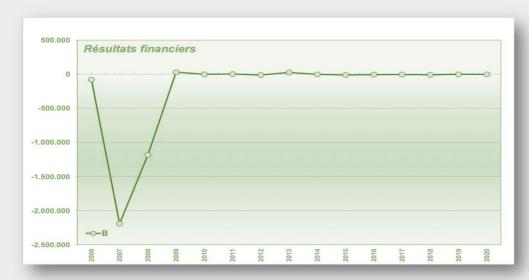








4.1 INDICATEURS FINANCIERS



En 2007 et 2008, des pertes respectives de 2.192.019 euros et 1.182.742 euros ont été enregistrées.

Le déficit cumulé a été pris en charge par les associés via une aide de la Région wallonne et un plan de relance a été approuvé par le Conseil d'administration du 16 septembre 2008.

Ce plan prévoyait des mesures concernant tous les acteurs de l'institution.

4.1.1. MESURES CONCERNANT LES ASSOCIÉS

- Apurement du déficit cumulé (fait pour 2007 et 2008)
- Capitalisation complémentaire et ouverture de capital à de nouveaux partenaires (non réalisé)
- Prise en charge des déficits ultérieurs
- Participation à l'ASBL Crèche « Petit à petit »: réduction de la participation (100.000 € par an), récupération des avances de fonds octroyées, perception des intérêts sur les avances, perception du loyer

4.1.2. MESURES CONCERNANT LE PERSONNEL

- Adaptation du taux de cotisations « pensions » jusqu'en 2011 (augmentation depuis 2017)
- Mise en disponibilité des agents statutaires de plus de 57 ans, avec un taux de remplacement de 50% maximum
- Interruption de carrière mi-temps pour les agents contractuels de plus de 50 ans
- Limitation du recrutement d'étudiants pour la période estivale
- Screening complet des contrats à durée déterminée
- Passage du statut privé au statut public pour les agents contractuels (fait en 2015)
- Réorganisation complète de tous les départements

4.1.3. MESURES CONCERNANT LE MANAGEMENT

- Outils de gestion permettant le suivi de l'activité
- Economies sur les postes d'achats et de frais généraux
- Gestion active de la dette

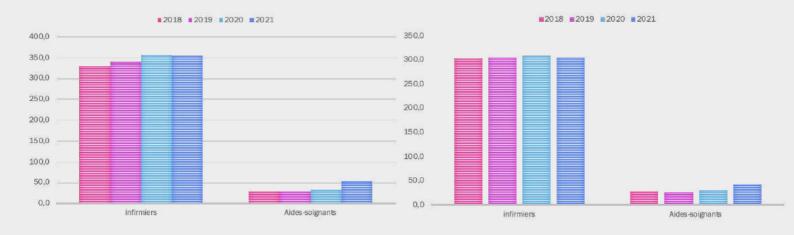
4.1.4. MESURES CONCERNANT LES MÉDECINS

Nouvelle convention de rétrocession, incluant la cogestion

INDICATEURS RELATIFS AU CAPITAL HUMAIN

ÉVOLUTION DE L'EFFECTIF SOIGNANT (ETP CONTRACTUELS)

ÉVOLUTION DE L'EFFECTIF SOIGNANT (ETP RÉMUNÉRÉS)



4.2.1. RECRUTEMENT

• Le recrutement doit traduire les valeurs du C.H.R. de Huy à travers l'implémentation d'une procédure normalisée axée sur l'excellence des services, l'écoute, le respect, la collaboration, l'échange d'informations et le partenariat

4.2.3. COMPÉTENCES ADÉQUATES ET JUSTE RÉPARTITION DES TÂCHES

- Valorisation des compétences (mobilité interne, évolution de carrière)
- Qualité de l'environnement de travail :
 - équilibre vie privée-travail: garderie vacances, horaires, etc.
 - stabilité d'emploi,
 - bien-être : Cellule Solid'air, cours collectifs de gym, massages, reïki, aromathérapie, etc.

