

RAPPORT ANNUEL

2025



CONFIANCE POUR
DEMAIN

CHO
GROUPE SANTÉ

NOUS PRENONS SOIN DE VOUS



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

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

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

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

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

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

RESPECT



BIEN-ÊTRE



BIENVEILLANCE

RESPONSABILITÉ



EXCELLENCE



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

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



2025, CONFIANCE POUR DEMAIN

L'année 2025 s'est clôturée sur un résultat positif pour le Groupe santé CHC, porté par une activité globalement stable et de belles dynamiques dans plusieurs secteurs. La chirurgie poursuit sa progression, avec une augmentation de 4,4 % des interventions et de 5 % des hospitalisations de jour. Les urgences demeurent un pilier fort, en hausse de 1 % (+ 3 % pour les urgences pédiatriques). La baisse des naissances (- 2,4 %) reste contenue par rapport à la tendance observée en Belgique (- 3,4 % au niveau national, - 6,6 % en Région wallonne). Le laboratoire de biologie clinique affiche une croissance de 1 %, tandis que les légères diminutions observées en hospitalisation de jour médicale, en consultations et en imagerie reflètent l'évolution des pratiques et des traitements. À la Clinique CHC MontLégia, l'activité se stabilise après des hausses marquées les années précédentes.

Sur le plan financier, le Groupe enregistre un résultat positif de 12,257 M[°]€ pour un chiffre d'affaires de 691,5 M[°]€. La révision du BMF pour 2018-2024, à hauteur de 7,9 M[°]€, contribue à ce bon résultat et renforce notre solvabilité, désormais portée à 22,46 %, au-delà du seuil exigé par les banques.

Nos autres indicateurs confirment cette dynamique. Nous poursuivons l'élargissement de notre offre pour la personne âgée, avec des extensions d'activité en cours dans les Résidences CHC Banneux Nusbaum, Heusy et Racour. La Clinique CHC MontLégia a été reconnue comme Trauma Center régional, et notre laboratoire de biologie clinique a obtenu l'accréditation ISO 15189:2022. En septembre 2025, nos quatre cliniques ont été confirmées au niveau Or par Accréditation Canada. Notre engagement citoyen se poursuit avec la clôture du premier plan de développement durable

2023-2025 et le lancement du plan 2026-2028. La satisfaction de nos patients et résidents demeure très élevée, reflet direct de l'investissement quotidien de nos équipes.

L'année 2025 a également été marquée par un renforcement de nos effectifs : 61 ETP ont rejoint le groupe, dans un contexte de baisse du turnover et de l'absentéisme. Aujourd'hui, 4.950 salariés (3.495 ETP) et 1.236 indépendants contribuent, ensemble, à la qualité et à la continuité de nos soins. Leur professionnalisme et leur engagement méritent d'être chaleureusement salués.

Cette solidité, nous la devons aussi à une gestion rigoureuse, à une gouvernance volontariste et à l'implication de toutes nos équipes. Elle nous permet d'aborder avec confiance les transformations majeures qui s'annoncent dans le secteur : évolution du paysage hospitalier, des métiers de soins, de la nomenclature, du financement hospitalier ou encore de l'e-santé. Ces réformes, dont le calendrier, le périmètre et les interconnexions restent à préciser, nous inviteront à nous réinventer une nouvelle fois, comme nous l'avons déjà fait avec l'ouverture de la Clinique CHC MontLégia, un atout majeur dans le paysage hospitalier tel qu'il se redessine.



Dr Didier Noirot

président
du conseil médical

Dr Yannick Neybuch

directeur
médical

Gaëtan Dumoulin

directeur général
adjoint

Alain Javaux

directeur
général

Xavier Drion

président de l'organe
d'administration

5 TÉMOIGNAGES

- Clinique CHC MontLégia : 5 ans de soins et d'engagement
- Fondation CHC : assurer une vie à des projets qui font sens

13 CARTE D'IDENTITÉ DU GROUPE SANTÉ CHC

- La composition
- Les structures de décision
- Le management

21 ACTEURS DU GROUPE SANTÉ CHC

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

26 RAPPORT D'ACTIVITÉS

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

33 SUIVI DU PLAN STRATÉGIQUE

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

41 AXE 2: DÉVELOPPEMENT DU CAPITAL HUMAIN

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

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

53 AXE 5: TRANSFORMATION NUMÉRIQUE / GESTION DATA DRIVEN

55 AXE 6: GESTION, EFFICIENCE ET ÉQUILIBRE FINANCIER

59 AXE 7: INFRASTRUCTURES ACCUEILLANTES

61 AXE 8: ENTREPRISE CITOYENNE – DÉVELOPPEMENT DURABLE

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

RÉALISATION:
service communication

PHOTOS:
CHC, Camera-etc, Marc Detiffe, Getty Images, Global View, Sabine Masciarelli, Miysis, Poncelet Signalisation, Michael Radi, Uniq, Marc Trippaerts

GRAPHISME:
www.minaledesignstrategy.com

MISE EN PAGE:
stereotype

ÉDITION:
juin 2026

TÉMOIGNAGES

CINQ ANS DE SOINS ET D'ENGAGEMENT

Le 21 mars 2025, les équipes ont fêté le 5^e anniversaire de l'ouverture de la Clinique CHC MontLégia, célébrant la réussite d'un projet humain partagé avant la construction d'un nouveau bâtiment !



Le projet de nouvel hôpital a démarré en 2006, avec la décision du conseil d'administration de regrouper ses 3 sites liégeois (clinique St-Joseph, clinique de l'Espérance et clinique St-Vincent) et de prioriser le scénario d'un nouvel hôpital sur un terrain vierge. Partir d'une page blanche permettait une plus grande liberté de conception, mais apportait aussi son lot d'étapes supplémentaires : choix d'un terrain, rapport urbanistique et environnemental pour réhabiliter une friche industrielle, aménagement de l'accessibilité du site en lien direct avec l'autoroute, assainissement du terrain, aménagement de

la zone pour les crapauds calamites (espèce protégée), projet de réaffectation des anciens sites... Les nombreux dossiers à régler avant le début de la construction du gros œuvre en juin 2015, en plus de ceux propres à l'hôpital même (étude d'incidences, projet médical, conception du bâtiment, réalisation et validation de l'avant-projet et du projet, financement, garantie bancaire et attribution de marché...), n'ont pas été un long fleuve tranquille. L'ouverture en mars 2020, alors que l'épidémie de Covid entraînait le confinement général, non plus.



Tempus fugit. C'était hier, et pourtant il y a plus de vingt ans, que nous commençons à évoquer le regroupement de nos sites liégeois. C'était hier, et pourtant il y a six ans, que nous disions : « Demain, on déménage ».

Courageuse et audacieuse, la décision de regroupement prise par le conseil d'administration était surtout visionnaire. À une époque où l'on parlait peu de reconstruction hospitalière, le concept s'est imposé petit à petit comme une évidence. Les collaborateurs et les Liégeois ont adhéré au projet, impatients de découvrir le site, de voir le chantier avancer et de savoir quand l'hôpital ouvrirait ses portes.

Au-delà de la réussite architecturale, technologique, ergonomique et environnementale, ce qui me marque le plus, c'est l'engagement humain. Les collaborateurs du Groupe santé CHC ont vécu une expérience sans doute unique dans une vie, tant par l'envergure du projet que par l'investissement qu'il a demandé. Voir le chemin parcouru par chacune et chacun, et une région entière, reste l'aspect le plus impressionnant de cette aventure collective.



Xavier Drion, président de l'OA

Dans le paysage hospitalier actuel, la Clinique CHC MontLégia, vaisseau amiral de notre groupe, est une évidence à la fois architecturale mais aussi conceptuelle. C'est une réussite au-delà des prévisions les plus optimistes. Moderne, attractif, notre hôpital propose une meilleure coordination des soins et une offre de services complète. Notre infrastructure de pointe s'intègre dans un projet urbain plus large. Bien située, la Clinique CHC MontLégia attire autant les soignants que les patients. Ce n'était pas gagné, loin s'en faut, mais la chance sourit aux audacieux !



Dr Didier Noirot, président du conseil médical

Quelle satisfaction d'avoir pu concrétiser un projet qui est aujourd'hui synonyme de réussite. Nous avons regroupé l'activité et les équipes de 3 sites hospitaliers, rassemblé les services de groupe, relogé et agrandi la crèche, en misant sur l'intelligence collective et la concertation avec les acteurs de terrain. Les images de la clinique ont fait le tour du monde lors du déménagement et pendant la crise Covid. Aujourd'hui, ces outils fonctionnent et sont montrés en exemple. Quelle fierté pour chacun d'entre nous !



Alain Javaux, directeur général

MONTLÉGIA, BÂTIMENT ÉVOLUTIF

Unités de soins en croix, bâtiment médicotechnique à l'angle des ailes d'hospitalisation, toute l'ergonomie du bâtiment tient aujourd'hui ses promesses. L'accessibilité constitue véritablement un bel atout pour les patients.

Le bâtiment vieillit bien : les 2.400 pieux battus avant la construction du gros-œuvre ont fait couler beaucoup d'encre en raison du bruit du chantier. Aujourd'hui, ils assurent la stabilité du bâti-

ment qui ne présente ni fissure, ni enfoncement, ni autre problème. La vie de l'hôpital se poursuit, avec de nouvelles pratiques... Quelques ajustements ont été apportés aux installations, mais il s'agit d'évolutions logiques, pas de défaut de conception.

En général, quand on prend possession d'un tel bâtiment, les problèmes constatés les premiers mois demandent 5 ans pour être résolus. Tout cela est derrière nous maintenant. Aujourd'hui, nous répondons à des évolutions logiques de la vie d'un hôpital : évolutions liées à l'activité, aux nouvelles technologies, au remplacement d'équipements lourds comme les scanners, déménagés des anciens sites...



Marc Sonnet, directeur technique et des infrastructures

On avait d'emblée opté pour une infrastructure évolutive. On savait qu'une fois sur place, il y aurait des aménagements nécessaires. Le point positif est qu'on ait pu les intégrer. Je pense par exemple à l'activité du centre de santé de l'adolescent, bien installé dans des locaux qui n'avaient pas d'affectation définie au 5^e étage. Un hôpital n'arrête jamais d'évoluer... Pour l'équipe projet initiale, c'est intéressant de voir que l'outil peut y répondre.



Isabelle François, chef de projet MontLégia et directrice de site de 2020 à 2022

SAG ET CRÈCHE AUSSI

La construction de l'hôpital s'est doublée de celle du bâtiment réservé aux services administratifs de groupe et à la crèche. Moins complexe sur le plan technique, le bâtiment « d'en face » a lui aussi induit une fameuse évolution. Modernisation des infrastructures, conception lumineuse axée sur le vivre ensemble, le bâtiment favorise les relations informelles et la convivialité. Le regroupement des services transversaux a aussi encouragé les complémentarités entre eux.



Par rapport aux deux petites maisons contiguës qu'elle occupait à proximité de la clinique de l'Espérance, la crèche a elle aussi gagné au change. Conçu avec les puéricultrices, son univers coloré répond aux attentes des enfants (3 groupes d'âge) et des équipes. Elle est passée progressivement de 18 à 72 places d'accueil, avec une augmentation graduelle de l'équipe et en 2023, une nouvelle direction.

UNE ACTIVITÉ À LA HAUSSE

Aujourd'hui, la Clinique CHC MontLégia a acquis sa vitesse de croisière. La hausse d'activité se confirme, au-delà des scénarios les plus optimistes, avec parfois des répercussions à gérer. L'augmentation des urgences (ex.: + 26 % pour les adultes en 2024 par rapport à 2019) s'explique à la fois par l'accessibilité de l'hôpital, l'évolution de la première ligne de soins et la précarité croissante d'une partie de la population. Avec jusqu'à 40 patients adultes hospitalisés par jour, les urgences impactent la gestion des lits, l'hospitalisation classique, les soins intensifs et l'activité élective du bloc opératoire.

	2025	2024	2019	Vs 2024	Vs 2019
Hospitalisations classiques	32.836	32.763	28.167	+ 0,2 %	+16,6 %
Admissions hôpital de jour chirurgical	15.100	14.885	12.466	+1,4 %	+ 21,1 %
Admissions hôpital de jour médical – gériatrique – pédiatrique – algologie	22.176	22.557	17.408	-1,7 %	+27,4 %
Urgences	100.319	97.972	74.667	+ 2,4 %	+34,4 %
Consultations	357.034	363.462	323.832	-1,8 %	+10,3 %
Accouchements	3.321	3.434	3.398	-3,3 %	-2,3 %
Interventions chirurgicales	31.970	30.736	26.914	+4,0 %	+18,8 %

* L'année 2019 correspond à la dernière année d'activité des cliniques St-Joseph, de l'Espérance et St-Vincent.

Par rapport à 2019, la proportion de patientèle précarisée a augmenté. C'est lié à la fois à la société actuelle et à la révision des zones de drainage de la COAMU. La pauvreté a des répercussions à la fois sur la santé de la patientèle (plus de maladies chroniques) et sur l'organisation de sa prise en charge, impactant les services administratifs, médicaux, paramédicaux, services sociaux... Ici aussi, l'organisation s'est adaptée, avec une experte du vécu, le parcours du patient précarisé, le projet La Croche-baby (2024), la mise en place du projet CASE (cellule d'aide socio-économique 2025 – voir aussi p. 47).



UN HÔPITAL ATTRACTIF

Si elle est attractive pour les patients, la Clinique CHC MontLégia l'est aussi pour les soignants et les médecins, assurés de travailler dans un environnement ergonomique, avec des équipements de dernière génération. Plusieurs disciplines comme la chirurgie orthopédique, la chirurgie vasculaire, la gériatrie, la gastroentérologie, l'imagerie médicale, la médecine interne, la médecine physique et réadaptation, l'oncologie, l'ophtalmologie, la pédiatrie, la pneumologie... se sont bien étoffées depuis mars 2020 et proposent aujourd'hui des équipes complètes et réunissant toutes les sous-spécialités.

Le transfert sur le site de MontLégia a été une étape déterminante dans le développement du service. Avec l'augmentation et le vieillissement de la population, la demande est de plus en plus forte et notre offre a pu suivre. Nous sommes fiers de proposer à nos patients un accueil, une équipe médicale et paramédicale, une infrastructure en polyclinique et en hospitalisation, un plateau technique à la pointe, tout en gardant un aspect convivial et bienveillant.



Dr Arnaud Colard, chef du service de gastroentérologie, membre du comité de direction



L'arrivée à MontLégia a marqué une étape décisive pour notre collectif. Portés par un travail de transversalisation bien engagé, mais encore répartis entre Espérance et Saint-Joseph, nous, urgentistes, étions prêts, impatients, presque difficiles à contempler. Nous avons anticipé, nous étions préparés, ne manquait que l'accélération...

Elle est venue plus vite que prévu. L'annonce du déménagement anticipé a été un électrochoc, éprouvant mais salutaire. Avec le recul, cette décision a clairement contribué à préserver la sécurité des patients et des équipes, dans un contexte où les anciens sites ne garantissaient plus une prise en charge aussi optimale. Ensuite, le rythme n'a jamais vraiment ralenti. L'activité des urgences a explosé, dépassant largement nos scénarios, même les plus volontairement optimistes. Aujourd'hui, MontLégia est l'hôpital de la province qui accueille le plus de patients via l'AMU, preuve de notre rôle essentiel mais aussi source de défis organisationnels majeurs.

Dans ce contexte, le sentiment qui domine n'est pas tant la fierté que la satisfaction d'avoir tenu collectivement, d'avoir appris en marchant, parfois un peu trop vite, et d'avoir contribué, chacun, à construire un modèle qui, sans être parfait, fonctionne et continue d'évoluer.



Dr Michèle Yerna, médecin coordinateur SUS et SMUR, membre du comité de direction

Après une préparation minutieuse et un déménagement anticipé, les équipes se sont rapidement approprié leur nouvel environnement de travail, comme on s'installe dans une belle maison dont on a contribué aux choix grâce à une démarche très participative. Être réunis dans un grand hôpital général améliore le confort des patients mais aussi des soignants et de l'ensemble des collaborateurs. La circulation des patients, les circuits logistiques ainsi que les nouveaux équipements facilitent les prises en charge au quotidien. Pour un service comme la pédiatrie, être implanté sur un même site que l'ensemble des disciplines facilite également le processus de transition des patients devenus jeunes adultes. Les interactions avec nos collègues radiologues, anesthésistes ou neurochirurgiens, pour n'en citer que quelques-uns, s'en trouvent aussi renforcées. Enfin, la signalétique identitaire contribue à l'humanisation des soins, dans la ligne directe des valeurs portées par l'institution.



Dr André Mulder, chef du département de pédiatrie, membre du comité de direction

UN ENGAGEMENT COMMUN

Le 5^e anniversaire de MontLégia a aussi permis de rappeler l'engagement continu de toutes les équipes qui animent l'hôpital jour après jour, quels que soient le rôle et la responsabilité de chacun.

Le démarrage en début de pandémie Covid a constitué un défi d'une ampleur sans précédent. Dès les premiers jours, soignants, médecins, techniciens, agents d'entretien, logisticiens et administratifs ont fait preuve d'un engagement sans faille pour garantir aux patients des soins de qualité, malgré l'urgence, l'incertitude et la fatigue. Grâce à eux tous, la Clinique CHC MontLégia est devenue un pilier incontournable du paysage hospitalier liégeois, reconnu pour son expertise, son humanité et sa résilience.

Depuis, fort heureusement, la routine a repris ses droits. De nouveaux projets trouvent place, l'ambiance est à l'optimisme malgré la pénurie infirmière et médicale, les incertitudes du secteur de la santé, les attentes croissantes des patients... Repenser les méthodes de travail, innover et s'adapter sans compromettre la qualité des soins, cette réalité qui est celle du monde hospitalier s'applique également à MontLégia.



Arriver à MontLégia en 2022, c'était rejoindre une maison déjà marquée par des défis immenses et par une énergie collective exceptionnelle. Trois ans après l'ouverture, j'ai trouvé des équipes engagées, fières de leur outil et déterminées à faire vivre un projet hospitalier ambitieux. Aujourd'hui, cette dynamique est intacte : nous continuons à grandir, à nous adapter et à innover, toujours au service des patients. La force de MontLégia, c'est cette capacité à conjuguer expertise, humanité et esprit d'équipe. C'est un privilège d'en être le directeur.



Frédéric Carrier, directeur depuis 2022

Le 5^e anniversaire de la Clinique CHC MontLégia est bien plus qu'un anniversaire. Ce sont 5 ans de challenges relevés, de solidarité et de passion pour nos métiers. Chaque service, chaque professionnel, quelle que soit sa fonction, a contribué à faire de MontLégia un hôpital où l'excellence et la bienveillance vont de pair.



Isabelle Thys, directrice du département infirmier

FONDATION CHC

ASSURER UNE VIE À DES PROJETS QUI FONT SENS

Créée en 2024, la Fondation CHC a réellement pris son essor en 2025. Elle répond à un besoin croissant : structurer et renforcer les moyens destinés aux projets qui font sens pour les équipes, les patients, les résidents et les bénéficiaires du CHC, tout en ouvrant davantage l'institution vers des partenaires externes et des mécènes potentiels. Cette ouverture permet d'enrichir les réseaux, de diversifier les sources de financement et de garantir un équilibre entre contributions publiques et privées.

