



PLAN STRATÉGIQUE 2026 • 2028





TABLE DES MATIÈRES

1.	Le mot du Président	3
2.	Introduction et Contexte	4
3.	Axes stratégiques	4
4.	Axe Financier	5
5.	Projets structurants	7
5.1	Nouvel hôpital	7
5.2	Réseau Elipse et feuille de route hospitalière 2025-2030	7
5.3	Gestion de projet et développement stratégique	7
	Gouvernance projet	8
	Structuration des projets stratégiques	9
	Co-développement professionnel	10
5.4	Fusion CHR Verviers & CHRAM	10
	Résumé des travaux en cours	10
	Projets de mutualisations médico-soignant CHRAM-CHRV	12
5.5	Projets opérationnels	14
	Zone à Atmosphère Contrôlée (ZAC)	14
	Projet ERP FIDELO	14
	Gestion des flux et des processus	14
	Bornes d'accueil patients	14
	Création d'un Centre de Coordination des Séjours	15
	Plateau interventionnel	15
	Projet de reconditionnement de la radiologie	16
	Mise en service du nouveau LIS – GLIMS	16
	Déploiement des centres de prélèvement extra-hospitaliers	16
6.	Partenariats et collaborations pédagogiques	20
7.	Ressources humaines	21
	Développements	21
	Tableau des emplois	21
	Projet SIRH	21
	Création d'une cellule dédiée aux systèmes d'information et à la gestion des données RH	21
	Déploiement renforcé de l'onboarding	22
	Optimisation des politiques internes	22
	Renforcement des actions de recrutement et des partenariats externes	22
8.	Conclusion et perspectives	23
9.	Conclusion du Directeur général	24



1. LE MOT DU PRÉSIDENT

L'adoption du plan stratégique 2026-2028 marque une étape essentielle pour le CHR Verviers. Elle s'inscrit dans la continuité du plan décennal READY ? ON ! 2018 – 2027, qui trace la trajectoire de transformation de notre institution à long terme. Ce nouveau plan triennal traduit notre volonté de conclure cette dynamique avec méthode, ambition et responsabilité.

L'organe d'administration, récemment renouvelé, a souhaité inscrire son action dans une continuité claire et assumée : consolider les bases posées ces dernières années et préparer activement l'avenir du CHR Verviers. Les décisions prises au cours de l'exercice écoulé traduisent cette volonté d'allier vision à long terme et efficacité opérationnelle. L'institution s'est dotée d'une gouvernance renforcée, d'outils modernes et d'une capacité d'adaptation qui lui permettent d'aborder avec confiance les transformations à venir.

Au fil des dernières années, le CHR Verviers a su conjuguer rigueur de gestion, innovation et proximité. L'ouverture du centre médical Meyerbeer, la modernisation du plateau technique, la digitalisation progressive des processus et la coopération renforcée avec le CHRAM illustrent cette évolution continue. Ces avancées témoignent de la capacité de l'organe d'administration et des équipes à faire converger vision d'avenir et pragmatisme opérationnel.

Ce plan triennal 2026-2028 trace la dernière ligne droite de READY ? ON !. Il repose sur des priorités claires : finaliser la fusion avec le CHRAM, concrétiser les grands projets d'infrastructure, accélérer la transformation numérique et renforcer la durabilité énergétique de nos sites. Le projet de nouvel hôpital, au cœur de cette vision, en constitue le symbole le plus fort. Il engage l'ensemble des parties prenantes dans une démarche de responsabilité collective, au service de la population de l'arrondissement de Verviers.

Je tiens à saluer la mobilisation exemplaire de nos collaborateurs, médecins, partenaires publics et représentants politiques. Leur engagement quotidien traduit le sens du service public hospitalier qui fait la force du CHR Verviers : une institution ancrée dans son territoire, tournée vers l'avenir et fidèle à ses valeurs.