4.2.2. CONSTAT DE PÉNURIE

- Redéfinir les rôles et les obligations de chaque intervenant dans l'unité de soins dans les limites des textes légaux (projet AS mis en place)
- Défi/opportunité d'une affectation idéale des compétences (recrutement en binôme RH-DDI)

4.2.4. POUR LES MÉDECINS (EXERCICE EN PROFESSION LIBÉRALE, STATUT D'INDÉPENDANT)

- Maîtrise de stage au CHR de Huy -> formation des futurs spécialistes et recrutement
- Nombreuses collaborations avec le CHU de Liège: formation et recrutement (CHR de Huy : 2ème partenaire de l'hôpital universitaire)
- Urgences: assistants extérieurs (médecins en cours d'apprentissage de spécialisation) viennent prester des gardes en plus -> recrutement
- Accueil des nouveaux assistants et des nouveaux médecins spécialistes : soirée d'accueil et journée de formation (procédures, informatique, facturation, RCM, etc.)

4.3. ETATS DES LIEUX DES INFRASTRUCTURES

2013

INAUGURATION DU PLATEAU TECHNIQUE (URGENCES, BLOC, RÉA, STÉRILI)



2015 PÉDIATRIE



2017 PARKING ORVAL



2019 MATERNITÉ



2015

INAUGURATION DE LA PREMIÈRE AILE COMPLÈTEMENT RÉNOVÉE



2016
GALERIE DE LIAISON



2018
RECONDITIONNEMENT
SERVICES ANCIENNE AILE ET
NOUVELLE POLYCLINIQUE



2022 nouvel accueil



NOS FORCES ET NOS POINTS D'AMÉLIORATION

5.1. ACTIVITÉ NOS FORCES ET NOS POINTS D'AMÉLIORATION

Facteurs internes

-acteurs externes

POINTS FORTS

- Offre complète de soins pour la population dans une institution à taille humaine
- Nouvelles infrastructures et technologies de pointe
- Système d'information intégré Développement informatique interne
- Equilibre financier
- Intégration dans le secteur socio-économique
- Proximité et accessibilité
- Réseau de MRPA / MRS du CHR de Huy
- Réduction des consommations d'énergie



POINTS D'AMÉLIORATION

- Manque d'implication des patients dans leur prise en charge Expérience patient (soins centrés sur la personne) trajets e soins
- Communication interne (diffusion de l'information top down et bottom up) et externe (Site Internet - Image de marque) manque de visibilité des projets et des actions positives
- Vétusté des polycliniques externes et localisation géographique non stratégique
- Difficultés sur le plan de la mobilité
- Manque de transversalité ⇒ manque de culture « Projets »



OPPORTUNITÉS

- Positionnement géographique dans le Réseau Hospitalier Collaborations au sein et en dehors du réseau (hôpitaux,
- mutuelles, assurances, etc.) Développement régional (y compris maisons de repos)
- Poste de garde et relations privilégiées avec les médecins traitants
- Développement de nouvelles compétences
- Population vieillissante
- Accréditation approche management transversal, sécurisation des processus



- Réseau d'hôpitaux mais environnement concurrentiel et
- Développement de policliniques « concurrentes » à proximité
- Changements de normes gouvernementales
- Restrictions budgétaires fédérales et/ou régionales
- Peu de chirurgies lourdes (ex. : chirurgie de l'œsophage) ⇒ activité en dents de scie en USI
- Les réseaux conduisent à une uniformisation des pratiques et à une réduction des coûts via une rationalisation des



5.2. RESSOURCES HUMAINES NOS FORCES ET NOS POINTS D'AMÉLIORATION

-acteurs internes

POINTS FORTS

- Stabilité d'emploi
- Optimalisation de l'organisation des services
- Soutien et valorisation des travailleurs (mobilité interne, polyvalence, formation, etc.)
- Pyramide des âges des travailleurs transmission des savoirs (Ancienneté moyenne 15,4 ans)
- Rajeunissement et renouvellement du corps médical (moyenne d'âge 47 ans contre 54 ans en 2017 - 50 nouveaux médecins en 5 ans)