Rencontre avec son président, Thierry Duquenne, et son vice-président, Jean-Marie Bertrand.



Thierry Duquenne, président



Jean-Marie Bertrand, vice-président

Pourquoi une Fondation CHC ?

Jean-Marie Bertrand : *Le Groupe santé CHC disposait historiquement de fonds destinés à apporter une aide aux patients et/ou leur famille en grande difficulté sociale, financière ou psychologique... (Fonds social Lucien Henon, Fonds Mère Idalie,...). La Fondation CHC les rassemble sous une coupole plus large, avec des missions accrues mais également la volonté de déployer une organisation plus proactive, plus professionnelle, plus ouverte dans la recherche de dons. En effet, aujourd'hui, dans les soins aussi, des initiatives privées sont devenues indispensables pour répondre aux besoins et projets par ailleurs non financés.*

Quelle est sa mission ?

Thierry Duquenne : *Elle est volontairement très large : soutenir la recherche clinique, favoriser l'innovation, contribuer à l'humanisation et à la qualité des soins dans toutes nos structures d'accueil, soutenir les personnes en difficulté (physique, sociale, financière ou psychologique), encourager les initiatives dans le domaine du développement durable.*

Jean-Marie Bertrand : *Elle se veut également la plus inclusive possible : tous les secteurs d'activité du Groupe santé CHC, tous ses services sont susceptibles de solliciter l'aide de la Fondation pour la réalisation de projets qu'ils estiment à forte valeur ajoutée.*

Quelles ont été les premières étapes ?

Jean-Marie Bertrand : *Dans un premier temps, il aura fallu mettre en place les bases administratives, fonctionnelles, organisationnelles... : élaborer les statuts et mener les démarches administratives attenantes, composer l'organe d'administration, définir la gouvernance ainsi que les modalités de gestion quotidienne, sans oublier une importante démarche de communication tous azimuts... L'ensemble est maintenant bien en place et s'avère très fonctionnel.*

Thierry Duquenne: Nous avons pris l'option d'un organe d'administration mixte : moitié représentants du Groupe santé CHC, moitié personnes extérieures, investies dans les missions et valeurs de la Fondation et prêtes à partager leur réseau. Par sa mixité, l'organe d'administration garantit l'équilibre entre financements publics et fonds privés. Il est là aussi pour s'assurer de ce qui fait sens dans les projets et pour garantir l'éthique des choix. Fort heureusement, nous avons pu bénéficier d'un soutien extrêmement efficient du Groupe santé CHC à différents niveaux : direction générale, direction financière, services ICT et communication... Nous avons aussi pu bénéficier d'un partenariat fiable avec la Fondation Roi Baudouin pour la reconnaissance et la déductibilité fiscale, un véritable atout pour démarrer !

Vous avez aussi dû mettre en place la gestion quotidienne...

Jean-Marie Bertrand: Thierry Duquenne assure la présidence et le cap. Comme vice-président, j'ai davantage un rôle de proximité, en étroite collaboration avec Lorraine Bastiaens, déléguée à la gestion journalière, et Stéphanie Rutten, fundraiser. Nous avons défini la composition du comité de projet qui analyse les demandes de fonds. Des groupes de travail spécifiques sont mis en place selon les besoins, comme par exemple pour l'organisation du gala de mai 2026. Nous avons aussi défini le trajet des demandes d'intervention : fiche technique et dossier à compléter, projet à présenter au comité ad hoc, validation finale par l'organe d'administration, et bien entendu le suivi à chaque étape. Nous avons aussi travaillé à la visibilité de notre Fondation, avec le lancement d'un site internet propre qui présente les projets et permet des dons en ligne, sa présence sur les réseaux sociaux et une campagne de presse et de sensibilisation fin 2025.

Quels sont les projets soutenus de la Fondation CHC ?

Thierry Duquenne: Quatre projets ont été sélectionnés en début de processus : les Places du village et le projet Explique-moi l'hôpital en pédiatrie, la musicothérapie en néonatalogie, le projet de chorale Les lions chantants destiné aux patients aphasiques (neurologie et révalidation). Nous planchons aussi sur la globalisation de deux demandes : le potager thérapeutique et le projet d'aménagement des abords du terrain de

sport à la Clinique CHC MontLégia. Depuis sa création, nous avons évidemment reçu pas mal d'autres demandes sur lesquelles le comité de projet et l'organe d'administration doivent encore statuer. Ce n'est qu'un début, évidemment ! La Fondation CHC veut être un catalyseur d'initiatives utiles et humaines, constituer une réelle vitrine pour le Groupe santé CHC (le gala de mai 2026 était une grande réussite à ce niveau) et s'inscrire comme une interface pour les financements additionnels.

PLUS D'INFOS

www.fondationchc.be



CARTE D'IDENTITÉ DU GROUPE SANTÉ CHC

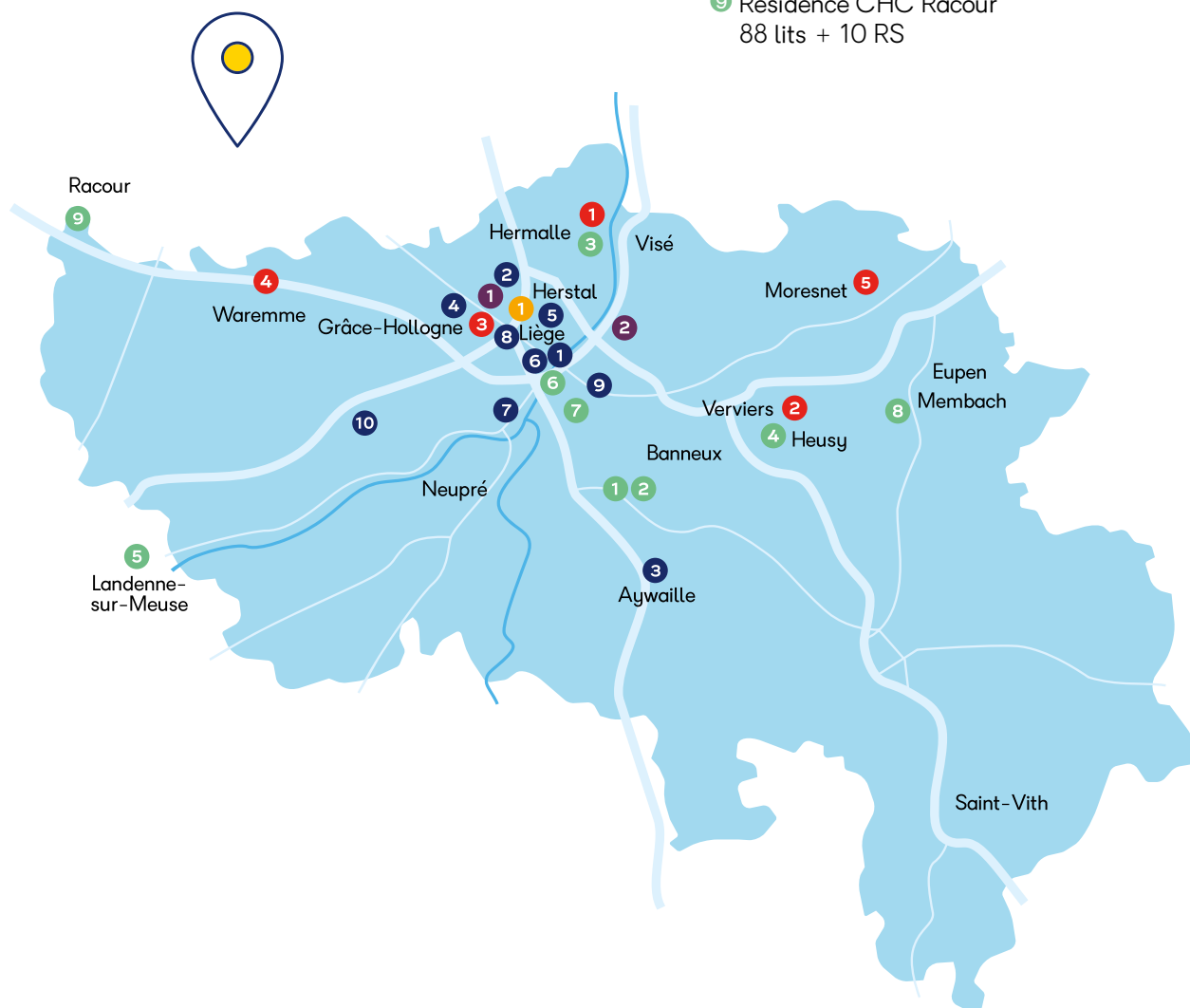
LA COMPOSITION (31/12/2025)

CLINIQUES

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

RESIDENCES

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



UNE CRECHE

- ③ L'arrêt de puces – 72 places

UNE MAISON DE SOINS PSYCHIATRIQUES (MSP)

- ④ MSP CHC Waremmes – 30 lits agréés

UN SERVICE D'ACCUEIL DE JOUR POUR ADULTES (SAJA)

- ① Le Tabuchet – 40 places

PLUSIEURS CENTRES MEDICAUX EXTERIEURS

- ① Centre de sénologie Drs Crèveœur – Liège
- ② Centre européen de rééducation (CER) – Rocourt
- ③ Centre médical CHC Aywaille
- ④ Centre médical CHC Grâce-Hollogne
- ⑤ Centre médical CHC Herstal Bernalmont
- ⑥ Centre médical CHC Liège Prémontrés
- ⑦ Centre Simila CHC Seraing

Partenaires

- ⑧ Centre médical du Haut Pré – Liège
- ⑨ Centre médical l'Ecoute – Grivegnée
- ⑩ Centre Santé 98 – Saint-Georges s/Meuse

SERVICES ADMINISTRATIFS DE GROUPE

- ③ Le siège social et les services administratifs de groupe occupent un bâtiment construit en face de la Clinique CHC MontLégia. Cette infrastructure accueille également l'Espace+ et la crèche « L'arrêt de puces ».

DEUX ANTENNES EXTERIEURES

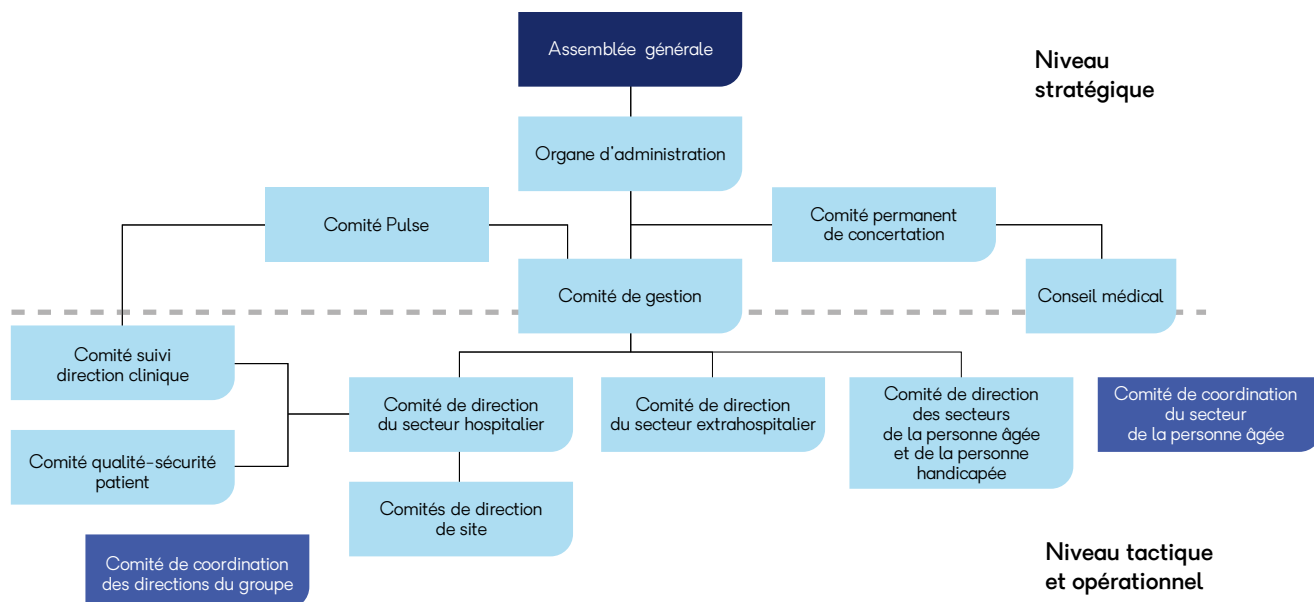
- ① Les unités centrales de production (UCP) à Alleur abritent le pôle nutrition et restauration (cuisine centrale) et le hub logistique.
- ② Les unités administratives et logistiques (UAL) à Droixhe abritent les archives.

TROIS NUMEROS D'AGREMENT HOSPITALIER

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



LES STRUCTURES DE DÉCISION



ORGANE D'ADMINISTRATION (31/12/2025)

- **Président** : Xavier Drion
- **Vice-président** : Dr Jean-Marie Bertrand
- **Administrateurs**
 - Pierre Baratto
 - Dr Claire Boveroux
 - Elisabetta Callegari
 - Michel de Lamotte
 - Jean-Michel Dogné
 - Fernand Grifnée
 - Dr Constant Jehaes
 - André Killesse
 - La Mutualité chrétienne de Liège (représentée par Valérie Notelaers et Christian Smetz)
 - Valérie Saretto
 - Thierry Wimmer
- **Invités permanents**
 - Alain Javaux, directeur général
 - Dr Yannick Neybuch, directeur médical
- **Secrétaire** : Geoffrey Peters

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE (31/12/2025)

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

L'assemblée générale est composée

 - des membres de l'organe d'administration et de
 - Eric Bruyère
 - Arthur Defoin †
 - André Delecour
 - Paul Delnoy
 - Alphonse Dewandre †
 - Luc Donnay
 - Dr Patrick Gérard
 - Baudouin Harmant, past president
 - Gustav Klinkenberg, e.r. Abbé Albert Klinkenberg
 - Jean-Marie Kohnen
 - Ida Lange
 - Sabine Louis
 - Gertrudis Panis, e.r. Sœur Myriam
 - Laurence Piron
 - Emil Piront
 - Dr Patrick Rutten
 - Marie Sarlet, e.r. Sœur Agnès
 - Michel Tasiaux
 - René Thissen, past president
 - Lucrèce Van Parijs, e.r. Sœur Lucrèce
 - Dominique Verlaine
 - Dr Michel Watelet
- **Secrétaire** : Geoffrey Peters

COMITÉ DE GESTION

- **Membres effectifs**
 - Dr Jean-Marie Bertrand, vice-président de l'organe d'administration
 - Xavier Drion, président de l'organe d'administration
 - Alain Javaux, directeur général
- **Invités permanents**
 - Rosa Cutillo, directrice administrative et financière (jusqu'en février 2025)
 - Sabrina Lava, directrice administrative et financière (ff) (à partir de mars 2025)
 - Dr Yannick Neybuch, directeur médical
- **Secrétaire** : Geoffrey Peters

COMITÉ STRATÉGIQUE PULSE

- **Membres**
 - Claudio Abiuso, directeur en charge du développement stratégique
 - Maxime Billot, directeur des Cliniques CHC Hermalle, Heusy et Waremmes
 - Frédéric Carrier, directeur de la Clinique CHC MontLégia
 - Alain Coudijzer, responsable ICT
 - Rosa Cutillo, directrice administrative et financière (jusqu'en février 2025)
 - Isabelle François, program manager
 - Jean-Pierre Hoste, directeur du département infirmier
 - Alain Javaux, directeur général
 - Sabrina Lava, directrice administrative et financière (ff) (à partir de mars 2025) – directrice des services hôteliers et du contrôle de gestion
 - Dr Yannick Neybuch, directeur médical
 - Dr Didier Noirot, président du conseil médical
 - Dr Philippe Olivier, directeur médical en charge de la transformation numérique
 - Sakina Yildirim, directrice du département des ressources humaines
- **Invitées permanentes** :
 - Marie-Céline Jamoye, conseillère stratégique du conseil médical
 - Catherine Marissiaux, responsable communication

COMITÉ PERMANENT DE CONCERTATION

- **Président** : Dr Jean-Marie Bertrand
- **Secrétaire** : Dr André Mulder
- **Représentants du pouvoir organisateur**
 - Elisabetta Callegari, administratrice
 - Michel de Lamotte, administrateur
 - Xavier Drion, président
 - Alain Javaux, directeur général
 - Pierre Baratto, administrateur suppléant
 - Thierry Wimmer, administrateur suppléant
- **Représentants du conseil médical**
 - Dr Geoffrey Brands
 - Dr Pierre Demaret
 - Dr David Francart
 - Dr Didier Noirot
 - Dr Danaï Karsera, première suppléante
 - Dr François Dister, deuxième suppléant
 - Dr Jean-Florin Ciornochac, troisième suppléant
- **Invités permanents**
 - Rosa Cutillo, directrice administrative et financière (jusqu'en février 2025)
 - Sabrina Lava, directrice administrative et financière (ff) (à partir de mars 2025)
 - Dr Yannick Neybuch, directeur médical

COMITÉ DE DIRECTION DU SECTEUR HOSPITALIER

- **Membres**
 - Maxime Billot, directeur des Cliniques CHC Hermalle, Heusy et Waremmes
 - Frédéric Carrier, directeur de la Clinique CHC MontLégia
 - Rosa Cutillo, directrice administrative et financière (jusqu'en février 2025)
 - Jean-Pierre Hoste, directeur du département infirmier
 - Alain Javaux, directeur général
 - Sabrina Lava, directrice administrative et financière (ff) (à partir de mars 2025) – directrice des services hôteliers et du contrôle de gestion
 - Dr Yannick Neybuch, directeur médical
 - Sakina Yildirim, directrice du département des ressources humaines
- **Secrétaire** : Geoffrey Peters

COMITÉ DE DIRECTION DES SECTEURS DE LA PERSONNE ÂGÉE ET DE LA PERSONNE HANDICAPÉE

• Membres

- Frédéric Cnocquart, directeur des secteurs de la personne âgée et de la personne handicapée
- Rosa Cutillo, directrice administrative et financière (jusqu'en février 2025)
- Alain Javaux, directeur général
- Sabrina Lava, directrice administrative et financière (ff) (à partir de mars 2025)
- Marc Sonnet, directeur du département technique et des infrastructures
- Sakina Yildirim, directrice du département des ressources humaines

• **Secrétaire**: Geoffrey Peters

CONSEIL MÉDICAL

(Elections du 13 septembre 2023)

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

Membres effectifs

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

Membres suppléants – invités permanents

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

Invité permanent

- Dr Yannick Neybuch, directeur médical

MANAGEMENT – STRUCTURE DE DÉCISION



Désignation de Gaëtan Dumoulin, directeur général adjoint au Groupe santé CHC

En mai 2025, l'organe d'administration (OA) a lancé une procédure de recrutement pour le remplacement du directeur général, Alain Javaux, qui atteindra l'âge légal de la retraite en octobre 2028. En prenant les devants, l'OA tenait à assurer la continuité et la stabilité dans le management de l'institution, et à assurer un passage de témoin consolidé par un travail en tandem de plusieurs mois entre le directeur général et son successeur.