Philippe BOURY
Président du Conseil d'administration





2. INTRODUCTION ET CONTEXTE

Le présent document constitue le plan stratégique triennal 2026-2028 du Centre Hospitalier Régional de Verviers. Élaboré en application du Code de la démocratie locale et de la décentralisation (CDLD), il prolonge le plan décennal READY ? ON ! 2018-2027 adopté par l'institution comme cadre directeur de son développement.

Ce plan s'inscrit dans une démarche de continuité et de finalisation : il couvre la dernière phase de la stratégie READY ? ON !, dont il traduit la mise en œuvre opérationnelle. Il rassemble les priorités institutionnelles, médicales, financières, technologiques et environnementales qui guideront l'action du CHR Verviers au cours des trois prochaines années.

Les années 2026 à 2028 seront marquées par des projets structurants.

Ces actions traduisent la volonté de l'hôpital d'allier innovation, durabilité et qualité de service au bénéfice des patients, des collaborateurs et de la population. READY ? ON ! entre ainsi dans sa phase de maturité, où la cohérence des choix posés depuis 2017 se traduit par des résultats concrets.

3. AXES STRATÉGIQUES

Le CHR Verviers réaffirme les quatre axes de développement définis en 2023 tout en mettant l'accent sur leur concrétisation opérationnelle.

Excellence opérationnelle : les processus cliniques et administratifs sont optimisés pour améliorer l'efficacité et la qualité des soins, renforcer l'expérience patient et accompagner la restructuration interne.

Gouvernance : la direction consolide la prise de décision collective et veille à un suivi précis des projets stratégiques. La gestion rigoureuse et transparente assure la cohérence et la fiabilité des choix institutionnels.

Ressources humaines : le développement des compétences, la fidélisation et le bien-être du personnel demeurent prioritaires. Des initiatives ciblées soutiennent le changement culturel et encouragent la transversalité entre services.

Ancrage territorial : le projet de fusion avec le CHRAM progresse afin de créer le Grand Hôpital Verviers-Malmedy. Cette union renforce la couverture territoriale et permet de mieux répondre aux besoins des populations locales.

Ces axes structurent toutes les décisions et projets à venir, garantissant la continuité de la transformation et la cohérence de l'action de l'hôpital.





4. AXE FINANCIER

Depuis l'exercice 2022, année marquée par le début de la hausse des coûts énergétiques, les comptes annuels du CHR Verviers se clôturent avec une perte. L'exercice 2024 enregistre une perte de 927.625 €, soit une amélioration de 3.608.713 € concernant 2023 et de 6.193.995 € par rapport au budget 2024.

Le bilan au 31 décembre 2024 présente, au passif, un bénéfice reporté de 15.927.908 € et des réserves de 17.971.413 €. A l'actif, les valeurs disponibles sont de 7.742.476 € et les placements de trésorerie de 11.500.000 €.