- Effectifs insuffisants dans certains secteurs
- Recrutement (y compris les médecins) ⇒ améliorer les
- Anticipation des départs programmés (tutorat)
- Amélioration de la prise en charge psychosociale de nos
- Compétences du personnel Pas de plan de formations pour les collaborateurs
- Manque de collaboration « inter-départements » versus peu du changement (zone de confort)



OPPORTUNITÉS

- **Partenariats** privilégiés écoles les paramédicales
- Maîtrise de stage au niveau médical

- Problème de recrutement de personnel (médecins, soignants, paramédicaux, etc.) et difficultés de fidélisation du personnel ⇒ taux de fuite du personnel
- Attractivité du secteur privé en termes de rémunération face à la pénurie infirmière
- Imposition des lois sociales en inadéquation avec l'organisation des unités de soins





Facteurs externes

« Etre l'HOPITAL général DE REFERENCE de l'arrondissement Huy-Waremme dans le Réseau ELIPSE »

Quels sont les axes mis en œuvre pour atteindre notre vision?

AXE 1: Être un acteur incontournable du réseau ELIPSE

AXE 2 : Améliorer l'image de marque du CHR de Huy

AXE 3: Accroître le recrutement et le capital humain

AXE 4 : Développer les soins centrés sur la personne l'expérience patient

AXE 5 : Structurer et déployer un plan de sécurité pour les patients et le personnel

A travers 5 axes forts, le CHR de Huy doit atteindre ses objectifs stratégiques.

La vision du CHR de Huy repose sur la présence d'un hôpital général de référence dans l'arrondissement de Huy-Waremme au sein du réseau ELIPSE.

A côté du Pôle Séniors, mission aussi importante pour notre intercommunale, le CHR de Huy est un hôpital général à savoir qu'il s'agit d'une institution qui regroupe tous les professionnels de la santé et qui a pour mission d'assurer des soins de qualité dans toutes les disciplines, en toute sécurité et à l'ensemble de la population, de référence avec des compétences développées et reconnues dans divers domaines de la santé, dans la région Huy-Waremme en collaboration avec les hôpitaux du réseau.

Au sein du réseau ELIPSE, le CHR de Huy doit être l'hôpital de référence de sa région pour les soins de proximité tout en assurant son rôle de relais vers les centres spécialisés du réseau pour les pathologies lourdes.

Le partenariat, dans le respect de chacun tout en recherchant l'efficacité au profit de la qualité des soins prodigués aux patients, devra orienter l'organisation des soins au sein du réseau dans les années à venir.

Notre vision doit être clairement définie afin d'assumer nos missions tant en respectant nos valeurs.

6.1. AXE 1 ÊTRE UN ACTEUR INCONTOURNABLE DU RÉSEAU ELIPSE

Le CHR de Huy doit devenir un des acteurs incontournables du réseau ELIPSE.

Pour rappel, dans le cadre de la réforme du financement hospitalier, les hôpitaux doivent s'organiser en réseau afin de rationaliser et mieux organiser l'offre de soins.

Le CHR de Huy fait partie du réseau ELIPSE, plus grand réseau wallon regroupant les hôpitaux publics de la province de Liège autour du CHU Liège.

Dans ce cadre, la situation géographique du CHR de Huy, seul hôpital général à l'ouest de la province, plaide en faveur du maintien et même du renforcement du CHR de Huy au sein du réseau en accentuant ses partenariats avec les autres hôpitaux du réseau. L'obligation inscrite dans le projet de Loi visant à permettre l'accessibilité à un hôpital à 90% de la population dans les 30 minutes confirme cette position stratégique au sein du réseau, la position du CHR de Huy à la limite de la Hesbaye, région en pleine expansion au sud de Bruxelles, est également stratégique pour l'ensemble du réseau.

Au sein du réseau, le CHR de Huy devra mutualiser avec ses partenaires l'ensemble de ses policliniques afin d'organiser un maillage pertinent de l'ensemble du territoire provincial. Ces policliniques devront être accessibles à l'ensemble de la population et seront des portes d'entrée importantes pour les institutions du réseau.