C'est Gaëtan Dumoulin, alors directeur de la Klinik St. Josef de St-Vith, qui a été désigné comme directeur général adjoint en septembre 2025. Il a pris ses fonctions en janvier 2026 et sera appelé à assumer la direction générale du groupe, dans le courant du premier semestre 2027.



Fin de carrière pour le Dr Philippe Olivier, directeur médical en charge de la transformation numérique

Le Dr Philippe Olivier a terminé en février 2026 sa carrière au Groupe santé CHC, accédant à une retraite bien méritée. Entré pour participer à la garde de porte de la clinique St-Joseph en 1985, il a accumulé les responsabilités dans le courant des années 90: responsable des urgences, médecin hygiéniste, directeur de l'information médicale, médecin RCM, médecin certificateur et président de l'Altem, avant de devenir directeur médical adjoint en 1999. Devenu directeur médical en 2002, il a participé à la réflexion de tout le plan stratégique Azimut et participé à l'aventure de la Clinique CHC MontLégia, de sa conception à sa mise en service.

Son affinité pour l'informatique l'a aussi amené à participer à la création de l'Altem (association liégeoise de télématique médicale) à la fin des années 90. Ce serveur de messagerie sécurisée était en fait la première étape du RSW (réseau santé wallon) qu'il a co-créé et présidé de 2005 à 2025. Depuis 2022, il était en charge de la transformation numérique au sein de la direction médicale. Il a exploré différentes voies, comme les entrepôts de données de santé, le jumeau numérique et la mise en œuvre de l'IA dans la reconnaissance du langage naturel.

LE COMITÉ DE COORDINATION DES DIRECTIONS DE GROUPE

- **Claudio Abiuso**, directeur des opérations, directeur du secteur des soins extrahospitaliers, directeur en charge du développement stratégique
- **Maxime Billot**, directeur des Cliniques CHC Hermalle, Heusy et Waremme
- **Frédéric Carrier**, directeur de la Clinique CHC MontLégia
- **Frédéric Cnocquart**, directeur des secteurs de la personne âgée et de la personne handicapée
- **Rosa Cutillo**, directrice administrative et financière (jusqu'en février 2025)
- **Isabelle François**, program manager
- **Jean-Pierre Hoste**, directeur du département infirmier
- **Alain Javaux**, directeur général
- **Anne-Pascale Jeghers**, coordinatrice de la pharmacie
- **Sabrina Lava**, directrice administrative et financière (ff) (à partir de mars 2025) – directrice des services hôteliers et du contrôle de gestion
- **Patrick Leurquin**, directeur des achats
- **Catherine Marissiaux**, responsable communication
- **Dr Yannick Neybuch**, directeur médical
- **Dr Philippe Olivier**, directeur médical en charge de la transformation numérique

- **Marc Sonnet**, directeur du département technique et des infrastructures
- **Sakina Yildirim**, directrice du département des ressources humaines

LES DIRECTIONS DES DÉPARTEMENTS INFIRMIERS

- **Dominique Bonhivers**, directrice du département infirmier de la Clinique CHC Waremme
- **Bernard Destexhe**, directeur du département infirmier de la Clinique CHC Heusy
- **Isabelle Thys**, directrice du département infirmier de la Clinique CHC MontLégia
- **Evelyne Wey**, directrice du département infirmier de la Clinique CHC Hermalle

LES DIRECTIONS DU SECTEUR DE LA PERSONNE ÂGÉE (31/12/2025)

Résidences	Directions	Infirmier(e)s responsables
CHC Banneux Fawes	Carine Hertay	Danielle Piquera
CHC Banneux Nusbaum	Natacha Lefèbre	Julie De Smet
CHC Hermalle	Christel Moraux	Audrey Callewaert
CHC Heusy	Thibault Martin-Schmets	Laetitia Hopmans
CHC Landenne	Miriam Vitello (jusqu'en avril 2025) Frédéric Cnocquart (ff) (à partir d'avril 2025)	Benjamin Desmet
CHC Liège Mativa	Cédric Collette	Marie-Louise Uwamaliya
CHC Mehagne	Isabelle Dorbolo	Sophie Herpin
CHC Membach	Maria Zingaro (jusqu'en octobre 2025) Frédéric Cnocquart (ff) (à partir de novembre 2025)	Fanny Chaumont
CHC Racour	Vanessa Bauwin	Joëlle Moyse

LES MÉDECINS CHEFS DES SERVICES MÉDICAUX

		CHC Hermalle	CHC Heusy	CHC MontLégia	CHC Waremme
Anatomie pathologique	Dr Anne Servais				
Anesthésiologie	Drs Julien Galderoux, Franklin Grooten et Olivier Lhoest				
Anesthésiologie	Dr Geneviève Deckers (ff)				
Cardiologie	Dr Olivier Gach				
Chirurgie	Dr Joseph Schnackers (a.i.)				
Chirurgie abdominale, endocrinienne, de l'obésité et des tissus mous	Dr Nicolas Debergh Drs David Francart et Benoît Monami, chefs de service adjoints				
Chirurgie de la main	Dr Corinne Lhoest				
Chirurgie orthopédique et traumatologique	Dr Alexandre Netten				
Chirurgie pédiatrique	Dr Marc Dirix				
Chirurgie plastique, reconstructrice et esthétique	Dr Ali Al-Azzeh				
Chirurgie vasculaire et thoracique	Dr Elie Minga Lowampa				
Dermatologie	Drs Chantal Bonardeaux et Sabine Mostinckx				
Endocrinologie	Dr Christine Daubresse				
Gastroentérologie	Dr Arnaud Colard				
Gastroentérologie	Dr Ann-Christine Dupin				
Gériatrie	Dr Sophie Allepaerts				
Gynécologie – Obstétrique	Dr Louis Moreau				
Gynécologie – Obstétrique	Dr Olivier Richardeau (ff)				
Gynécologie – Obstétrique	Dr Marc Horion Drs Laurence Bawin et Sylvie Lepage, chefs de service adjoints				
Hémo-oncologie	Dr Marie-Pascale Graas				
Imagerie médicale	Dr François Dister				
Laboratoire d'analyses médicales	Lucas Dewalque				
Maternité et MIC	Dr Renaud Louis				
Médecine de l'appareil locomoteur	Dr Geoffrey Brands				
Médecine dentaire	Alice Vansimpson				
Médecine interne	Dr Valérie Henrard				
Médecine interne générale – Infectiologie	Dr Anne Devoitille				
Médecine nucléaire	Dr François Renier				
Néphrologie	Dr Salvatore Bellavia				
Neurochirurgie	Dr Minh-Tuan Nguyen Khac				
Neurologie	Dr Philippe Desfontaines				
Ophtalmologie	Drs Nathalie Inselberger et Silvia Rodrigues Mendes				
ORL	Drs Bernard Duquenne et Sabrina Delhalle				
Pédiatrie	Dr André Mulder				
Pédiatrie	Dr Françoise Mascart, chef de service adjoint				
Pédiatrie	Dr Iolaine Nuyts				
Pédiatrie (hospitalisation pédiatrique)	Dr Caroline Genin				
Pédiatrie (néonatalogie)	Dr Sophie Smeets				

		CHC Hermalle	CHC Heusy	CHC MontLégia	CHC Waremme
Pédiatrie (polycliniques pédiatriques)	Dr Olimpia Chivu				
Pédiatrie (soins intensifs et urgences pédiatriques)	Dr Frédéric Lebrun				
Pneumologie	Dr Frédéric Fiévet				
Procréation médicalement assistée	Dr Annick Delvigne				
Psychiatrie	Dr Sonia Fuchs				
Soins intensifs	Dr Julien Guntz				
Soins intensifs	Dr Abdelkrim Essahib				
Soins palliatifs et continus	Dr Ferdinand Herman				
Stomatologie – Chirurgie orale et maxillo-faciale	Drs Pascal Paulus et Cora Schmitz (ff)				
Urgences	Dr Michèle Yerna				
Urologie	Dr Olivier Reul				

LA MAÎTRISE DE STAGE

A noter que la responsabilité de la maîtrise de stage n'incombe pas toujours au chef de service.

Discipline	Maîtrise de stage	Date de reconnaissance
Anesthésiologie – Réanimation	Dr Jean-Paul Soulios	octobre 2025 (renouvellement)
Biologie clinique	Dr Anca Boeras	mai 2021 (renouvellement)
Cardiologie	Dr Olivier Gach	novembre 2024
Chirurgie digestive, endocrine et générale	Dr Benoît Monami	février 2021
Gastroentérologie	Dr Boris Bastens	mai 2021 (renouvellement)
Gériatrie	Dr Sophie Allepaerts	mai 2022
Gynécologie – Obstétrique	Dr Annick Delvigne	décembre 2021
Gynécologie – Obstétrique	Dr Violaine Emonard	octobre 2025
Gynécologie – Obstétrique	Dr Françoise Léonard	avril 2023 (renouvellement)
Imagerie médicale (radiodiagnostic)	Dr Pierre Reginster	octobre 2025 (renouvellement)
Médecine d'urgence	Dr Michèle Yerna	octobre 2021 (renouvellement)
Médecine générale	Dr Emmanuel Beck	mars 2025
Médecine générale	Dr Geoffrey Brands	décembre 2023
Médecine générale	Dr Anne Devoitille	octobre 2023
Médecine générale	Dr André Mulder	octobre 2023
Médecine générale	Dr Stéphanie Wislez	janvier 2025
Médecine générale	Dr Michèle Yerna	mars 2025 (renouvellement)
Médecine interne	Dr Emmanuel Beck	avril 2025
Médecine interne	Dr Salvatore Bellavia	juin 2022
Médecine nucléaire	Dr Gauthier Namur	février 2023 (renouvellement)
Médecine physique et réadaptation	Dr Geoffrey Brands	avril 2021 (renouvellement)
Neurochirurgie	Dr Minh-Tuan Nguyen Khac	janvier 2023 (renouvellement)
Neurologie	Dr Philippe Desfontaines	mai 2022 (renouvellement)
Oncologie	Dr Ghislain Houbiers	octobre 2025 (renouvellement)
Oncologie médicale	Dr Marie-Pascale Graas	septembre 2023 (renouvellement)
Orthopédie	Dr Grégory Lambeaux	octobre 2024
Pédiatrie	Dr André Mulder	octobre 2022
Pneumologie	Dr Frédéric Fiévet	septembre 2024 (renouvellement)
Psychiatrie	Dr Sonia Fuchs	juin 2021
Réadaptation fonctionnelle et professionnelle des handicapés	Dr Geoffrey Brands	avril 2021
Soins intensifs	Dr Pierre Demaret	mai 2021
Stomatologie	Dr Roland Gilles	octobre 2024

ACTEURS DU GROUPE SANTÉ CHC

LE PERSONNEL SALARIÉ

ÉVOLUTION DU VOLUME DE L'EMPLOI

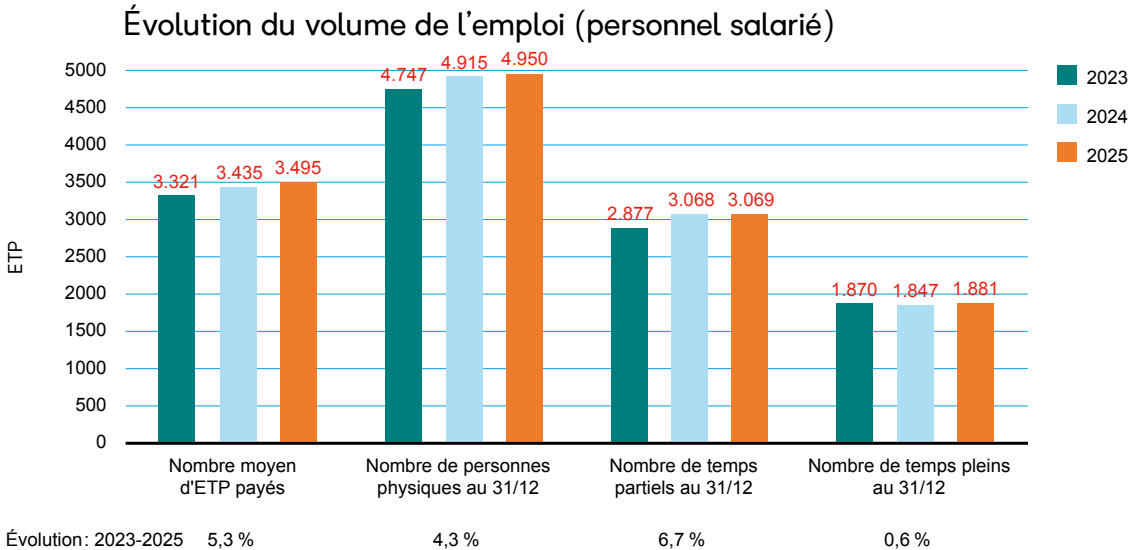
La première richesse du Groupe santé CHC est constituée par les femmes et les hommes qui y travaillent au quotidien. Comme toute entreprise de services, *a fortiori* une entreprise de soins qui nécessite sens du contact et dévouement, le Groupe santé CHC a pleinement conscience que le facteur humain intervient en première ligne dans les soins aux patients, résidents et bénéficiaires.

En 2025, les acteurs du Groupe santé CHC, tous métiers confondus, représentent, pour le secteur

salarié 4.950 personnes, soit 3.495 ETP, et pour les indépendants 1.236 personnes. Le secteur hospitalier compte 2.956 ETP, la MSP 15 ETP, les secteurs de la personne âgée et handicapée 506 ETP et la crèche 18 ETP.

Sur les 2 dernières années, le Groupe santé CHC a augmenté le volume total de l'emploi de 5,3%, comme l'illustre le tableau ci-dessous.

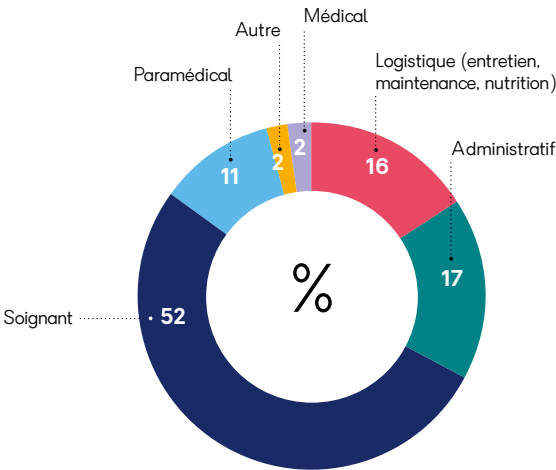
ETP = Equivalent Temps Plein, c'est-à-dire le temps de travail effectivement rémunéré par le Groupe santé CHC.



RÉPARTITION DES ETP

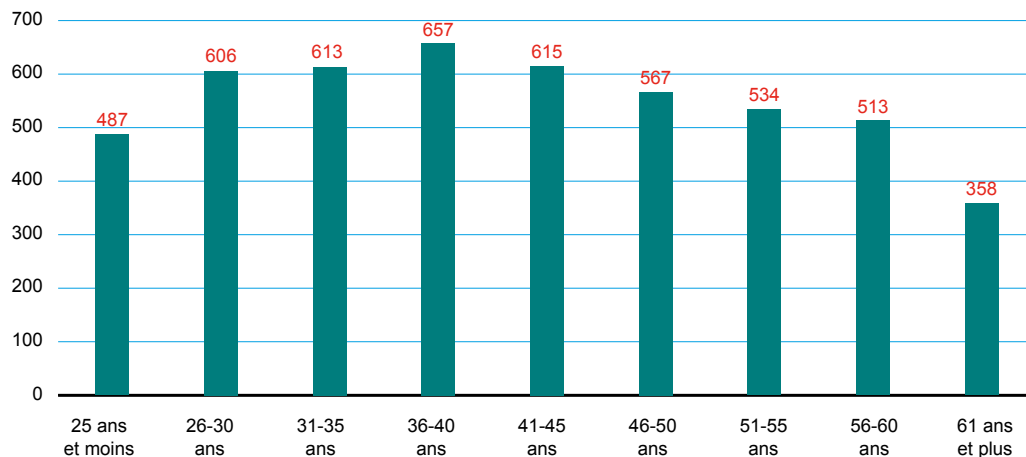
Le personnel est à plus de 52% composé de soignants (1.819 ETP) auxquels s'ajoutent 598 ETP administratifs, 538 ETP pour la logistique et 396 ETP paramédicaux. Il est à noter que les 1.236 médecins et autres prestataires (dentistes, kinés, psychologues...) travaillant au Groupe santé CHC ne sont pas inclus dans ces statistiques (à l'exception des médecins en formation salariés).

ETP 2025 par catégorie de personnel



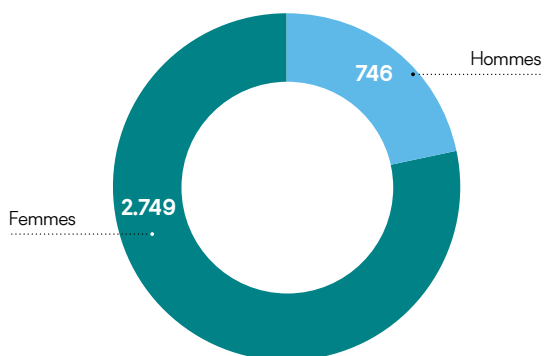
L'évolution de la pyramide des âges montre que, sur les 4.950 membres du personnel, 28 % (1.405 personnes) ont plus de 50 ans. Les tranches d'âge les plus représentées sont les 36-40 ans.

Pyramide des âges



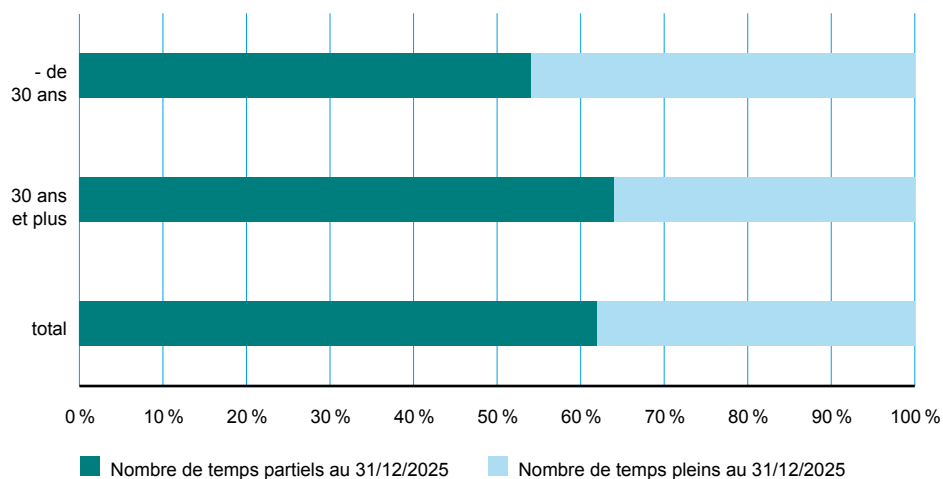
Le personnel féminin reste très largement majoritaire (78,6 % du personnel) dans tous les secteurs d'activité. Cependant, sur les 10 dernières années, la proportion d'hommes est passée de 17 % à 21,4 %.