	Année	Année	Année	Année	Année	Année
	2023	2024	Budget 2025	Proj 2026	Proj 2027	Proj 2028
C600 Achats de produits pharmaceutiques	46 232 873	51 613 085	51 986 119	43 820 573	44 696 985	45 590 924
C601 Achats d'autres produits médicaux	7 280 534	7 972 636	8 059 315	6 271 140	6 133 852	6 256 529
C602 Achats de fournitures diverses	144 305	87 248	89 111	127 935	129 215	131 799
C603 Achats de produits et de petit matériel d'entretien	541 282	542 550	612 121	571 884	577 603	589 155
C604 Achats de combustibles, calories, énergie et eau	4 888 725	2 911 826	2 000 000	2 011 277	1 925 221	1 953 566
C605 Achats de fourniture de bureau et informatiques	527 727	495 612	400 152	474 039	478 780	488 355
C606 Achats de lingeries, literie, buanderie	350 231	381 187	365 449	324 845	328 094	334 655
C607 Achats de denrées et fournitures de cuisine	232 136	235 535	215 510	227 225	229 497	234 087
C60 Approvisionnements et fournitures	60 197 813	64 239 677	63 727 777	53 828 919	54 499 246	55 579 071
C610 Loyers, charges locatives et redevances emphytéotiques	1 106 785	909 245	945 000	1 215 575	1 227 731	1 252 285
C611 Services extérieurs	8 520 317	8 210 360	7 724 759	8 515 113	8 600 264	8 772 270
C612 Frais généraux	1 317 156	1 368 938	1 476 841	1 398 340	1 412 323	1 440 570
C613 Entretien et réparations	5 963 877	6 907 600	7 269 193	5 867 445	5 926 119	6 044 642
C615 Charges d'administration	1 653 249	1 723 797	1 555 353	1 708 200	1 725 282	1 759 788
C616 Honoraires non médicaux	767 102	616 655	841 693	875 828	884 587	902 278
C617 Personnel intérimaire et personnes mises à Disposition	1 440 767	1 051 103	900 000	900 000	900 000	900 000
C618 Rémun., primes pour assurances extra-légales, pensions...	32 602	38 648	27 867	27 686	27 963	28 523
C619 Rétrib. des médecins, dentistes, pers. soignant et param.	43 569 936	46 704 220	51 523 501	55 114 936	58 697 407	61 925 764
C61 Services et fournitures accessoires	64 371 792	67 530 567	72 264 208	75 623 124	79 401 676	83 026 119
C620 Rémunérations et charges sociales pers médical	2 020 080	1 984 325	1 875 442	2 233 530	2 289 368	2 358 049
C621 Rémunérations et charges sociales pers salarié	10 457 120	10 872 093	9 697 220	14 020 314	14 370 822	14 801 947
C622 Rémunérations et charges sociales pers administratif	18 653 530	20 387 593	20 453 382	19 528 334	20 016 543	20 617 039
C623 Rémunérations et charges sociales pers soignant	58 132 356	60 666 998	64 688 109	61 528 730	63 066 948	64 958 957
C624 Rémunérations et charges sociales pers paramédical	12 179 472	12 989 731	13 604 617	13 718 585	14 061 550	14 483 397
C625 Rémunérations et charges sociales pers autre	1 331 503	1 462 976	1 528 240	1 412 360	1 447 669	1 491 099
C626 Rémunérations et charges sociales pers Maribet						
Divers ch de personnel	0		0			-100 000
Cotisation des responsabilisation	2 307 673	1 543 355	3 824 412	5 440 661	6 570 172	7 650 527
C62 Rémunérations et charges sociales	105 081 734	109 907 072	115 671 422	117 882 515	121 823 073	126 261 015
C630 Dotations aux amort. et réd. de valeur sur immobilisations	9 241 981	9 775 160	11 059 774	11 338 279	11 733 761	11 249 765
C634 Réduction de valeurs sur créances à un an au plus	-573 168	58 064	156 060	160 777	163 189	165 636
C635 Provisions pour pensions et obligations similaires	0					
C637 Prov. pour autres risques et charges y compris prov. sal.	-760 837	601 484				
C63 Amort., réd. de valeur et provisions pour risques et charges	7 907 976	10 434 707	11 215 835	11 499 056	11 896 950	11 415 401