Outre cette position stratégique, le CHR de Huy doit renforcer ses points forts :



Chirurgie abdominales et bariatrique.

Le CHR de Huy est à l'origine de la technique de l'implémentation d'un anneau gastrique par laparoscopie dans la cadre de la chirurgie de l'obésité.

Ces compétences n'ont cessé d'être développées au cours des 20 dernières années.

Durant l'année 2022, une étude sera menée pour développer une stratégie visant à définir le positionnement, le trajet de soins, la communication dans un secteur de plus en plus concurrentiel.

Le secteur de la gastro-entérologie, reconnu pour son excellence, doit être renforcé en augmentant son recrutement ; le volet endoscopique est particulièrement réputé.

La gériatrie, secteur stratégique, d'autant plus que le CHR de Huy gère 421 lits MR/MRS, fait l'objet d'une réorganisation destinée à créer un pôle d'excellence au CHR de Huy.

Depuis 5 ans, le CHR de Huy développe un service de médecine physique orienté vers les pathologies sportives. Locaux, horaires d'ouverture, formation, personnel, les modifications et les investissements ont été nombreux...

Il y a lieu maintenant de stabiliser l'organisation du service qui a connu une croissance exponentielle.

Dans le cadre du plan d'investissement 2023-2028, un nouveau service devrait être érigé ; l'actuel devenant trop exigu.

Malgré la diminution d'accouchements connue ces 10 dernières années principalement en raison du désengagement du corps médical, le CHR de Huy a toujours voulu maintenir et développer un secteur mère-enfant; secteur de proximité par excellence.

Malgré ce déclin, le CHR de Huy a investi lourdement dans la construction d'une pédiatrie et d'une maternité ultra moderne mais à caractère humain.

Cette politique commence à porter ses fruits avec le recrutement de jeunes gynécologues et le retour de la croissance des accouchements.

La maternité du CHR de Huy devra s'affirmer comme la maternité de l'ouest de la province au sein du réseau.

En termes d'infrastructure et d'innovation le CHR de Huy poursuit ses investissements. La finalisation du plan de construction 2018-2023 est en cours. En termes d'innovation et de technologies Infrastructure (durable) et matériel :

2022
INAUGURATION NOUVEL ACCUEIL



2024 BÂTIMENT DE LIAISON



2022 NOUVELLE DIALYSE



2025
ABORDS BÂTIMENT DE DIRECTION



2024 HÉLIPORT



En termes d'infrastructure, le CHR de Huy est aujourd'hui un des premiers hôpitaux wallons qui est presque complément reconstruit.

Durant l'année 2022, un nouveau plan de construction couvrant la période 2023-2028 sera déposé à la Région wallonne.

Ce plan concerne la construction d'un nouveau laboratoire, d'une nouvelle réanimation, d'un nouveau service de médecine physique ainsi que divers investissements dont la rationalisation du pôle administratif...

Les collaborations au sein du réseau ELIPSE devront reposer sur une organisation rationnelle de l'offre médicale, non seulement dans un souci d'économie, mais surtout dans un souci de qualité et de sécurité orientés vers les patients et leurs familles. Ne plus « tout faire partout » mais « faire mieux au profit de tous ».

La médecine de demain reposera également sur les collaborations avec des prestataires extra-muros, les structures de lère ligne (médecine générale).

Le CHR de Huy collabore déjà avec les cercles de médecine générale à travers les postes de garde, les réunions scientifiques et les diverses collaborations ponctuelles (ex : COVID).

Ces collaborations devront encore être renforcées pour soutenir la médecine de lère ligne et éviter l'engorgement des institutions hospitalières.

Le CHR de Huy doit aussi développer les collaborations avec « le monde de l'entreprise » pour développer les initiatives locales et jouer son rôle d'acteur social.

Enfin et surtout, le CHR de Huy a toujours joué un rôle de formation en collaboration avec les écoles. La difficulté du métier laisse parfois de côté ce « compagnonnage » indispensable à la formation des jeunes.