Répartition du volume de l'emploi (en ETP)



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

Répartition des contrats par tranche d'âge



LES MÉDECINS ET PRESTATAIRES INDÉPENDANTS

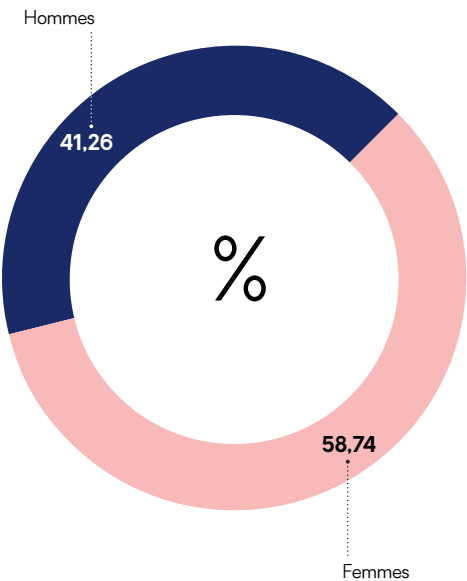
En 2025, on compte au Groupe santé CHC 1.236 médecins et autres prestataires indépendants, soit des dentistes, psychologues, logopèdes, kinésithérapeutes...

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

	Groupe santé CHC globalisé	CHC Hermalle	CHC Heusy	CHC MontLégia	CHC Waremmé	CHC Moresnet
Présents en 2025*	1.236	260	235	944	217	8
Entrés en 2025	137					
Sortis en 2025	171					
Pensions en 2025	16					

* A noter que, dans la mesure où la plupart des services médicaux sont organisés de manière transversale, beaucoup de praticiens du Groupe santé CHC travaillent en multisite. Il est donc logique que le chiffre global des prestataires ne soit pas égal à la somme des parties.

Répartition hommes-femmes

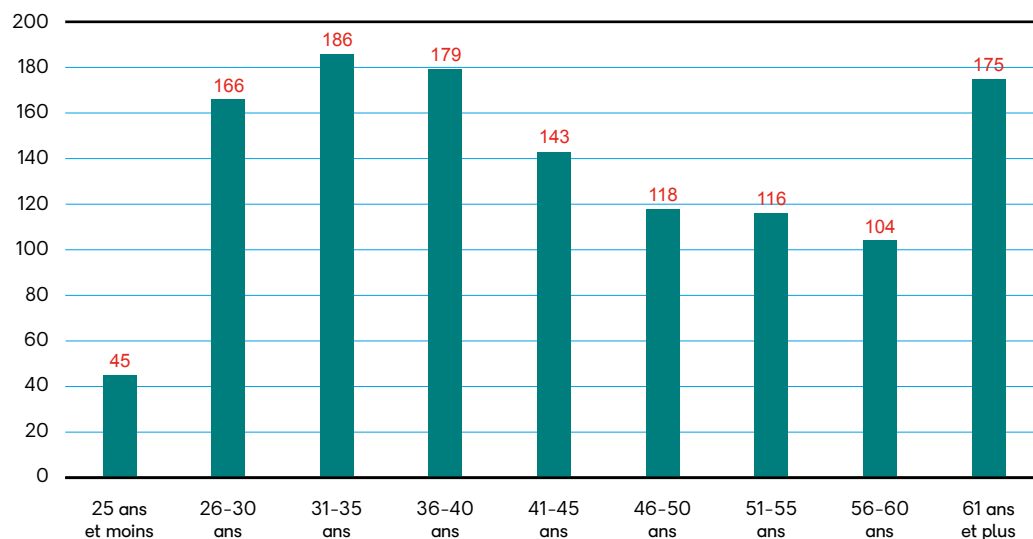


Si le personnel salarié est à 78,6 % féminin, la féminisation de la profession ne ment pas pour ce qui concerne les prestataires indépendants du Groupe santé CHC.

PYRAMIDE DES ÂGES

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

Pyramide des âges



MAIS AUSSI

LES STAGIAIRES

Comme tout hôpital, le Groupe santé CHC accueille chaque année des centaines de stagiaires infirmier(e)s mais aussi de stagiaires médecins. Ces jeunes en formation découvrent leur futur univers professionnel et complètent les équipes de soins. Ils sont au nombre de :

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

A noter que le Groupe santé CHC accueille également d'autres jeunes en stage de formation, dans tous les autres domaines (administratif, ressources humaines...), mais dans de moindres proportions. Ils ne sont pas répertoriés ici.

Les stagiaires infirmier(e)s se répartissent comme suit selon les sites hospitaliers :

Formation Ecoles	CHC Hermalle	CHC Heusy	CHC MontLégia	CHC Waremme
Baccalauréat soins infirmiers – sage-femme – 4^e année spécialisation – technologues imagerie médicale				
Haute école libre mosane (Helmo) – Liège	127	56	985	25
Haute école Province de Liège (HEPL) – Liège – Huy – Verviers	25	129	288	5
Baccalauréat soins infirmiers				
IPEFA SUP – Liège	46	0	48	4
Brevet soins infirmiers				
Institut provincial d'enseignement secondaire paramédical (Barbou) – Liège	10	0	7	0
Institut provincial d'enseignement secondaire paramédical – Huy	0	0	11	13
Institut provincial d'enseignement secondaire paramédical – Verviers	0	9	3	0
Stages au choix : bachelier sage-femme, bachelier infirmière responsable en soins généraux, aide-soignant – stages hospitaliers BAC2				
	15	1	44	3
S2J – Sainte-Julienne – Liège	7	1	263	25
Total/site	230	196	1.649	75
TOTAL GROUPE SANTÉ CHC	2.150			

LES ASSISTANTS

En 2025, 84 médecins ont poursuivi leur formation dans une des 5 cliniques du Groupe santé CHC.

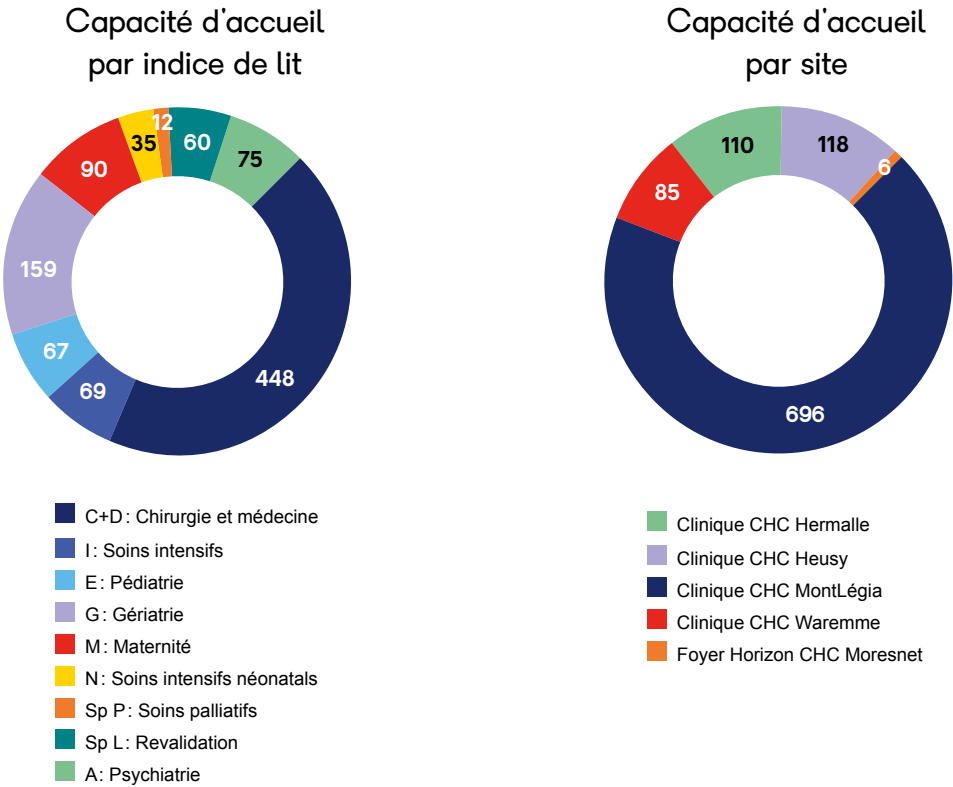
LES VOLONTAIRES

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

RAPPORT D'ACTIVITÉS

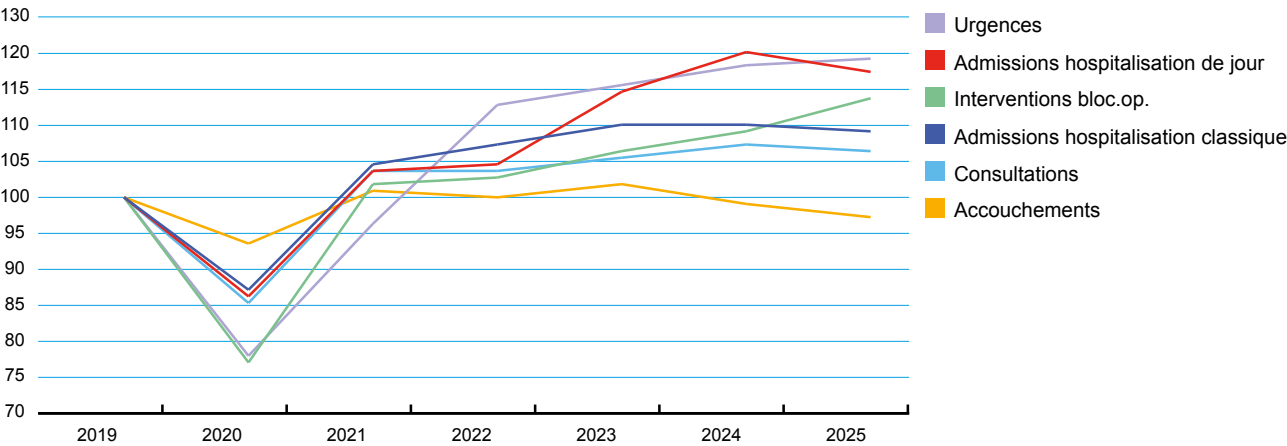
ACTIVITÉ HOSPITALIÈRE ET CONSULTATIONS

La capacité d'accueil en lits d'hospitalisation classique se chiffre à 1.015 lits agréés au 31/12/2025 et se répartit comme suit :



Cinq ans après l'ouverture de la Clinique CHC MontLégia en pleine crise Covid, on observe un léger tassement de l'activité par rapport au niveau atteint en 2024. La baisse de la natalité se fait également sentir depuis plusieurs années avec une chute continue du nombre d'accouchements. Cependant, cette baisse d'activité reste inférieure à la baisse de la natalité en province de Liège.

Évolution de l'activité – Groupe santé CHC



En hospitalisation classique, on observe une diminution des admissions, notamment en lien avec la chute des accouchements.

	2022	2023	2024	2025	delta 2024-2025
Admissions en hospitalisation classique grandes portes (entrée du patient au Groupe santé CHC)					
Lits aigus	42.093	43.121	43.157	42.709	- 1,0 %
Lits SP	773	918	947	941	- 0,6 %
Lits A	469	430	430	496	+ 15,3 %
TOTAL	43.335	44.469	44.534	44.146	- 0,9 %
Durée moyenne du séjour (DMS)					
	6,31	6,14	6,13	6,01	+ 1,9 %

En hospitalisation de jour, après un véritable boom en 2023, la croissance globale se poursuit en hôpital de jour chirurgical tandis que les prises en charge oncologiques diminuent au profit des traitements réalisés au domicile du patient.

	2022	2023	2024	2025	delta 2024-2025
Activité hospitalière – Forfaits hôpitaux de jour					
Maxi forfaits	4.080	2.806	2.816	3.062	+ 9 %
Maxi forfaits oncologie à partir de mars 2017	15.574	18.601	20.071	18.544	- 8 %
Forfaits douleur	4.368	5.010	5.008	4.359	- 13 %
Forfaits hôpital de jour	10.347	11.218	11.812	12.529	+ 6 %
Forfaits HDJ chirurgical (adultes)	9.014	11.668	11.838	12.336	+ 4 %
Forfaits HDJ chirurgical (pédiatrie)	1.119	1.236	1.275	1.444	+ 13 %
TOTAL	44.502	50.539	52.820	52.274	- 1 %

	2022	2023	2024	2025
--	------	------	------	------

Activité hospitalisation à domicile - HAD

Traitements HAD antibiothérapie				3.464
Traitements HAD chimiothérapie				1.374

La croissance des urgences ralentit mais se maintient à 0,9% après avoir connu une importante proression en 2022.

	2022	2023	2024	2025	delta 2024-2025
Activité hospitalière – Urgences					
Urgences adultes	101.249	105.008	108.093	108.473	0 %
Urgences enfants	32.631	31.821	32.295	33.140	+ 3 %
TOTAL	133.880	136.829	140.388	141.613	+ 0,9 %
Hospitalisations via les urgences	18.774	19.401	19.148	19.421	+ 1 %
Sorties SMUR	2.101	2.125	2.135	2.061	- 3 %
Sorties PIT				570	

Notons que depuis septembre 2025, un service PIT (*paramedical intervention team*) a été mis en place en partenariat avec la Croix-Rouge au départ de la Clinique CHC Hermalle.

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

	2022	2023	2024	2025	delta 2024-2025
Activité hospitalière – Autres statistiques d’activité					
Accouchements	4.040	4.118	4.009	3.912	- 2,4 %
Interventions au bloc opératoire	44.143	45.835	47.186	49.241	+ 4,4 %
Consultations médicales	505.221	515.312	527.590	519.853	-1,5 %
Analyses biologie clinique (en milliers)	8.031	8.199	8.553	8.635	+1 %
Examens d’imagerie médicale	377.060	400.831	405.504	391.631	- 3 %

ACTIVITÉ DE LA MSP CHC WAREMME

	2022	2023	2024	2025
Nombre de lits	30	30	30	30
Journées MSP	10.105	11.138	10.761	10.982
Personnel en ETP	16,0	15,7	15,1	15,2

ACTIVITÉ DE LA CRÈCHE – L'ARRÊT DE PUCES

	2022	2023	2024	2025
Nombre de places	72 (max)	72 (max)	72 (max)	72 (max)
Journées	11.139	11.636	12.166	11.779
Personnel en ETP	17,0	17,9	18,2	18,5

ACTIVITÉ DU SAJA – LE TABUCHET

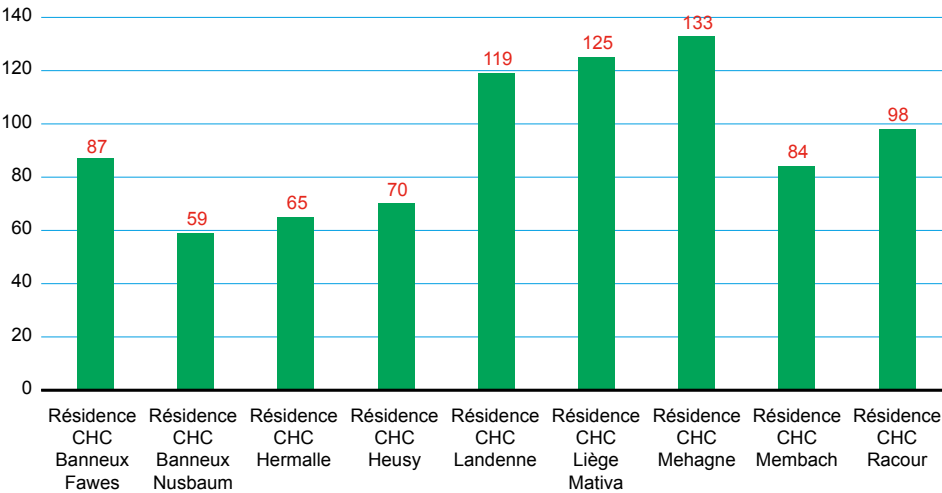
	2022	2023	2024	2025
Nombre de places	40	40	40	40
Personnel en ETP	14,0	15,8	14,08	13,7

ACTIVITÉ DU SECTEUR DE LA PERSONNE ÂGÉE

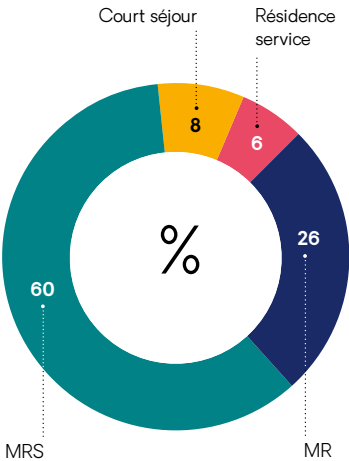
Au 1^{er} janvier 2024, le secteur s'est agrandi avec la reprise de la Résidence CHC Mehagne (110 lits MR-MRS et 23 résidences-services), anciennement Résidence Françoise Schervier.

	2022	2023	2024	2025
Activité du secteur de la personne âgée				
Nombre de lits (moyenne)	707	707	840	840
Journées	245.017	247.615	296.129	295.710
Personnel en ETP	376,0	387,3	470,4	491,9

Secteur de la personne âgée : lits agréés au 31/12/2025



Secteur de la personne âgée – lits agréés au 31/12/2025

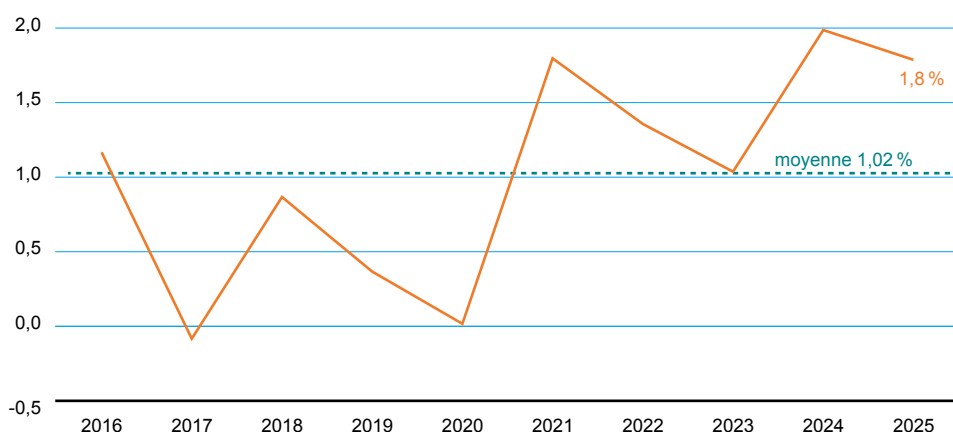


VOLET FINANCIER: RÉSULTATS ET COMPTES ANNUELS

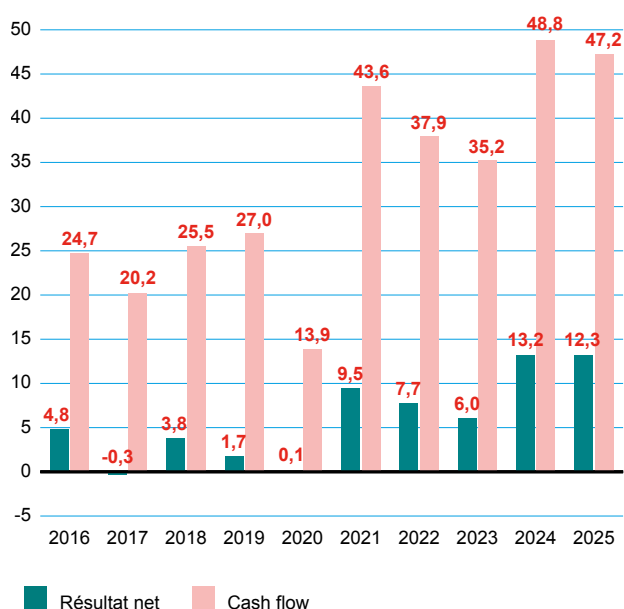
L'année 2025 se clôture avec un résultat positif de 12,257 M[°]€, représentant 1,8 % du chiffre d'affaires. Le résultat est notamment impacté par un résultat exceptionnel de 9,0 M[°]€, dont 7,9 M[°]€ proviennent de la comptabilisation de rattrapages liés aux révisions des BMF (budget moyens financiers) des années antérieures.