C640 Charges fiscales	104 581	128 808	36 500	37 603	38 167	38 740
C644 Factures irrécouvrables	54 344	309 511	40 800	15 004	15 229	15 457
C643 Charges d'exploitation diverses	6 881	18 403	14 563	42 033	42 664	43 304
C64 Autres charges d'exploitations	165 806	456 722	91 863	94 640	96 060	97 500
C650 Charges des emprunts d'investissements	1 661 361	2 043 525	2 553 417	2 760 983	3 030 944	3 033 798
C655 Ecart de conversion en devises	600	442	357	357	357	357
C656 Charges des crédits à court terme	5 358	64 892	10 200	185 000	185 000	185 000
C657 Charges financières diverses	2 241	3 050	5 000	5 000	5 000	5 000
C65 Charges financières	1 669 560	2 111 910	2 568 974	2 951 340	3 221 301	3 224 155
C662 Provisions pour risques et charges exceptionnelles						
C663 Moins-values sur réalisation d'actifs immobilisés						
C664 Autres charges exceptionnelles	41 141	56 091				
C669 Charges relatives aux exercices antérieurs	3 520 864	3 537 652				
C66 Charges exceptionnelles	3 562 005	3 593 743	0	0	0	0
Enveloppe surcoûts	0		75 000	75 000		0
C6 CHARGES	242 956 688	258 274 398	265 615 079	261 954 594	270 938 305	279 603 262
C700 Prix de la journée d'hospitalisation	75 249 557	78 775 348	79 911 096	78 819 015	80 395 395	82 003 303
C701 Aviq plan de construction						
C701 Rattrapage estimé de l'exercice en cours	-970 684	-1 496 376		0	0	0
C702 Suppléments des chambres	1 222 739	1 508 995	1 654 805	1 308 295	1 334 461	1 361 150
C703 Forfaits conventions I.N.A.M.I.	13 897 930	14 705 402	15 262 167	16 290 980	16 779 709	17 283 101
C704 Produits accessoires	488 879	872 862	834 191	919 033	937 414	956 162
C705 Produits pharmaceutiques et assimilés	46 382 536	53 834 511	53 449 630	44 477 882	45 590 924	46 502 743
C706 Prix d'hébergement	1 900 490	2 235 398	2 154 477	2 455 892	2 631 501	2 733 424
C707 Montant prospectif - clusters	4 314 209	3 670 374	4 244 528	5 457 855	5 812 616	6 132 310
C709 Honoraires médecins, dentistes, pers. soignant et paraméd.	81 730 639	89 212 951	93 895 474	99 823 779	106 312 325	112 159 503
C70 Chiffre d'affaires	224 216 294	243 319 464	251 406 367	249 552 732	259 794 345	269 131 695
C720 Travaux équipe interne	0	0	0	0	0	0
C72 Production immobilisée	0	0	0	0	0	0
C740 Subsidés d'exploitation	809 102	130 263	100 000	104 040	106 121	108 243
C743 Récup. de frais, y compris les contractuels subventionnés	5 366 797	6 121 310	6 000 000	6 381 178	6 572 613	6 769 792
C744 Produits d'exploitation divers	2 764 206	2 195 316	2 514 677	2 449 901	2 498 900	2 548 878
C741 Financement forfaitaire infrastructure	287 581	287 581	287 581	308 234	314 398	320 686
C74 Autres produits d'exploitation	9 227 686	8 734 469	8 902 257	9 243 353	9 492 032	9 747 599
C752 Produits des actifs circulants	217 863	339 975	100 000	1 040	1 040	1 040
C753 Subsidés en capital et en intérêts	904 058	891 026	875 687	748 583	748 583	748 405
C755 Ecart de conv de devises	441	8 945	260	100	100	100
C75 Produits financiers.	1 122 361	1 239 947	975 947	749 723	749 723	749 545
C764 Autres produits exceptionnels	428	11 441	0	0	0	0
C769 Produits relatifs aux exercices antérieurs	3 853 580	4 041 452	0	0	0	0
C76 Produits exceptionnels	3 854 008	4 052 893	0	0	0	0
C7 PRODUITS	238 420 350	257 346 773	261 284 571	259 545 808	270 036 101	279 628 839
RESULTAT , cotis de responsabilisation incluse	-4 536 338	-927 625	-4 330 508	-2 408 786	-902 204	25 577
Check	-4 536 338	-927 625	-4 330 508	-2 408 786	-902 204	25 577
Diff	0,00	0,00	0,00	-0,03	-0,14	0,09