Les institutions hospitalières avec d'autres ont un rôle essentiel pour essayer de redonner leurs lettres de noblesse aux métiers de la santé.

6.2, AXE 2 AMÉLIORER L'IMAGE DE MARQUE CHR DE HUY

Le CHR de Huy, hôpital au cœur de la cité, jouit depuis toujours d'une réputation controversée au sein de la population proche.

Une sorte de relation « amour-haine » existe entre la population et son hôpital.

Tour le monde veut le maintien de son hôpital, mais c'est toujours plus facile de critiquer ce qui est proche et « connu » de tous.

Nous devons rendre les citoyens de notre région fiers de leur institution en améliorant notre communication externe en insistant sur nos réalisations, nos objectifs orientés vers les patients et leurs familles. Un nouveau plan de communication a été mis en place en 2022.

Nous devons également rendre nos agents fiers de faire partie de notre institution en améliorant notre communication interne mais aussi en respectant et en valorisant le travail de chacun (ex. : campagne « Prendre soin de nos patients, notre fierté »).

Cette amélioration de l'image de marque passe également par l'image d'une entreprise responsable, consciente de ses impacts sociaux et environnementaux.

Par exemple, en termes de mobilité, le CHR de Huy s'inscrit dans le plan de mobilité de la ville (prime vélo, bornes pour voitures électriques, locaux vélos,...) venant compléter les énormes investissements réalisés en matière d'économies d'énergie sur les 10 dernières années (photovoltaïques, cogen, isolation, ...). Nous devons maintenant améliorer le monitoring des nouvelles technologies mises en place.

Mais l'amélioration de notre image de marque passera principalement par la qualité des soins que nous offrirons à notre population (objectif transversal à travers tous les axes stratégiques) et notamment en renforçant leur accessibilité (partenariat avec les mutuelles, développement du tiers payant); amélioration du tri aux urgences, parcours du patient (pré et post hospitalisation)...

COMMUNICATION INTERNE ET EXTERNE

Un plan de communication a été arrêté par le CODIR reposant sur deux principes clairs :

- Identité visuelle : "être connu et reconnu"
- Communication simple, accessible et positive : "être compris"

Au niveau de la communication, le souhait est d'uniformiser au maximum et d'avoir une charte graphique qui correspond au CHR de Huy, afin que nos communications et informations soient reconnaissables.

Le but est d'informer au mieux les membres du personnel, les patients et les visiteurs via différents supports. Le souhait est de rendre l'information accessible à tous, et facilement.

Concernant les membres du personnel, des visuels pour les communications officielles ont été mis en place. Un code couleur a été appliqué en fonction du Département concerné.

Ces communications sont envoyées via différents canaux : par emails (professionnels ou privés (si accord de l'agent)), sur les écrans présents dans les offices (en cours de réalisation), sur un groupe privé Facebook, via des valves d'informations, les revues et courriers papier si besoin.

Dans l'avenir, il y a le souhait de créer une application qui serait utilisable aussi bien par le personnel (semblable au fonctionnement de l'intranet) et pour les patients (prise de rendez-vous, etc.).

Le but est d'utiliser les technologies actuelles et modernes pour informer le personnel.

Des événements sont organisés pour le personnel, nous avons les journées Bien-Être, la visite de Saint-Nicolas aux enfants du personnel, une matinée patinoire, les Symposiums de Gériatrie et de Médecine Critique, etc. Des services de soutien seront mis en place pour aider les membre du personnel dans leur vie quotidienne (garderie, repassage, achats groupés,...).

Au niveau du public externe, nous essayons de les informer au mieux via nos différents supports de communication *(écrans, site, Facebook, affichage, revue)*. Des écrans d'informations seront bientôt présents dans nos salles d'attente. Des écrans sont déjà présents dans l'institution, mais avec l'évolution de l'hôpital leur emplacement doit être revu.

Dans les prochaines années, nous souhaiterions organiser des événements pour le public externe. Nous souhaiterions leur proposer des conférences sur des thématiques précises du domaine de la santé.