Le cash flow est assez similaire à celui dégagé en 2024.

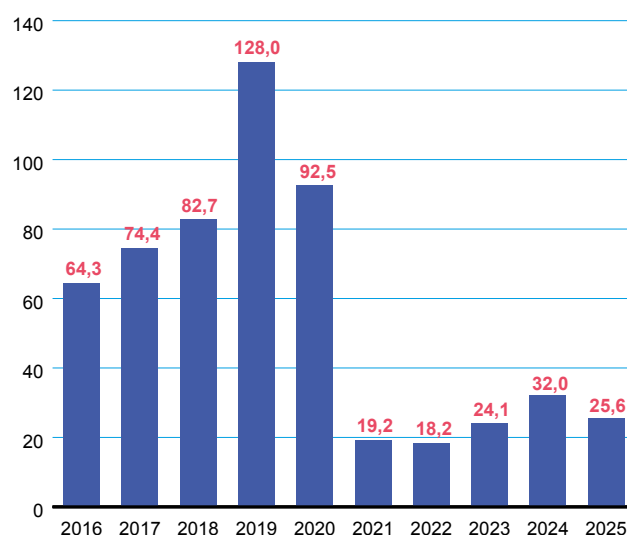
Évolution du résultat du Groupe santé CHC en 10 ans en % du CA



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



Évolution des investissements en M[°]€



BILAN GROUPE SANTÉ CHC

Le total du bilan s'élève à 762,881 M°€ avec un taux de fonds propres de 22,46 %.

en milliers €		2025	2024
ACTIF			
Actifs immobilisés		232.653	233.218
I	Frais d'établissement	4.873	5.909
II	Immobilisations incorporelles	635	1.305
III	Immobilisations corporelles	219.083	220.725
	<i>Terrains et constructions</i>	<i>149.153</i>	<i>154.288</i>
	<i>Matériel d'équipement médical</i>	<i>25.208</i>	<i>26.117</i>
	<i>Matériel d'équipement non médical et mobilier</i>	<i>25.983</i>	<i>27.972</i>
	<i>Location, financement</i>	<i>2.356</i>	<i>4.669</i>
	<i>Immobil. en cours et acomptes versés</i>	<i>16.383</i>	<i>7.679</i>
IV	Immobilisations financières	8.063	5.279
Actifs circulants		530.227	518.280
V	Créances à plus d'un an	221.086	233.966
VI	Stocks et commandes en cours	15.120	14.398
VII	Créances à un an au plus	224.761	219.381
VIII	Placements de trésorerie	10.997	4.990
IX	Valeurs disponibles	19.506	11.759
X	Comptes de régularisation	38.756	33.786
Total de l'actif		762 881	751.498
PASSIF			
Capitaux propres		171.343	154.146
I	Apports et dons en capital	15.012	15.012
II	Plus-values de réévaluation	47	47
III	Réserves	2.702	2.702
IV	Résultat reporté	124.745	112.488
V	Subsides d'investissement	28.837	23.897
VII	Provisions pour risques et charges	52.417	49.205
VIII	Dettes à plus d'un an	315.161	320.514
IX	Dettes à un an au plus	216.006	220.273
	A. Dettes à plus d'un an échéant ds année	30.289	28.736
	B. Dettes financières	0	10.843
	C. Dettes courantes	131.873	128.907
	D. Acomptes reçus	3.390	3.462
	E. Dettes fiscales, salariales et sociales	49.647	47.744
	F. Autres dettes	806	581
X	Comptes de régularisation	7.954	7.361
Total du passif		762.881	751.498

COMPTE DE RÉSULTATS GROUPE SANTÉ CHC

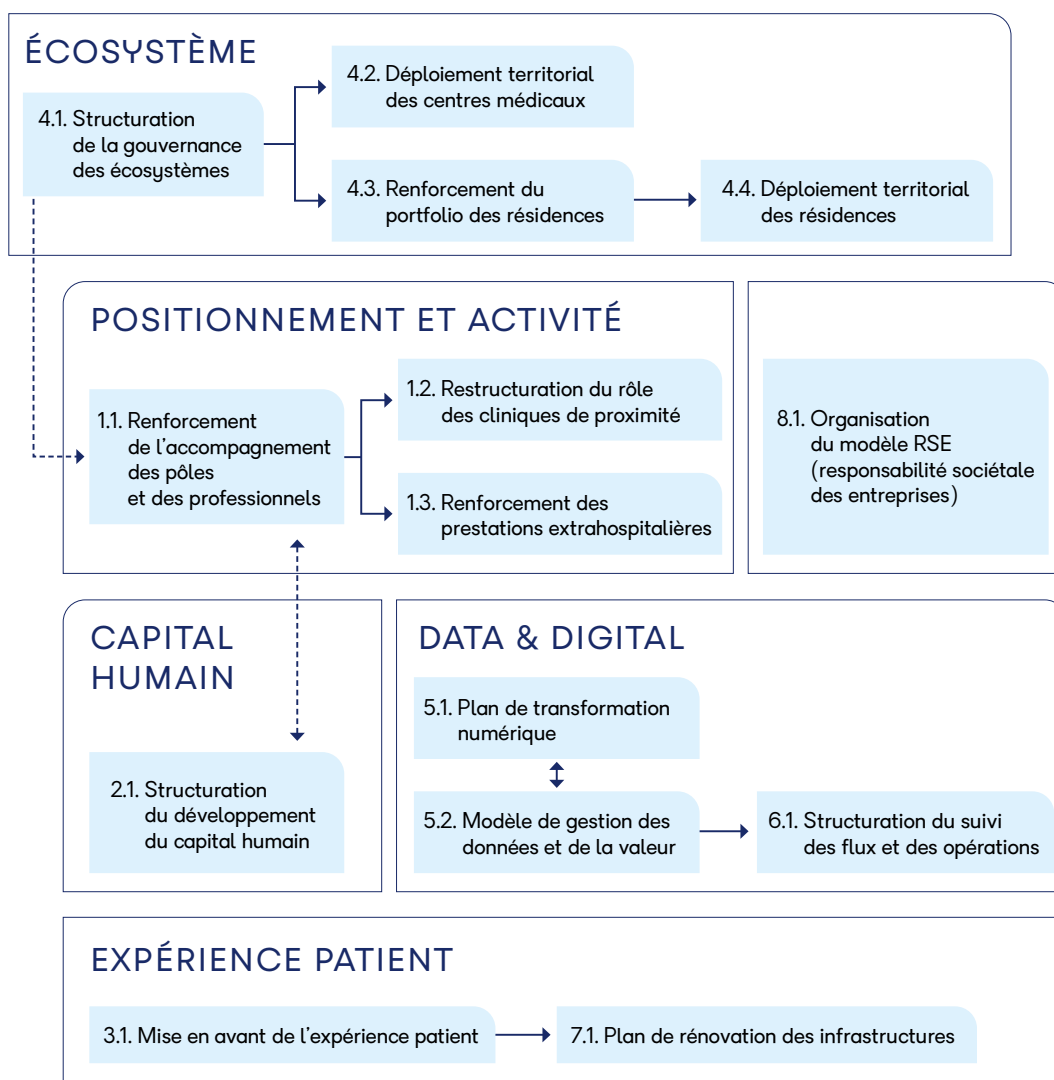
en milliers €	2025	2024
COMPTE DE RESULTATS		
Produits d'exploitation	743 334	720.946
70 Chiffre d'affaires	691.562	672.278
Budget moyens financiers	233.312	226.162
Suppléments de chambres	3.871	3.866
Forfaits conventions INAMI	42.715	41.393
Produits accessoires	1.408	1.423
Produits pharmaceutiques et assimilés	136.775	134.836
Prix d'hébergement	4.930	4.654
Honoraires	268.551	259.943
72 Production immobilisée	505	564
74 Autres produits d'exploitation	51.267	48.104
Charges d'exploitation (-)	739.004	718.843
60 Approvisionnements et fournitures	173.009	172.039
61 Services et fournitures accessoires	222.556	215.185
62 Rémunérations et charges sociales	306.662	293.869
63 Amortissements, réd. valeur et provisions	30.881	31.729
64 Autres charges d'exploitation	5.897	6.021
Résultat d'exploitation	4.330	2.103
75 Produits financiers	7.767	7.573
65 Charges financières (-)	8.878	9.648
Résultat courant	3.219	28
76 Produits exceptionnels	10.044	19.571
66 Charges exceptionnelles (-)	1.006	6.390
RESULTAT DE L'EXERCICE	12.257	13.209

SUIVI DU PLAN STRATÉGIQUE

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

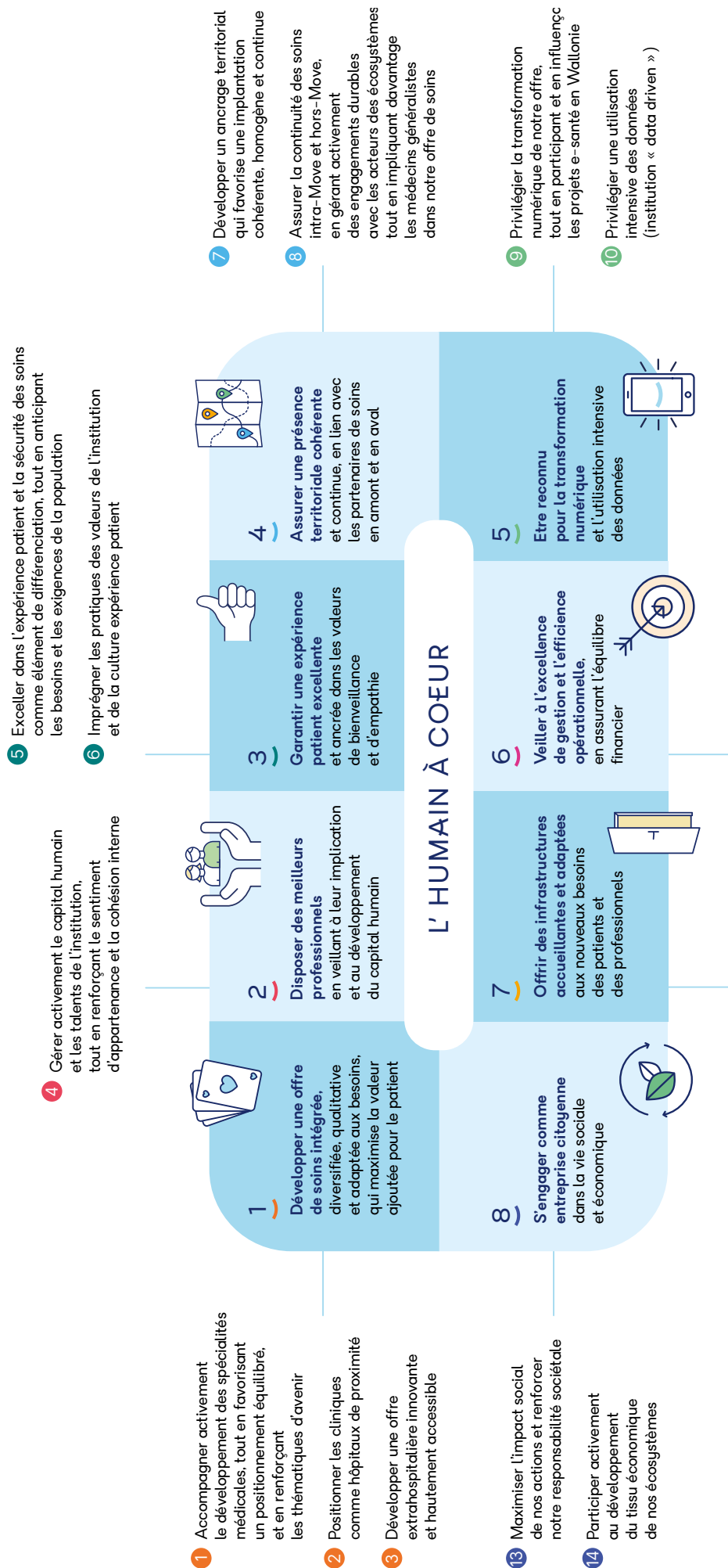
Chaque axe stratégique est lié à des objectifs qui lui sont propres (voir p. 34 le schéma reprenant les 8 axes et les 14 objectifs)... La carte stratégique reprend le schéma d'implémentation des programmes liés à chaque objectif ou, dit plus simplement, la structure des actions à mener et leur cheminement.

LA CARTE STRATÉGIQUE



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

LES 14 OBJECTIFS LIÉS AUX AXES STRATÉGIQUES



OFFRE DE SOINS QUI MAXIMALISE LA VALEUR AJOUTÉE POUR LE PATIENT



La PMA plus accessible

Face aux difficultés que rencontre un couple sur six pour concevoir, le Groupe santé CHC a élargi son offre de procréation médicalement assistée. En complément du centre de PMA de la Clinique CHC MontLégia, des consultations ont été ouvertes sur quatre nouveaux sites : les Cliniques CHC Hermalle et Heusy, le Centre médical l'Écoute et le Centre Santé 98. Ces consultations de proximité permettent un premier contact, un bilan de base et une orientation vers un parcours de PMA. Le service place également l'inclusion au cœur de ses priorités, en accueillant toutes les formes de parentalité.



Centre de sénologie Drs Crèvecœur



Le Centre de sénologie Drs Crèvecœur a rejoint le Groupe santé CHC début 2025, renforçant notre expertise en dépistage et traitement du cancer du sein. Fort de près de 40 ans d'activité et d'un ancrage familial marqué par la notion de service aux patientes et un avant-gardisme dans les techniques de pointe, le centre s'intègre naturellement à notre approche multidisciplinaire. Cette collaboration consolide notre offre extrahospitalière et garantit une prise en charge de qualité et de proximité pour les patientes.



La Clinique CHC MontLégia accréditée Trauma Center régional

La Clinique CHC MontLégia a obtenu l'accréditation de Trauma Center régional délivrée par la DGU, société allemande de chirurgie traumatologique faisant référence à l'échelle européenne. Fruit d'un processus de près de deux ans, cette certification a impliqué une refonte des protocoles et la formation des équipes. Parmi les avancées concrètes figure l'instauration d'un code «trauma», mobilisant immédiatement une équipe de dix professionnels à l'arrivée de tout patient polytraumatisé. Cette reconnaissance confirme le rôle de pointe de la clinique dans la prise en charge des traumatismes graves en région liégeoise et wallonne.



CLINIQUE CHC MONTLÉGIA

Service renforcé en orthopédie pédiatrique

Fin 2024-début 2025, le service d'orthopédie de la Clinique CHC MontLégia a accueilli deux nouveaux médecins spécialisés en orthopédie pédiatrique: les Drs Solange De Wouters et Jean-Paul Dusabe. En lien étroit avec la pédiatrie, la médecine physique, les urgences et l'obstétrique, ils prennent en charge les pathologies complexes et syndromiques (colonne, membres inférieurs, membres supérieurs hormis main congénitale) chez l'enfant, de la naissance à 17 ans, et assurent le suivi à l'âge adulte si nécessaire. Leur arrivée complète l'expertise du service en orthopédie pédiatrique.



Prise en charge du syndrome post-soins intensifs

Depuis fin 2024, le Groupe santé CHC propose une consultation post-soins intensifs à l'attention de tout patient ayant séjourné au moins 7 jours en unité de soins intensifs. L'objectif est de ne pas laisser les patients démunis après leur hospitalisation, alors qu'ils sont souvent victimes de troubles de la mémoire, du sommeil, d'un mal-être mental...

La consultation proposée par une équipe multidisciplinaire (infirmière coordinatrice, diététicienne, logopède, psychologue et médecin réanimateur) vise à détecter des faiblesses liées au séjour (parésie), des troubles cognitifs (atteinte de la mémoire, «trous noirs»), alimentaires et/ou de déglutition, respiratoires (dyspnée), cardiaques, neurologiques, ou encore un état anxio-dépressif.

La prise en charge du patient se déroule en plusieurs étapes allant de sa sortie des soins intensifs à un an après le retour au domicile. Dans des locaux adaptés et confortables, elle propose aussi un espace de parole, nécessaire pour le patient, mais aussi pour les accompagnants qui se sentent souvent impuissants.

Le retour des patients pris en charge depuis le lancement de cette consultation est positif en termes d'accompagnement et de résultats.

CLINIQUE CHC WAREMME

Nouvelle consultation de soins de plaies

Depuis le second trimestre 2025, une nouvelle consultation de soins de plaies est assurée par des infirmiers référents en collaboration avec une dermatologue, le Dr Chantal Bonardeaux. Cette consultation accueille les patients présentant une plaie complexe depuis plus de trois semaines. Grâce à l'application TwinSkin développée par la start-up Dermatoo, les équipes disposent d'images 3D précises et d'outils de suivi partagés, améliorant l'évaluation et la coordination des soins. Cette initiative renforce l'accès local à une expertise spécialisée et harmonisée au sein du CHC.

Lancement d'un PIT à la Clinique CHC Hermalle

En septembre 2025, le Groupe santé CHC a mis en service un PIT (*paramedical intervention team*) à la Clinique CHC Hermalle, une première pour le groupe et le réseau Move, en réponse à un appel du SPF Santé publique. Maillon intermédiaire entre l'ambulance classique et le SMUR, le PIT est encadré par des infirmiers spécialisés agissant sous la coordination d'un médecin urgentiste. Opérationnel 7j/7 et 24h/24, il participe également aux transferts interhospitaliers et est intégré à la régulation du 112. Idéalement situé en Basse-Meuse, il a permis de réduire l'intervalle médical libre dans cette zone jusqu'alors dépourvue d'une telle structure. Une équipe de 5,5 ETP, composée d'infirmiers SIAMU recrutés en externe ou transférés depuis la Clinique CHC MontLégia, en assure le fonctionnement, avec un financement partiel du SPF Santé publique. Cette initiative a renforcé l'offre de soins d'urgence, valorisé l'expertise des équipes et contribué à l'attractivité de la clinique.