6.3. AXE 3 ACCROÎTRE LE RECRUTEMENT ET LE CAPITAL HUMAIN

Malgré l'harmonisation des salaires dans le secteur des soins de santé (IFIC), la pénurie infirmière impose au CHF de Huy d'être réactif:

Il convient de repenser l'organisation des soins. Pour faire face à cette pénurie, le CHR de Huy a mené depuis 3-4 ans une réflexion sur l'organisation des soins afin de valoriser l'ensemble des métiers de la santé (aides-soignantes, assistants logistiques, paramédicaux...) permettant de recentrer les infirmières sur leurs missions essentielles faisant appel à leurs compétences propres.

Le passage du nursing global individuel au nursing d'équipe.

Malgré de nombreuses et légitimes réticences, le cap est maintenant passé avec, par exemple, la mise en place du binôme infirmière/aide-soignante la nuit.

Nous devons persévérer dans cette voie non seulement pour faire face à certaines pénuries mais surtout pour valoriser tous les métiers et donc les agents de notre institution.

Un de nos gros points faibles, aujourd'hui, est notre politique de recrutement.

L'harmonisation salariale partielle devrait diminuer notre désavantage salarial mais le CHR de Huy doit revoir sa politique de recrutement en développant des partenariats exclusifs avec les écoles de la région proche mais surtout en améliorant l'écoute, le respect des jeunes diplômés.

La pénurie les place en position de torce, il taut impérativement intégrer cette donnée pour le recrutement mais aussi pour éviter les départs de plus en plus nombreux. Nous devons clairement améliorer l'attractivité du CHR de Huy à travers la valorisation de l'environnement de travail, insister mais surtout développer le caractère humain de notre institution, améliorer la planification des horaires afin de mieux concilier la vie privée et professionnelle (mise en place d'une cellule horaire) et développer divers services destinés à faciliter la vie quotidienne de nos agents (crèches, garderies ponctuelles (Covid, Noël,...) service de repassage, collaboration avec des commerçants locaux), repenser l'organisation des soins.

Les métiers de la santé sont de plus en plus durs (pénurie, charge administrative, comportement de certains patients et/ou agents, familles,...), nous devons soutenir nos agents en mettant tout en place pour valoriser le bien-être au travail.

Le CHR de Huy a développé une cellule (Cellule Solid'air) de soutien au personnel en complément du conseiller psychosocial. Nous devons mettre en place une gestion pro-active du vieillissement en plus des mesures déjà mises en place (exemple : aménagement de fin de carrière pour les agents de plus de 55 ans).

Dans le cadre de la valorisation des compétences et du Bien-Etre au travail, nous devons mettre en place la gestion des talents afin de rejoindre les objectifs de recrutement à savoir attirer, intégrer, retenir et développer les compétences des collaborateurs pour rencontrer les objectifs stratégiques Cet outil doit reprendre:

- un éventail complet des descriptions de fonctions validées par la concertation sociale
- une cartographie des compétences (développement outi informatique interne - collaboration DDI - DRH)

Nous devons développer une vraie politique de formation au travers de :

- la pyramide des âges parrainage
- l'E-learning
- la réintégration
- la formation des nouveaux agents: 2X2 journées/an

Au niveau médical, afin d'améliorer notre attractivité pour le ieunes diplômés, nous devons :

- valoriser le travail en équipe par pool afin d'assurer une certaine qualité de vie aux jeunes médecins (gardes, etc.)
- mettre en exergue nos équipements de pointe
- insister sur notre système de rémunération qui peut paraître défavorable sur le seul taux de rétrocession mais qui es nettement plus favorable dès lors que l'on intègre toutes les composantes (investissements, personnel ...)
- mettre a disposition des equipes paramedicales performantes en support
- insister sur la qualité de développer une culture de l'anticipation pour favoriser le recrutement au bon moment



6.4. AXE 4 DÉVELOPPER LES SOINS CENTRÉS SUR LA PERSONNE - L'EXPÉRIENCE PATIENT

Afin de tenir compte de l'évolution des besoins, nous nous engageons à inclure les patients et leurs proches, de manière constructive, dans les réflexions destinées à améliorer la qualité des soins et des services. En tant que bénéficiaires, les patients sont les mieux placés pour évaluer la qualité de leur prise en charge et nous estimons que leurs suggestions sont primordiales pour dégager des pistes d'amélioration.

La mise en place des projets suivants démontre cet engagement :

• Compléter nos enquêtes de satisfaction avec les résultats de questionnaires relatifs à l'expérience patient (PPE-15). La satisfaction est en réalité une notion subjective dont la mesure est relative. En effet, elle évalue davantage la perception des soins reçus par le patient en fonction de ses valeurs et de ses besoins que la qualité des soins reçus de manière neutre[1]. Sur base de ce constat, les institutions de soins s'appuient de plus en plus sur des enquêtes fondées sur des critères issus de l'expérience des patients. Au CHR de Huy, nous nous inscrivons dans cette optique en collaborant avec la PAQS. Dans un premier temps, nous implémentons les questionnaires d'expérience patient sur les hospitalisations de jour (médicale, chirurgicale, oncologique et algologique). Notre objectif à terme étant d'élargir cette initiative à l'ensemble des services et des secteurs de l'institution.

- Définir des trajets de soins pour les pathologies qui représentent plus de 80% de nos admissions. Notre but est d'assurer une meilleure continuité dans la prise en charge des patients durant les phases de diagnostic et de soins. Cela implique que nous favorisons la collaboration au sein des équipes en les amenant à travailler en interdisciplinarité et en considérant le patient et ses proches comme des partenaires de soins.
- Implémenter le concept de patient Partenaire de la vie institutionnelle. Cela se traduit par une volonté d'impliquer les patients et leurs proches dans tous les niveaux de décision de notre hôpital. Les patients Partenaires sont des personnes qui ont été soignées au sein de l'hôpital. Ils partagent leurs expériences et leur contribution afin de nous aider à fournir des soins et des services plus sûrs et de qualité.

Nos objectifs dans cette démarche sont multiples :

- Améliorer la sécurité du patient et réduire le nombre d'incidents et d'erreurs dans tous les secteurs et départements de notre organisation.
- Fidéliser notre patientèle et son entourage.
- Renforcer la popularité de notre institution et améliorer son image de marque.



[1] Mesure de la satisfaction et de l'expérience des patients - Résultats nationaux 2021 concernant les patients hospitalisés plus de 48h en Médecine - Chirurgie - Obstétrique HAS 16 décembre 2021

Bienveillance Engagement équité innovation Proximité

6.5. AXE 5 STRUCTURER ET DÉPLOYER UN PLAN DE SÉCURITÉ POUR LES PATIENTS ET LE PERSONNEL

Le plan de sécurité du CHR de Huy comprend l'ensemble des mesures visant à garantir la sécurité des patients [i], du personnel et de tous les usagers[ii] circulant dans l'enceinte de l'institution et autour de celle-ci.

Tant dans les prises de décisions que dans le déploiement des plans d'actions, les aspects de la sécurité sont pris en compte à tous les niveaux hiérarchiques.

Nous nous engageons à former et informer l'ensemble du personnel aux enjeux qui ont trait à la sécurité des soins et des services. Chacun intervient à son niveau pour appliquer les règles et les procédures garantissant la sécurité des patients et des usagers. Les non-conformités rencontrées sont signalées et corrigées. Celles-ci sont consignées et analysées avec les différentes parties prenantes sous la responsabilité de la Cellule Qualité.

La culture sécurité véhiculée au CHR de Huy incite l'ensemble des acteurs à signaler tout dysfonctionnement et voit ceux-ci comme une opportunité d'amélioration continue.

Le plan de sécurité et la culture sécurité sont alignés sur nos valeurs institutionnelles et repose sur les principes suivants:

- la gestion proactive des risques,
- l'analyse des évènements indésirables (gestion à postériori),
- la formation et l'information des différentes parties prenantes.