Espace Horizon Moresnet : un nouveau lieu de ressourcement pour les patients atteints d'un cancer

Le réseau de santé Move a inauguré, en octobre, l'Espace Horizon à Moresnet-Chapelle. Situé à proximité du centre de soins Saint-Joseph et du Foyer Horizon CHC Moresnet, ce nouvel espace chaleureux est dédié au bien-être des patients atteints d'un cancer et de leurs proches.

Quatrième maison de ressourcement ouverte par le Groupe santé CHC, après Liège (MontLégia), Hermalle et Waremmes, l'Espace Horizon est le fruit d'une collaboration avec les partenaires germanophones du réseau (le St. Nikolaus-Hospital Eupen et la Klinik St. Josef de St-Vith). Son fonctionnement repose sur l'engagement de bénévoles, le soutien de la Fondation contre le cancer, de l'ASBL Soleil au Cœur, d'Inago ainsi que sur des initiatives locales de récolte de fonds.

Ce projet s'inscrit dans une approche globale de l'accompagnement, complémentaire au traitement médical. L'offre proposée recouvre une large

palette d'activités encadrées par des professionnels qualifiés : réflexologie plantaire, soins esthétiques, massages thérapeutiques..., mais aussi ateliers créatifs favorisant l'expression personnelle et les échanges. Les proches peuvent participer à certaines activités collectives, afin de trouver eux aussi soutien et réconfort.





Un scanner à comptage photonique : une première wallonne à la Clinique CHC MontLégia

La Clinique CHC MontLégia est devenue le premier hôpital wallon – et le premier hors cadre universitaire en Belgique – à mettre en service un scanner à comptage photonique, le NAEOTOM Alpha.P de Siemens Healthineers. Cette technologie de rupture analyse individuellement chaque photon reçu, produisant des images jusqu'à 50 % plus nettes avec une résolution d'environ 100 micromètres. Les patients bénéficient d'une qualité diagnostique supérieure, d'une irradiation réduite jusqu'à 40 % et d'une moindre quantité de produit de contraste. Particulièrement précieux en imagerie cardiaque, thoracique et vasculaire, cet équipement renforce la position de pointe du service d'imagerie médicale du Groupe santé CHC.

Clinique CHC MontLégia : mise en service du Rotem®

Le **thromboélastogramme rotatif** (ROTEM®) est une méthode simple et informatisée, qui permet une analyse de la coagulation globale, rapide et délocalisée.

Le thromboélastogramme est une technique différente de l'analyse de la coagulation, réalisée avec du sang total natif ou du sang total citraté (anti-coagulant) recalcifié par la suite. Son intérêt réside dans le fait que l'ensemble des interactions entre les inhibiteurs et les activateurs de la coagulation et de la fibrinolyse, les plaquettes, les globules rouges et les leucocytes sont conservées. Ce test dynamique apporte une **réponse bien plus complète**, et plus **rapide** pour l'**exploration de l'hémostase**.

Son intérêt a été largement démontré dans les **situations hémorragiques**. Il peut donc être utilisé dans les traumatisés graves (Trauma Center à la Clinique CHC MontLégia), les hémorragies péri-partum et péri-opératoires notamment. C'est un outil rapide, efficace et pertinent pour guider le clinicien dans l'administration de produits sanguins et autres pour prendre en charge une coagulopathie.

Ce projet, mené par le pôle de médecine aiguë et coordonné avec le laboratoire, a nécessité deux années de préparation.





Accréditation ISO 15189:2022 pour le laboratoire de biologie clinique

Courant 2025, le laboratoire de biologie clinique a adapté ses pratiques afin que le site de la Clinique CHC MontLégia soit accrédité ISO 15189:2022, accréditation validée fin janvier 2026 par BELAC, l'organisme belge d'accréditation. Valable pour 3 ans, cette reconnaissance concerne des analyses de biologie moléculaire en virologie et en bactériologie, ainsi que des analyses d'immunohématologie. Cette accréditation constitue une reconnaissance importante de la qualité, de la rigueur et de l'expertise de l'ensemble des équipes du laboratoire.



Laboratoire de biologie clinique : nouvelles analyses

De nouveaux types d'analyse ont été mis en place courant 2025 :

- Pour les patients des urgences, le laboratoire a mis en place des tests rapides pour la recherche des corps cétoniques dans le cadre d'acidose métabolique. Les 4 services des urgences disposent de l'appareil de biologie au sein même de leur service depuis juillet 2025.
- Dans le secteur de la toxicologie, le laboratoire peut réaliser le dépistage de médicaments et de drogues pouvant être responsables d'intoxication (dépistage sur sang et urines). Il peut aussi procéder au monitoring thérapeutique de médicaments dans le sang. Ce dépistage est réalisé au laboratoire de MontLégia depuis fin septembre 2025.
- Dans le diagnostic de la sclérose en plaques, le laboratoire réalise désormais en interne des recherches des bandes oligoclonales sur liquide céphalo-rachidien. Ces analyses sont réalisées à la Clinique CHC MontLégia depuis décembre 2025.
- En biologie moléculaire, le laboratoire a déployé de nouveaux tests
 - sur frottis de gorge (PCR *Streptococcus pyogenes*). Ces analyses sont réalisées sur les 4 sites du CHC depuis juillet 2025.
 - sur frottis génitaux (HSV, VZV, CMV, T pallidum, C trachomatis LGV, H ducreyi). Ces analyses sont réalisées depuis fin 2025 à la Clinique CHC MontLégia.



SECTEUR DE LA PERSONNE ÂGÉE

Une nouvelle offre de soins en revalidation psychosociale

IMâgelN, c'est un centre pluridisciplinaire de revalidation psychosociale pour adultes âgés de plus de 65 ans présentant des problèmes de santé mentale. Une première en Belgique francophone. Une équipe pluridisciplinaire s'y investit au quotidien : assistante sociale, psychiatre, psychologue, éducatrice, ergothérapeute... Le centre propose des entretiens individuels et de groupe. Les interventions se font majoritairement au centre mais aussi dans le milieu de vie du bénéficiaire ou en milieu communautaire.

Avec ce projet, l'équipe s'investit dans la psychiatrie pure et non dans les maladies dégénératives, neuro-évolutives comme la maladie d'Alzheimer. Elle aide aux diagnostics des troubles anxieux, des troubles dépressifs, de la schizophrénie, des troubles de la personnalité. Ses objectifs sont d'aider le patient à vivre avec ses problèmes plutôt que d'essayer de les supprimer à tout prix, de maintenir l'autonomie le plus longtemps possible et de permettre au patient de rester maître de sa vie et de ses décisions.



DÉVELOPPEMENT DU CAPITAL HUMAIN



LES RESSOURCES HUMAINES

Quelques chiffres

La concurrence entre employeurs et l'évolution des attentes des travailleurs accentuent la tension sur un marché du travail déjà en pénurie. Outre les effectifs, le département des ressources humaines suit de près différents indicateurs tels que l'absentéisme, le turnover, le recrutement et le développement des compétences.

Même si le phénomène touche le secteur de manière structurelle (charge physique et émotionnelle, travail en pause...), l'**absentéisme** est globalement maîtrisé, avec une stagnation ou une légère baisse selon les secteurs. Outre les actions préventives individuelles et collectives, les ressources humaines misent aussi sur l'accompagnement du travailleur et la facilitation du retour au travail après les absences de moyenne et longue durées.

En augmentation dans tous les secteurs, avec un taux de rotation moyen entre 5 et 15 %, le **turnover** de notre groupe est de 6,33 % pour l'année 2025. L'accompagnement des nouveaux engagés est un enjeu important pour **fidéliser le personnel** dès son arrivée, surtout les jeunes travailleurs. Trois journées d'accueil « Ensemble, faisons connaissance » organisées de manière transversale ont réuni 140 participants. Ces journées s'ajoutent à celles propres à chaque clinique. Le chiffre du turnover comprend aussi la **mobilité interne**, indispensable au renouvellement

des compétences. Pouvoir évoluer au sein même de l'entreprise est important. En 2025, 26 % des candidats sélectionnés étaient des candidats internes.

En 2025, le **recrutement** concerne 236 postes de travail. L'attractivité du groupe reste un atout, elle s'explique par

- la professionnalisation des recrutements : formation des chefs d'équipe recruteurs, présence du partenaire RH, feedback à tous les candidats rencontrés
- l'accompagnement mis en place, comme l'accueil des stagiaires, la collaboration avec les écoles infirmières...
- différentes actions de communication : jobdays, témoignages de travailleurs sur les réseaux sociaux...

Le **développement des compétences** constitue un levier essentiel pour accompagner l'évolution des métiers. Le Groupe santé CHC mène une politique résolument volontariste afin de permettre à chacun de rester au meilleur niveau, tant pour assurer son développement personnel que pour accomplir sa mission au sein de l'institution. Le catalogue des formations (plus de 120 formations !) est édité chaque année en novembre pour l'année suivante. Le service capital humain organise 15 sessions de formation en moyenne par mois et valide 4.000 demandes par an via POPAY. En 2025, 2.613 personnes ont suivi 30.800 heures de formation (catalogue et hors catalogue).



	Absentéisme de courte durée (moins d'un mois)	Absentéisme de moyenne durée (plus d'un mois à moins d'un an)	Absentéisme de longue durée (plus d'un an)
Secteur clinique	3,70 %	2,90 %	3,88 %
Secteur personne âgée et handicapée	4,42 %	3,82 %	6,79 %
Secteur petite enfance	4,24 %	7,24 %	4,71 %

L'accompagnement des équipes

• Gemba walk : quand la direction rencontre les équipes sur le terrain

Depuis 2023, le management s'inscrit dans la démarche Lean afin de renforcer l'excellence opérationnelle, les compétences et l'autonomie des équipes. Dans ce cadre, les gemba walks ont été déployés fin 2024 : des visites sur le terrain où un ou deux directeurs rencontrent une équipe au cœur de son service. L'objectif n'est pas de contrôler, mais d'écouter, comprendre le quotidien, identifier les obstacles et co-construire des améliorations durables.

Ces échanges recréent du lien, valorisent le travail accompli et renforcent l'engagement. Ils stimulent aussi la créativité et l'autonomie des équipes, tout en permettant à la direction de mieux appréhender la réalité du terrain. Organisés dans tous les services hospitaliers et au SAG (en ce compris la crèche), les gemba suivent un cadre précis : préparation avec une thématique choisie, rencontre de 45 minutes entre direction et membres de l'équipe, identification des actions à mener et suivi partagé en présence du chef d'équipe cette fois.

Les équipes mettent ensuite en œuvre leurs solutions, tandis que les directeurs relaient les enjeux plus larges dans les instances concernées. Le gemba s'impose ainsi comme un outil d'écoute active et d'amélioration continue, au service d'une culture managériale plus participative et plus proche du terrain.

• Politique de team building

La politique de team building a été redéfinie par la direction des ressources humaines afin d'assurer une meilleure cohérence. Stimuler l'engagement et la motivation de son équipe, définir ensemble ses objectifs de service, le team building doit renforcer les liens, favoriser l'intégration des nouveaux, développer l'intelligence collective, améliorer la collaboration, renforcer le sentiment d'appartenance à l'équipe...

Deux formules sont proposées pour mettre l'accent tantôt sur la cohésion de l'équipe, tantôt sur

le développement de compétences communes et le renforcement de la dynamique de groupe. La fréquence (une fois tous les deux ans) a été définie mais surtout la préparation (objectifs, agenda, budget) est désormais encore mieux encadrée, avec aussi une évaluation avant et après pour mesurer l'expérience.

Vingt team buildings ont été organisés courant 2025. Par ailleurs, une dizaine d'ateliers ont été animés par les partenaires RH, autour de thématiques comme mieux se connaître, améliorer la collaboration, travailler sur les valeurs...

• Le TeamWork des ressources humaines



Le projet a été repensé pour mieux répondre aux attentes des différents salariés et donner un accès simplifié aux informations et outils essentiels au quotidien. Il a été restructuré avec :

- une section **dédiée à tous les salariés**, avec un accès aux informations pour la paie, les nouveaux, les congés, les formations...
- une autre **dédiée aux chefs d'équipe**, avec des outils pratiques pour gérer l'équipe, favoriser le bien-être au travail, accompagner l'intégration des nouveaux collaborateurs, et bien plus encore...
- des déclinaisons en fonction des différents secteurs de notre groupe : secteur hospitalier, personne âgée, crèche...



Feel Good au CHC

Les groupes de travail « Feel Good » sur chacun de nos sites ont été mis en place dans le but d'améliorer le bien-être de nos collaborateurs. Ils proposent toute l'année différentes actions favorisant la convivialité, la cohésion d'équipe et le bien-être. En 2025, de nombreuses initiatives ont été proposées telles que : journées bien-être, cours de pilates et de yoga, activités en famille, jeudredis, ateliers récréatifs, afterworks, pauses gourmandes, soirée spectacle...



Un espace e-learning pour Hermalle

Qu'il s'agisse de l'hygiène des mains, des plans d'urgences, de nouvelles procédures..., l'e-learning prend de plus en plus d'importance. Pourtant les soignants n'ont pas toujours la possibilité de suivre ces formations, par manque de temps ou par manque de PC. Pour répondre à cette situation, la clinique a mis en place un espace d'e-learning avec quelques PC. Depuis mars 2025, elle organise le temps d'e-learning en alternance avec d'autres formations en présentiel (ex. : manutention). Une façon pour les collaborateurs de se former en étant à l'horaire, sans déformer les équipes au chevet des patients.



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



Accréditation en 2025 : changement et continuité

L'accréditation est ancrée dans notre culture des soins (10 ans pour le secteur hospitalier, 6 ans pour le secteur de la personne âgée). La démarche s'est poursuivie en 2025, avec deux particularités : l'inclusion des centres médicaux et le passage au modèle séquentiel.

Et la suite ? Objectif Platine en 2029 !

La visite de septembre 2025 a montré que 91,9 % des critères Platine étaient atteints. C'est donc un objectif réaliste.

Cartographie de départ

Les **cliniques**, accréditées niveau Or en 2018 et en 2022, poursuivent la démarche en impliquant le Foyer Horizon CHC Moresnet. Par souci de cohérence, les **centres médicaux** sont désormais inclus dans la démarche et suivront les référentiels des polycliniques.

Les 8 **résidences** ont été accréditées niveau Or en août 2024. La Résidence CHC Mehagne, membre du groupe depuis janvier 2024, s'est inscrite dans le prochain cycle.

Nouvel agenda et nouveaux référentiels

Désormais, le modèle séquentiel appliqué au secteur hospitalier prévoit une visite annuelle par référentiel et une certification sur 5 ans (contre 3 auparavant). Le secteur de la personne âgée poursuit avec l'ancien système et une certification en 3 ans. Les référentiels ont été actualisés pour les niveaux Or, Platine et Diamant.

Visite de septembre : niveau Or confirmé

La visite Focus réalisée en septembre a confirmé le maintien de l'**accréditation Or** pour les 4 cliniques. Avec **98,1% des critères Or remplis**, les cliniques disposaient jusqu'avril 2026 pour remplir les conditions complémentaires en matière de :

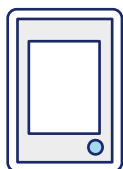
- pompes à perfusion (formation et évaluation des compétences)
- check-list (au bloc opératoire et au bloc obstétrique)
- chambre d'isolement aux urgences à Hermalle



10 ans d'accréditation

Cet anniversaire est à la fois symbolique et marquant. Ces dix années ont été jalonnées par des réalisations en lien avec nos visions respectives, nos valeurs complémentaires et la culture d'amélioration continue. (...) Unaniment, les experts ont souligné le leadership bienveillant, centré sur la personne, qui règne à tous les niveaux du Groupe santé CHC. (...) Dans cette quête de toujours faire mieux et de répondre aux exigences internationales qui tendent vers l'excellence, les équipes du Groupe santé CHC ont pu témoigner de leur volonté de mettre à profit leur talent et de s'engager à prendre soin des autres et de chacun.

Marie Eeman, RN, M.Sc.
Conseillère en amélioration des systèmes de santé
ACI



Trajets préopératoire et prénaissance en ligne : optimisation et simplification pour une meilleure expérience

La digitalisation des trajets préopératoire et prénaissance renforce la coordination des soins. Après analyse des difficultés rencontrées sur les quatre sites, plusieurs améliorations ont été apportées avec les anesthésistes, les soignants, l'informatique et le partenaire Awell : intégration optimisée dans Omnipro, messages et questionnaires simplifiés, réduction des rappels et accès facilité via un lien direct. Les données complétées sont directement visibles dans le dossier patient informatisé, permettant un suivi plus fluide. Le patient bénéficie d'un parcours clair, accessible par SMS ou mail, avec une alternative papier pour éviter toute fracture numérique. Les médecins ont été resensibilisés afin d'être de vrais ambassadeurs auprès des patients et d'encourager le trajet digitalisé.



Sensibilisation à la santé bucco-dentaire des enfants



Pour la journée mondiale de la santé bucco-dentaire (20 mars), le service de dentisterie et le service communication ont produit 13 vidéos dédiées à la prévention et à la santé bucco-dentaire des enfants. Ces contenus ont pour objectif de familiariser les jeunes patients avec les soins dentaires et de réduire les appréhensions liées à la consultation : la première visite chez le dentiste, les soins au fauteuil, les soins sous MEOPA, les caries du biberon, le brossage des dents, les traumatismes... À découvrir sur [CHC.be](https://chc.be)



Un expert du vécu à la Clinique CHC Heusy

Depuis février 2025, Benoît Rikir exerce la fonction d'expert du vécu en matière de pauvreté et d'exclusion à la Clinique CHC Heusy, devenant le deuxième au sein du Groupe santé CHC après Louise Dupuis, active à MontLégia depuis 2019. Déployés par le SPP Intégration sociale, ces experts agissent selon trois axes : contact direct avec les patients en situation de précarité, remontée des difficultés observées et formulation de recommandations pour améliorer l'accès aux soins. Benoît Rikir vient en aide aux patients vulnérables en complémentarité du service social.



Borne ARTURE : art et culture à la Résidence CHC Banneux Fawes

La Résidence CHC Banneux Fawes a fait l'acquisition d'une Borne ARTURE, un musée numérique interactif conçu par la société française Yoyogi. Ce dispositif donne accès à plus de 9.000 œuvres issues de 50 musées internationaux, consultables sur tablette ou projetées sur grand écran lors d'activités collectives. Pensé pour apporter l'art à ceux qui ne peuvent se déplacer, il stimule la curiosité, favorise les échanges et enrichit le quotidien des résidents. La borne s'inscrit dans une démarche globale de bien-être et de lien social, tout en ouvrant la résidence vers l'extérieur, notamment à travers des activités intergénérationnelles avec les écoles.



L'hospitalisation à domicile (HAD) se déploie au Centre médical CHC Aywaille

L'hospitalisation à domicile est proposée de manière conventionnée aux patients du Groupe santé CHC tant pour l'antibiothérapie que pour la chimiothérapie. D'abord développée pour les patients de la Clinique CHC MontLégia (juillet 2023), l'activité s'est également mise en place pour les patients des Cliniques CHC Hermalle, Heusy et Waremmes.