PLAN DE SÉCURITÉ				
POUR LES PATIENTS	POUR LE PERSONNEL			
Politique d'identitovigilance	Prévention de la violence en milieu de travail et gestion de l'agressivité			
Gestion sécuritaire des médicaments : 1. Abréviations à proscrire 2. MHR 3. AB (GGA) 4. Pompes à perfusion	Politique de bien-être du personnel			
Check-list pour une chirurgie sécuritaire	Gestion documentaire (Structuration du système documentaire – Développement d'Ennov Doc)			
Culture de sécurité - Gestion des risques (EIAS)	Culture de sécurité - Gestion des risques (EIAS)			
Plan PUH - PIM	Plan PUH – PIM			
Programme d'entretien préventif du matériel et des installations	Programme d'entretien préventif du matériel et des installations			
Maintien des compétences, formation et perfectionnement du personnel (évaluation, développement de l'e-learning)	Formation et perfectionnement du personnel			
Prévention et contrôle des infections (objectifs stratégiques d'HH)	CESI (médecine du travail)			
Prévention des chutes	Prévention des chutes			

^[1] Par patient, il faut entendre le patient lui-même mais également sa famille et ses aidants proches.

^[1] Par usager, il faut entendre l'ensemble des personnes qui transitent au CHR de Huy. Visiteurs, médecins traitants, délégués, personnel de sous-traitance, livreurs, ...







NOTRE FIERTE







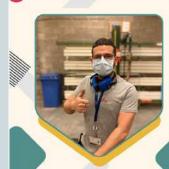








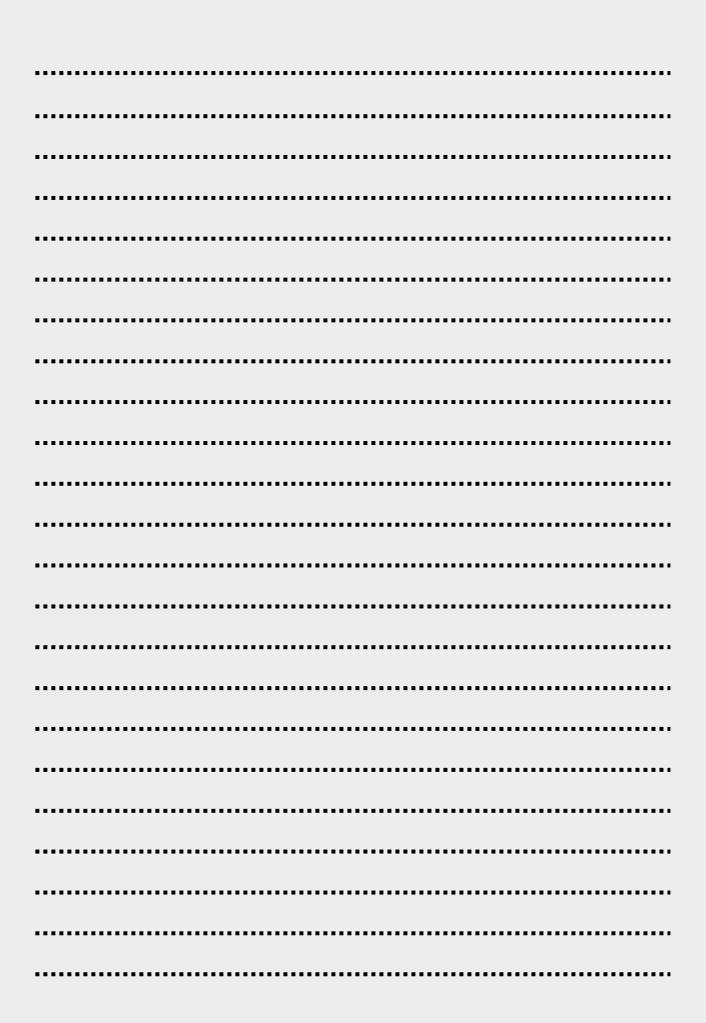












PLAN STRATÉGIQUE 2022-2027

CONTACTEZ-NOUS

085/27.21.11 info@chrh.be