Le patient doit remplir différents critères et conditions d'admission, afin que la prise en charge au domicile soit réalisée avec la même sécurité qu'à l'hôpital. Les traitements à domicile sont réalisés par des infirmières indépendantes spécialement formées. Le protocole de prise en charge définit clairement les rôles et missions de chacun : médecins, coordination HAD et pharmacie du Groupe santé CHC d'une part, infirmières indépendantes de l'autre.

En 2025, dans une volonté de renforcer l'accessibilité aux soins en oncologie, le Groupe santé CHC a également développé son offre d'hospitalisation à domicile en collaboration avec le Centre médical CHC Aywaille. Ce dispositif s'adresse particulièrement aux patients résidant dans les communes de Ferrières, Comblain-au-Pont, Hamoir, Ouffet, Trois-Ponts, Spa, Theux, Stoumont et Anthisnes. Concrètement, les patients de ces communes reçoivent leur traitement oncologique directement au centre médical, dans un cadre HAD adapté. Cette organisation constitue un compromis entre l'HAD et l'hôpital de jour : elle évite aux patients des trajets plus longs vers le site hospitalier tout en garantissant la même qualité et la même sécurité des soins. L'équipe HAD du Groupe santé CHC assure la coordination médicale, infirmière et logistique, en lien avec les médecins référents.





Le label Qualité-Nutrition de l'AVIQ obtenu par deux résidences

La Résidence CHC Heusy, première maison de repos labellisée en province de Liège, et la Résidence CHC Liège Mativa ont toutes deux reçu le label Qualité-Nutrition de l'AVIQ, créé dans le cadre du Plan wallon nutrition santé et bien-être des aînés. Cette reconnaissance atteste d'une prise en charge nutritionnelle de qualité, essentielle pour prévenir la dénutrition, qui touche une personne âgée sur cinq. Elle repose sur des critères exigeants : présence d'un responsable qualité-nutrition, suivi régulier du poids des résidents, diversité des menus... Les autres résidences du groupe, qui appliquent déjà ces principes, sont également engagées dans un processus de labellisation.



Une cellule d'accompagnement socio-économique (CASE) pour les patients précarisés

Depuis octobre 2025, la cellule d'accompagnement socio-économique (CASE) aide les patients précarisés à retrouver une assurabilité avant une hospitalisation programmée. Face à la paupérisation croissante et à la complexité administrative, cette cellule vise à sécuriser l'accès aux soins tout en limitant les impayés pour l'hôpital et ses prestataires. Complémentaire au service social, elle intervient en amont du séjour afin d'anticiper les démarches et d'éviter les ruptures à la sortie.

Portée par une large collaboration interservices (admissions hospitalisation, corps médical, développement durable, facturation, itinéraires cliniques, méthodes et organisation, planification des séjours hospitaliers, service financier patients, urgences), la CASE couvre les quatre sites hospitaliers et est basée à la Clinique CHC MontLégia. Le trajet patient inclut également les urgences, où l'accompagnement reste assuré par l'assistant social dédié et l'expert du vécu. Cette initiative renforce un parcours de soins plus juste, plus fluide et plus humain pour les personnes les plus vulnérables.

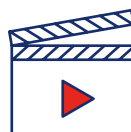


AISÉ : vers un hôpital plus inclusif pour les personnes à besoins spécifiques

Le Groupe santé CHC a lancé AISÉ – assistance, information, sécurité, égalité –, un projet pilote destiné à améliorer l'accueil des personnes à besoins spécifiques (PBS), qui représentent 7% de la population wallonne. Le dispositif permet à ces patients d'informer l'hôpital de leurs besoins à l'avance via une fiche en ligne, afin que les aides nécessaires (interprète, accompagnement, regroupement de consultations...) soient organisées en amont. Déployé d'abord à la Clinique CHC MontLégia, il est envisagé, après évaluation, de l'étendre aux autres sites.

Le métier de technologie en imagerie médicale

Dans une démarche de recrutement, huit technologues en imagerie médicale de nos quatre sites hospitaliers ont accepté de témoigner et de donner à voir leur quotidien à travers 8 vidéos. À découvrir sur YouTube.



Les soins palliatifs

Les soins palliatifs sont bien plus qu'un lieu de fin de vie, ils visent à améliorer la qualité de vie en soulageant la douleur et en réduisant l'anxiété. Pour démystifier ces soins et faire découvrir les unités de la Clinique CHC Hermalle et du Foyer Horizon CHC Moresnet aux futurs patients et leurs familles, trois capsules vidéo ont été réalisées. À découvrir sur YouTube.

Explique-moi l'hôpital

Trois vidéos sont venues enrichir le projet *Explique-moi l'hôpital* en 2025 : l'exploration fonctionnelle respiratoire et les tests allergiques cutanés, la prise de sang et la gastrostomie. Ces vidéos s'ajoutent aux cinq premières, consacrées à la gastroscopie, au diabète de type 1, à l'examen de cardiologie, à l'anesthésie et au test de provocation orale. Toutes abordent des thématiques centrées sur les préoccupations des enfants, avec un objectif commun : diminuer leur inquiétude avant une venue à l'hôpital. À découvrir sur [CHCjunior.be](https://chcjunior.be)





FONDATION CHC

Ensemble, donnons vie aux projets qui font sens

Dans l'air depuis un moment, la Fondation CHC a pris son réel essor fin 2025. Elle rassemble des fonds pour donner vie à des projets non financés. Sa mission est volontairement très large : soutenir la recherche clinique, favoriser l'innovation, contribuer à l'humanisation et à la qualité des soins, soutenir les personnes en difficulté (physique, sociale, financière ou psychologique), encourager les initiatives dans le domaine du développement durable. Tous les secteurs d'activité du groupe peuvent solliciter la collaboration de la Fondation CHC pour des projets à forte valeur ajoutée.

L'objectif est de déployer une organisation proactive, professionnelle et ouverte à des acteurs externes dans la recherche de dons. L'organe d'administration est composé pour une moitié de membres du Groupe santé CHC, et pour l'autre de personnes de la société civile, prêtes à partager leur réseau et très investies. Par sa mixité, l'organe d'administration s'assure de ce qui fait sens dans les projets et garantit l'éthique des choix.

(voir aussi page 11)



PRÉSENCE TERRITORIALE COHÉRENTE ET CONTINUE, EN LIEN AVEC LES PARTENAIRES



5^e anniversaire pour la Clinique
CHC MontLégia



Le 21 mars 2025, on célébrait le 5^e anniversaire de l'ouverture de la Clinique CHC MontLégia! Cinq ans déjà! Depuis sa mise en service, notre clinique s'inscrit véritablement comme une référence majeure dans le paysage de la santé en province de Liège. L'offre de soins, l'humanité des prises en charge et l'accessibilité du bâtiment constituent ses principaux atouts.

En cinq ans, l'activité a fortement augmenté, notamment en raison des urgences mais aussi des équipes renforcées dans certaines disciplines. La prise en charge s'est adaptée aussi, notamment avec l'accompagnement des patients précarisés.

Le côté évolutif du bâtiment permet de déjà répondre à l'évolution des soins. Pour le reste, toute l'ergonomie du bâtiment tient ses promesses. Innover, s'adapter sans compromettre la qualité des soins, accueillir chaque patient avec ses spécificités, tous ces challenges sont relevés quotidiennement grâce à l'engagement commun de l'ensemble des équipes qui font battre le cœur de l'hôpital.

La construction de l'hôpital s'est doublée de celle du bâtiment réservé aux services administratifs de groupe et à la crèche. Ces services ont, eux aussi, fêté ces cinq bougies et été associés à l'évolution du groupe.

(voir aussi page 5)



Quatre nouveaux centres de prélèvement

Courant 2025, le laboratoire de biologie clinique a ouvert quatre nouveaux centres de prélèvement (prise de sang), à Liège (boulevard d'Avroy) en janvier, à Blegny en octobre ainsi qu'à Gouvvy et Seraing en décembre. Ces nouvelles entités permettent de répondre aux attentes de nos patients au plus près de leur domicile. Au total, une quarantaine de centres sont déployés dans toute la province de Liège.



Des rencontres entre médecins spécialistes et médecins généralistes

- Début octobre, c'est à la **Clinique CHC MontLégia** qu'a eu lieu la rencontre annuelle entre médecins généralistes et médecins spécialistes. Articulée autour des urgences pédiatriques et adultes, la matinée a rassemblé 120 médecins. Après les exposés en plénière, place aux ateliers pratiques de réanimation sur mannequins, par petits groupes encadrés par des instructeurs certifiés, médecins et infirmier(e)s membres du Groupe santé CHC. Cette formule de demi-journée alternant exposés et ateliers a rencontré un beau succès.
 - Début novembre, la **Clinique CHC Hermalle** organisait la 7^e édition de sa biennale «Rencontre des médecins spécialistes et des médecins généralistes de la Basse-Meuse». Dans les bâtiments récents du «Bord de Meuse», à Hermalle-sous-Argenteau, près de 90 personnes ont répondu à l'invitation, médecins spécialistes, médecins généralistes, cadres et membres de la direction du Groupe santé CHC.
- Après une présentation générale de la Clinique CHC Hermalle et de ses nouveaux prestataires, l'accent a été placé sur le PIT (*paramedical intervention team*), mis en service peu avant la rencontre. Après un rappel des bonnes relations entre les médecins généralistes et spécialistes et des projets en cours, chaque participant s'est présenté. L'AMGBM (association des médecins généralistes de la Basse-Meuse) était bien représentée à cette soirée.
- Fin novembre, c'était au tour de la **Clinique CHC Waremme** d'accueillir une soirée de conférences réunissant ses médecins spécialistes, les médecins généralistes de la SMWE (société de médecine de Waremme et environs) et du CEMOH (cercle des médecins omnipraticiens de Hesbaye), ainsi que le personnel soignant et la direction de la clinique.

Cette rencontre a permis de présenter les nouveaux médecins, tant du côté hospitalier que de la médecine générale et de mettre en lumière une offre de soins en pleine évolution à la Clinique CHC Waremme. La nouvelle approche d'implication du médecin généraliste dans les itinéraires cliniques a été abordée, avec la présentation du trajet PTG/PTH (prothèse totale de genou et de hanche) comme exemple concret d'un modèle où la première ligne devient garante de la qualité des soins sur le long terme.

La Clinique CHC Waremme se positionne comme une clinique de proximité par essence, mais dont l'expertise et la qualité de prise en charge attirent désormais des patients venus de toute la Wallonie.

En 2025, nos centres médicaux ont aussi accueilli des soirées médicales

- Début octobre, une quarantaine de médecins généralistes et spécialistes ont participé à une soirée consacrée au **Centre médical L'Écoute** (Grivegnée), partenaire du Groupe santé CHC depuis janvier 2025. Dans son mot d'accueil, le Dr Daniel Leclercq, médecin généraliste à L'Écoute, a bien insisté sur la nécessaire rencontre entre les 1^{re} et 2^e lignes de soins, en optimisant la communication et la transmission des informations entre elles.
- Dans le cadre de la campagne de sensibilisation au cancer du sein « Octobre rose », et pour marquer l'intégration au sein du Groupe santé CHC du **Centre de sénologie Drs Crèveœur**, qui fêtait en 2025 ses 35 ans, la direction du Groupe santé CHC a organisé une soirée médicale dans le somptueux cadre de l'Orchestre Philharmonique Royal de Liège à la mi-octobre. Au programme, une alternance d'exposés sur le cancer du sein (dépistage, investigation, prise en charge oncologique...) et d'interludes proposés par des élèves de la Mosa Ballet School. La soirée, très réussie, a accueilli une centaine de médecins généralistes et spécialistes.



TRANSFORMATION NUMÉRIQUE / GESTION DATA DRIVEN



Bilan du service ICT

- **Booqit.** L'intégration du logiciel Booqit dans le dossier patient informatisé (DPI) a permis de simplifier et moderniser la gestion des transports de patients: finis les appels répétés et les suivis incertains, tout est désormais centralisé et automatisé en quelques clics, avec une réservation rapide directement intégrée dans le flux de travail. Le personnel soignant et administratif bénéficie d'un gain de temps significatif grâce à la réduction des tâches répétitives, tandis que la fiabilité des informations (horaires, disponibilités, suivi) s'en trouve nettement améliorée. Le retour automatique des données de transport dans le DPI offre une visibilité en temps réel, évitant toute recherche ou confirmation externe et fluidifiant l'organisation. Au final, Booqit constitue un levier d'efficacité opérationnelle pour les équipes tout en renforçant la coordination et la fluidité du parcours patient.
- **HM Per Op Anesthésie.** Le service ICT a procédé au remplacement de la solution Exacto, arrivée en fin de support, dans les quatre cliniques du groupe. Ce projet comprenait le renouvellement des dalles (ordinateurs tout en un avec écrans tactiles), de certains systèmes de monitoring, ainsi que le déploiement de la nouvelle application HM Per Op Anesthésie proposée par Softway Medical. Le déploiement a été réalisé de nuit, site par site, pour permettre aux anesthésistes de démarrer leur activité directement sur la nouvelle application. Un archivage des rapports d'anesthésie issus d'Exacto a par ailleurs été effectué, assurant la disponibilité de l'ensemble des documents historiques en cas de besoin.
- **RIS/PACS.** Face aux limites fonctionnelles du PACS Fuji et de son intégration avec Omnipro, un projet de remplacement de la solution RIS/PACS a été lancé fin 2025, dans le cadre de la modernisation continue du système d'information hospitalier – RIS (*radiology information system*) est le système de gestion administrative et organisationnelle du service de radiologie, et PACS (*picture archiving and communication system*), un système de stockage, d'archivage et de distribution des images médicales numériques (radiographies, scanners, IRM, échographies...).

Ce projet répondait à un triple enjeu :

- déployer une solution PACS-VNA globale pour généraliser la distribution de l'imagerie digitale et la rendre accessible aussi bien aux acteurs internes

- qu'externes (médecins généralistes, prescripteurs...)
- mettre en place une solution RIS/NMIS couvrant l'ensemble du flux de travail des services d'imagerie et de médecine nucléaire, de la prise de rendez-vous jusqu'à la facturation
- améliorer la qualité de service patient tout en faisant évoluer les services vers un environnement paperless, conforme aux normes B-QUAADRIL (imagerie médicale), B-QUAANUM (médecine nucléaire) et ACI (Accréditation Canada)

Un volet majeur du projet a également porté sur la migration intégrale des données historiques issues du PACS Fuji, soit environ 7 millions d'études couvrant la période 2000 à nos jours, pour un volume total de près de 500 To.

- **Médi'troc.** Dans le cadre du projet Médi'troc, le service ICT a développé une plateforme interne dédiée à la valorisation et à la réutilisation du matériel inutilisé – qu'il soit médical, logistique, informatique ou mobilier. L'application propose un catalogue structuré par catégories, permettant aux services de publier facilement le matériel dont ils souhaitent se séparer et aux autres de consulter les articles disponibles. Elle favorise ainsi la réutilisation du stock dormant avant tout nouvel achat. Fruit d'une collaboration entre les services achats, logistique, communication et la direction de la Clinique CHC MontLégia, la plateforme est actuellement en phase pilote sur ce site, avant un déploiement progressif sur l'ensemble des sites du groupe.

Chiffres d'activité

- 30.000 appels reçus au service desk
- 17.000 incidents traités
- 22.000 demandes de service traitées
- 99% de satisfaction globale
- 97% des incidents résolus dans la journée
- 96% des nouveaux accès créés dans les deux jours
- 94% des livraisons de matériel standard effectuées dans les deux semaines





Margot, assistante virtuelle des urgences de la Clinique CHC MontLégia



Alors que l'attente aux urgences est souvent une source d'angoisse, la Clinique CHC MontLégia, en collaboration avec Curling & Cadwels, a développé *Margot*, une assistante virtuelle dédiée aux patients des urgences.

Accessible via smartphone, après avoir scanné un QR code, *Margot* offre aux patients des explications sur le déroulement de leur passage aux urgences, les raisons possibles d'attente, le fonctionnement du triage... L'outil intègre des vidéos explicatives réalisées par nos équipes infirmières et médicales permettant un premier contact avant la prise en charge.

Margot permet ainsi d'améliorer la communication avec les patients tout en laissant le personnel soignant se concentrer sur les soins.



Move : le futur dossier patient informatisé poursuit sa construction

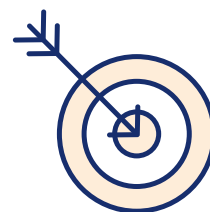
Après le choix en 2024 de la solution *Hopital Manager* pour le futur dossier patient informatisé (DPI), l'année 2025 a principalement été consacrée à l'organisation du projet : appropriation de l'outil par les équipes impliquées, premiers travaux de configuration, lancement du module Per Op Anesthésie au CHC...

Durant la seconde partie de l'année, les référents et paramétreurs ont démarré un apprentissage intensif, illustrant l'envergure du nouvel environnement informatique à mettre en place. Au total, plus de 30 journées de formation et d'ateliers ont été suivies par les équipes des trois institutions du réseau, afin de gagner progressivement en autonomie et de préparer la conception du DPI. En parallèle, l'infrastructure technique a été mise en place, le paramétrage de base de la solution a débuté.

Au dernier trimestre, le module Per Op Anesthésie de Softway Medical a été déployé avec succès au CHC grâce à l'engagement remarquable des équipes concernées.

L'année 2025 a également mis en lumière d'importants défis liés à l'ampleur du projet. Des fonctionnalités attendues nécessitent davantage de temps de développement que prévu chez le fournisseur, ce qui contraint l'équipe projet à s'adapter et à imaginer des solutions transitoires afin de préserver la continuité des activités hospitalières et le calendrier global de déploiement. Cette situation a engendré une charge de travail conséquente et imprévue.

Malgré ces difficultés, la dynamique collective reste forte. La collaboration entre les hôpitaux partenaires et entre les différents métiers mobilisés constitue un véritable point d'appui. Les équipes poursuivent leur travail avec engagement et détermination afin de construire un outil qui améliorera la coordination des soins, le partage d'informations et l'accompagnement du patient.



CLINIQUES CHC

Réorganisation des comités de direction

Les directions de sites hospitaliers ont fait évoluer leur fonctionnement afin de gagner en cohérence, en agilité et en efficacité. Cette réorganisation doit permettre un meilleur suivi du plan stratégique Pulse et de ses déclinaisons en projets de site.

Désormais, le comité de direction de site, en charge de la co-construction et du suivi des objectifs stratégiques de site, agit comme un catalyseur des projets locaux. Sa composition, volontairement large, compte le coordinateur qualité, les responsables de la pharmacie et du bloc opératoire de site ainsi qu'une forte représentation médicale : le président du conseil médical (ou son représen-

tant), deux médecins (un interniste et un chirurgien), un représentant du pôle mère-enfant (pour Heusy et MontLégia), un représentant du secteur de la santé mentale (pour Waremme et MontLégia) ainsi qu'un représentant de la médecine générale.

Le bureau du comité de direction se charge pour sa part de la gestion opérationnelle de site, en assurant les décisions tactiques. Axé sur la gestion quotidienne, il est composé de la direction de site, de la direction du département infirmier (et adjoints) et du médecin référent de la direction médicale.

Semaine de l'innovation



• Rencontre Healthtech

La Clinique CHC MontLégia a accueilli le 12 mai la HealthTech Gathering, réunissant entreprises technologiques et acteurs de soins. Le Dr Philippe Olivier y a présenté différents projets d'innovation technologique menés au CHC. Une journée d'échanges concrets pour construire dès aujourd'hui les solutions de demain.

• Premier hackathon du CHC

Deux défis relevés, une solution unique proposée

Les 16 et 17 mai, le premier hackathon du CHC a réuni collaborateurs et services autour de deux défis majeurs : optimiser les ressources et améliorer la communication interne. Après deux jours d'échanges dynamiques, les équipes ont proposé une solution commune : CHCconnect, une plateforme mêlant réseau social et app interne pour faciliter les partages professionnels et informels. Cette démarche collective, marquée par une belle énergie, a ensuite été évaluée par un jury, avant la décision d'en faire un projet institutionnel. Projet à suivre, donc...





Innovation et value-based healthcare (VBHC)

Le VBHC est l'un des chantiers très investis en 2025. Il a été lancé en orthopédie, pour les PTG/PTH (prothèses totales du genou, prothèses totales de la hanche), avec une idée directrice : mesurer ce que la prise en charge apporte vraiment au patient sur tout son parcours, et pas seulement au bloc opératoire. Concrètement, trois sources d'évaluation sont croisées : les résultats rapportés par le patient (PROMs), son expérience (PREMs) et les résultats cliniques (CROMs).

Le recueil d'informations s'appuie sur des questionnaires validés et un recueil numérique standardisé, consolidés dans une base multi-sources qui réunit résultats cliniques, expérience patient et données de prise en charge. L'analyse porte sur un case-mix de 270 PTG et 87 PTH. Les chiffres de l'activité de la Clinique CHC Waremme pour l'année 2025 montrent les scores suivants : taux de mortalité à 0 %, taux de réadmission potentiellement évitable à 0 %, score NPS (*net promoter score*) de +76, taux de satisfaction à 9,1/10.

Le parcours de soins de RAAC (récupération améliorée après chirurgie) PTG/PTH a ensuite été actualisé pour son déploiement à la Clinique CHC Heusy. Il intègre désormais un dépistage de l'hyperalgésie dès la préhospitalisation, pour anticiper la douleur chronique post-opératoire, avec des objectifs SMART et des indicateurs de suivi (durée de séjour, infections du site opératoire, etc.).

Fin 2025, on a engagé l'extension à 2 parcours de soins concernant la chirurgie bariatrique et la prothèse totale d'épaule. Pour la chirurgie bariatrique, la mesure repose sur le BODY-Q. Cinq échelles (41 items, 5 à 6 minutes) ont été retenues, comme exigé par l'ICHOM (*international consortium for health outcomes measurement*).

Cette trajectoire d'un prototype orthopédique robuste vers une extension à de nouveaux parcours illustre le modèle opératoire que la direction médicale entend généraliser : sélectionner un parcours à fort impact, structurer une mesure validée, fixer des objectifs SMART, puis diffuser l'approche éprouvée vers d'autres équipes et d'autres sites.



CLINIQUE CHC HEUSY

Changement pour la fourniture en produits sanguins labiles

Depuis avril, la Clinique CHC Heusy est fournie par la banque de sang de la Clinique CHC MontLégia et non plus par celle du CHR.V. Ce changement présente plusieurs avantages. Il permet une meilleure centralisation des données transfusionnelles et une meilleure traçabilité : l'historique transfusionnel est repris dans le DPI de chaque patient. Ce changement s'appuie sur une augmentation des navettes pour le transport du sang, un renforcement du stock de poches de dépôt en cas d'urgences vitales et la mise à jour des procédures.

Hygiène alimentaire : le Groupe santé CHC obtient la mention «Excellent»

L'AFSCA a lancé le *Food Hygiene Rating*, un outil en ligne permettant aux consommateurs de consulter les résultats des contrôles d'hygiène dans tous types d'établissements alimentaires, y compris les institutions de soins. La majorité des sites du Groupe santé CHC (cliniques, maisons de repos, crèche) ont obtenu la mention «Excellent», le score le plus élevé de l'échelle. Ce résultat témoigne du professionnalisme et de l'engagement quotidien des équipes du pôle restauration-nutrition en matière de sécurité alimentaire.





CLINIQUES CHC HERMALLE ET HEUSY

Benchmark : très bon résultat d'ensemble pour les services C et D

Chaque année, le Groupe santé CHC participe, sur base volontaire, à un benchmark entre hôpitaux visant à mesurer le niveau de satisfaction des patients. Cette enquête, qui porte sur l'hospitalisation classique (chirurgie-médecine), est coordonnée par la société BSM Management, spécialisée dans l'évaluation et l'amélioration de l'expérience et de la satisfaction des patients.

Dans le cadre du benchmark couvrant l'exercice 2024, 24 sites hospitaliers, appartenant à 14 institutions différentes en Belgique (et 1 au Grand-Duché de Luxembourg), ont été évalués. On y retrouve notamment nos 4 cliniques.

BSM Management a exploité un total de 16.803 questionnaires de satisfaction. L'évaluation porte sur la prise en charge hospitalière dans sa globalité: l'accueil, les informations reçues, les soins, les visites, les repas, le cadre général...

Focus sur les résultats des Cliniques CHC Hermalle et Heusy: nos 2 cliniques ont obtenu d'excellents résultats globaux, avec un niveau de satisfaction dépassant les 90 %.

Le point d'amélioration pour les 2 cliniques reste «l'identification et la présentation du personnel». Or, une bonne communication augmente le sentiment de considération. Il est donc essentiel, entre autres, que le collaborateur se présente au patient en déclinant ses nom et fonction. Le port du badge d'identification est également recommandé.

La participation aux benchmarks est appréciée d'Accréditation Canada qui encourage les démarches prenant en compte l'avis des patients. Cette participation démontre aussi un souci constant d'analyser nos pratiques et de mettre en place des démarches concrètes d'amélioration continue.



Séminaire sur la gestion du risque infectieux



Le 4 novembre 2025, plus de 120 professionnels de la province de Liège (infirmiers, médecins coordonnateurs, directeurs et référents hygiène...) se sont réunis à Liège pour la deuxième édition d'un séminaire consacré à la gestion des risques infectieux en maison de repos. Organisé par l'AGPL en collaboration avec les réseaux Move et Elipse, l'événement a abordé des thématiques telles que la gestion de la gale en collectivité et la prévention des infections urinaires. Ces travaux ont abouti à la création d'outils pratiques (modules de formation et fiches synthétiques) destinés aux équipes des maisons de repos.





**Nouvelle coordinatrice,
Marine Franck**

La fonction de coordination Move a été reprise en mai par Marine Franck qui succède à Maxime Billot, devenu directeur des Cliniques CHC Hermalle, Heusy et Waremmé. Ce rôle transversal soutient les projets du réseau, accompagne le changement et assure le lien entre ses organes et ses sites. Portée par une dynamique collaborative forte, la coordination Move vise à renforcer la cohérence, la communication et le développement continu au service des équipes et des patients.

Nouvelles méthodes de formation pour la prévention des infections urinaires

Le HOST du réseau Move a poursuivi en 2025 le projet SECURE UTI visant à améliorer la prévention des infections urinaires. Après avoir revu en 2024 les procédures et le matériel afin d'optimiser les pratiques, le HOST a innové en développant de nouvelles méthodes de formation : vidéo des erreurs courantes suivie d'un échange, vidéo des bonnes pratiques, chambre des erreurs dédiée au placement et suivi des sondes vésicales. Les retours ont montré que 80 % des participants estiment avoir acquis des connaissances utiles. Un quiz interactif a également été mis en place, avec 82 % de satisfaction.



Campagne d'hygiène des mains : une démarche participative et des résultats encourageants

En 2025, le réseau Move a mené une campagne de sensibilisation à l'hygiène des mains en trois temps : un quiz de pré-campagne, une semaine d'actions variées (stands interactifs, séances pour

les patients, formations du personnel) et une évaluation post-campagne. Le taux de bonnes réponses au quiz est passé de 73 % à 79 %, témoignant d'une progression concrète. La campagne s'est conclue par le lancement d'un escape game ludique, « Mission sauvetage contre Pathogénix », conçu par l'équipe HOST Move pour ancrer durablement les bonnes pratiques.

La communication structurée, un projet institutionnel Move

Les événements indésirables déclarés sont majoritairement liés à des défaillances de communication entre les équipes médicales et soignantes, rappelant l'importance d'une communication structurée et professionnelle dans la prise en charge des patients.

Dans cette optique, les soignants peuvent se référer à deux outils pour structurer leurs transmissions orales : le score SAP (score d'alerte précoce) (pour les patients adultes) et l'outil SAED (situation, antécédents, évaluation, demande).

Communiquer les paramètres cliniques dysfonctionnants est essentiel pour assurer un suivi de prise en charge adéquat et sécuritaire. Ces éléments doivent être intégrés à toute transmission téléphonique concernant l'état clinique d'un patient.

L'adhésion de chacun(e) à cette démarche est essentielle pour renforcer la sécurité des soins et améliorer la coordination interprofessionnelle. Des (in)formations à ces outils sont régulièrement proposées au sein des cliniques du groupe.

INFRASTRUCTURES ACCUEILLANTES



CLINIQUE CHC HERMALLE

Un cadre neuf pour la préhospitalisation

Le bureau de la préhospitalisation de la Clinique CHC Hermalle a bénéficié d'une rénovation complète. Plus ergonomique et confortable, ce nouvel espace permet un accueil de meilleure qualité pour les patients et leurs accompagnants, tout en facilitant les échanges avec les infirmières.

RÉSIDENCE CHC BANNEUX NUSBAUM

Extension et reconditionnement en cours

Les travaux d'extension de la Résidence CHC Banneux Nusbaum ont débuté en mars 2025. Ils s'accompagnent d'un reconditionnement de l'ancien bâtiment et doivent se poursuivre jusqu'en fin 2027. À terme, la capacité de la résidence passera de 59 à 129 lits. Cette augmentation de capacité s'accompagne d'un renforcement des espaces de vie (restaurants et salons), de soins (2 salles de bain médicalisées, salle de kiné-ergothérapie) et de travail (nouvelle cuisine, vestiaires, salles de garde). Le projet permettra aussi d'améliorer des flux de livraison et d'étendre le stationnement (66 places à terme). L'ensemble (extension et reconditionnement) représente un investissement d'environ 19 M€.

Débuté en mars 2025, le gros œuvre de l'extension était finalisé en fin d'année, avec une toiture étanche et 75 % des châssis posés. Les parachèvements ont démarré dans les premières zones courant décembre et doivent se poursuivre toute l'année 2026. Fin 2025, l'égouttage général externe était aussi réalisé à 70 %.

Le reconditionnement de l'ancien bâtiment a démarré en février 2026, par l'isolation des façades. À la fin des travaux, le bâtiment devrait

répondre aux critères « basse énergie » (pompes à chaleur, isolation, panneaux photovoltaïques) afin de répondre aux prescrits de neutralité carbone à l'horizon 2040.

Cette extension, c'est aussi de l'emploi local en plus : on prévoit l'engagement progressif de 30 ETP (équivalents temps plein) dans les soins et de 10 autres pour le secrétariat, la cuisine, l'entretien.





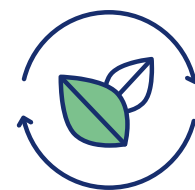
SECTEUR DE LA PERSONNE ÂGÉE



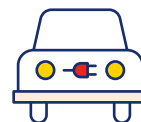
Autres travaux

D'autres travaux ont été menés dans le secteur de la personne âgée. Ils concernent la couverture énergétique des bâtiments, l'ergonomie de travail et le confort des résidents.

- **Résidence CHC Banneux Fawes** : on a rénové la salle de garde et installé des panneaux photovoltaïques.
- **Résidence CHC Banneux Nusbaum** : on a remplacé le système d'appel infirmier et la téléphonie.
- **Résidence CHC Landenne** : on a mené différents travaux d'amélioration énergétique, et rénové la toiture de l'aile B.
- **Résidence CHC Liège Mativa** : on a réaménagé le jardin avec des abris jardins, un nouveau fumoir et un nouveau mobilier extérieur.
- **Résidence CHC Membach** : on a procédé à la pose de panneaux photovoltaïques. La façade avant a été rénovée et des stores solaires installés.
- **Résidence CHC Racour** : le CHC a réalisé dans l'ancien couvent deux cabinets de consultation pour le compte du CPAS qui loue les locaux et les met à disposition de médecins généralistes. Un projet gagnant-gagnant pour la résidence et la population du village.



Bilan développement durable



Tri des déchets. La Clinique CHC MontLégia a déployé des îlots de tri à cinq bacs dans ses unités de soins, fabriqués sur mesure à partir de matériaux de récupération. Destinés à simplifier le geste de tri lors de la préparation des soins, ils visent notamment à réduire le volume de déchets infectieux, coûteux à traiter. Après une phase pilote réussie, le dispositif devait être généralisé à l'ensemble des unités, avant extension aux autres sites.



Fruits bio. Les deux maternités et la crèche du Groupe santé CHC ont adopté des fruits frais 100 % bio, issus majoritairement de circuits courts via la coopérative Circuit Paysans. Plus de sept tonnes de fruits bio sont ainsi consommées chaque année dans ces services, en lien avec les engagements en santé environnementale du pôle mère-enfant.



Gestion de l'eau. Grâce à la technologie Shapp, plus de 120 compteurs ont été équipés pour détecter les fuites en temps réel. Les résultats sont significatifs : une économie de 30 % obtenue à la Résidence CHC Landenne après correction des fuites, et une baisse de 9 % sur l'ensemble des maisons de repos du groupe en un an. L'objectif à terme est de réduire la consommation globale de 25 % en dix ans.

Unités durables. Après trois unités pilotes labellisées en 2024, une nouvelle sélection d'unités de soins a démarré la démarche en 2025, dont le laboratoire de la Clinique CHC Hermalle qui a obtenu le label en décembre. Chaque équipe s'engage à revoir ses pratiques autour de huit axes : gouvernance, économie circulaire/déchets, énergie/eau, alimentation, sobriété numérique, éco-conception des soins et mobilité et bien-être du personnel. Au laboratoire de Hermalle, les actions mises en œuvre ont visé la réduction des déchets, la suppression de produits à risque, le recours à du matériel réutilisable... et l'optimisation des consommations d'énergie, avec l'acquisition d'une voiture électrique pour les prélèvements sanguins à domicile.



Santé environnementale. Les maternités des Cliniques CHC Heusy et MontLégia ont lancé des ateliers destinés aux futurs parents pour les sensibiliser aux risques liés aux perturbateurs.

endocriniens et aux substances CMR présents dans l'environnement quotidien. Ces séances, animées par des sages-femmes formées, s'inscrivent dans le projet « Vers une maternité plus verte ».

Par ailleurs, plusieurs démarches ont été entamées en vue de l'obtention du label « maternité verte » : suppression du formol au quartier accouchement, adaptation du buffet petit-déjeuner (offre et contenants), suppression de la Boîte Rose offerte aux mamans, des lingettes, des cuillères en plastique pour le colostrum, des savons Mustela au profit de savons adaptés, intégration de critères de santé environnementale dans les cahiers des charges pour les achats...

Eco-prescription. L'objectif de réduire de 40% la consommation de paracétamol intraveineux au profit de la voie orale a été atteint en 2025. La consommation de MEOPA, gaz à fort impact carbone, a quant à elle diminué de 20% grâce à la mobilisation des soignants.

« **Novembre sans protoxyde** ». Le bloc opératoire d'Heusy a lancé une initiative visant à éliminer progressivement le protoxyde d'azote (N_2O), un puissant gaz à effet de serre utilisé en anesthésie.



Sur base des recommandations de la SFAR et après consultation de plusieurs CHU, un groupe de travail a déconnecté les respirateurs de la prise murale de N_2O durant tout le mois de novembre, sans impact sur leur fonctionnement. Deux bonbonnes de Kalinox sont restées disponibles en secours pour les anesthésistes.

L'expérience s'étant parfaitement déroulée, il a été décidé d'arrêter définitivement le protoxyde d'azote.

Ambassadeurs DD. La démarche s'appuie sur un réseau de 91 ambassadeurs répartis sur tous les sites. En mai, leur assemblée générale a réuni intervenants extérieurs et ateliers thématiques. En décembre, le bilan du plan d'action 2023-2025 a été dressé, ouvrant la voie au nouveau plan 2026-2028.



Mobilité douce. Le Groupe a décroché sa 5^e étoile au label wallon « Tous vélo-actifs », récompensant le dynamisme de ses relais mobilité et les efforts déployés pour encourager le vélo sur les trajets domicile-travail.



Numérique responsable. Le service ICT prolonge la durée de vie de ses équipements informatiques, intègre des clauses d'écoresponsabilité dans ses marchés et sensibilise les collaborateurs aux bons usages du numérique, notamment face à l'impact croissant de l'intelligence artificielle.

Guide d'impacts. Un nouvel outil d'évaluation de la durabilité des projets a été développé et testé. Structuré autour de critères sociaux, environnementaux et économiques, il attribue un score global à chaque initiative et sera progressivement généralisé à l'ensemble des projets du Groupe santé CHC.

Des produits sains dans les distributeurs. Afin de contribuer au maintien d'une bonne santé, chez l'adulte comme chez l'enfant, notre groupe a renouvelé complètement l'offre des distributeurs automatiques, avec des produits répondant aux critères de qualité nutritionnelle, sélectionnés par nos diététiciennes.

Pratiquement, les produits sélectionnés pour les distributeurs présentent tous

- un Nutri-Score A, B ou C (limités en graisse, en sucre, en sel)
- un score NOVA 1, 2 ou 3 (pas de produits ultra-transformés)

DÉVELOPPEMENT DURABLE

L'année 2025 a aussi marqué l'aboutissement du premier plan triennal 2023-2025, un plan d'action organisé en 10 axes et une quarantaine de projets. Le bilan de ce plan est à retrouver sur notre site internet.





CLINIQUE CHC MONTLÉGIA

3^e brocante

Le 25 mai avait lieu la 3^e édition de la brocante organisée par Le petit bazar de MontLégia, groupe Facebook d'échanges et revente d'objets, vêtements et autres entre collaborateurs du Groupe santé CHC. Les bénéfices récoltés ont permis de financer un projet d'aménagement de la salle des défunts de la Clinique CHC MontLégia, dans le cadre de l'accompagnement au deuil périnatal.



LA VISION DU GROUPE SANTÉ CHC

Offrir à la communauté de la province de Liège
une prise en charge intégrale à travers une gamme
de services spécialisés, élargie et de haute qualité,
en collaboration avec les autres acteurs du système
de santé.



CHC
GROUPE SANTÉ

Siège social
Groupe santé CHC asbl
bd Patience et Beaujonc 9
B-4000 Liège
N° d'entreprise: 0416 805 238

Éditeur responsable:
Alain Javaux, directeur général

CHC.be