5. PROJETS STRUCTURANTS

5.1. NOUVEL HÔPITAL

En 2025, le projet du nouvel hôpital a franchi une étape déterminante. Les échanges réguliers avec la ville de Verviers, actionnaire majoritaire et hôte de nos deux sites hospitaliers, ont permis de confirmer son soutien à la décision de l'organe d'administration. Cette adhésion offre l'assise nécessaire pour lancer concrètement la phase de réalisation. Les autres actionnaires seront également associées afin d'assurer une vision partagée et une réponse équilibrée aux besoins de l'ensemble de l'arrondissement.

Anne Gavray assurera le rôle de chef de projet et agira comme véritable chef d'orchestre de cette démarche. Elle coordonnera le travail de l'ensemble des parties prenantes – médicales, administratives, techniques et logistiques – afin que chacune contribue activement à la réussite de ce projet d'envergure. Un comité de pilotage accompagnera ce travail pour garantir un suivi régulier et cohérent tout au long du processus.



Anne GAVRAY
Chef de projet

5.2. RÉSEAU ELIPSE ET FEUILLE DE ROUTE HOSPITALIÈRE 2025-2030

La stratégie du CHR Verviers s'inscrit dans le cadre du réseau Elipse, renforcé par la nouvelle feuille de route provinciale 2025-2030 présentée le 06 juin 2025 par le MR, les Engagés et le PS.

Celle-ci confirme l'importance de la coopération entre institutions hospitalières pour mutualiser les ressources, sécuriser les agréments et organiser la complémentarité des missions médicales. Les collaborations devront également s'envisager avec le réseau MOVE, chaque fois que les circonstances l'imposent, pour garantir le maintien de toutes les disciplines hospitalières sur le territoire de la Province.

La position centrale du CHR Verviers dans l'est de la province est pleinement reconnue, consolidant notre rôle stratégique dans la région et le soutien à notre projet de fusion avec le CHRAM.

Les institutions du réseau travailleront sur un projet médical commun, visant à identifier les centres d'expertise et à garantir la qualité et l'accessibilité des soins.

Ces orientations politiques viennent renforcer notre plan pluriannuel 2024-2028, qui reste la feuille de route opérationnelle du CHR Verviers. Il permet de planifier nos investissements, moderniser nos infrastructures et assurer une gestion financière dynamique, tout en alignant nos priorités sur celles du réseau Elipse et sur les objectifs de la politique hospitalière provinciale.





5.3. GESTION DE PROJET ET DÉVELOPPEMENT STRATÉGIQUE

Depuis l'été 2024, le CHR Verviers a renforcé la gouvernance de son plan stratégique en accueillant une coordinatrice de projets stratégie et innovation. Cette fonction facilite le développement stratégique, renforce les capacités internes, accompagne la gestion du changement et promeut une organisation participative et créative.

Cette fonction s'articule autour de trois missions principales : accompagner, autonomiser et coordonner, avec une dimension croissante d'inspiration et de diffusion de l'innovation. L'accompagnement se traduit par un soutien individuel aux chefs de projets et managers, ainsi que par la mise en place de groupes de codéveloppement professionnel et managérial. L'autonomisation repose sur la formation à la gestion de projet, au design thinking, à l'intelligence collective et à l'accompagnement du changement. La coordination se matérialise notamment par un suivi régulier des projets et l'élaboration de tableaux de bord à destination du comité de direction pour une revue et un pilotage trimestriel. Enfin, la gouvernance projet est consolidée grâce à des mandats clairs définis pour chaque partie prenante des projets et des processus uniformisés.



Deniz BOGA

Coordinatrice des projets stratégiques et innovation

Psychosociologue des groupes et des organisations. Maître de conférences à l'Université de Liège, elle intervient dans les domaines du management de la créativité et de l'innovation, du changement et de l'intrapreneuriat.

GOUVERNANCE PROJET

La gouvernance projet du CHR Verviers s'inspire de la méthodologie Prince2 et repose sur la création d'un Comité de pilotage par projet, composé de trois rôles clés :

Un Exécutif : représentant la direction et garant des objectifs stratégiques et des ressources.

Un Représentant des Utilisateurs : porte-parole des besoins opérationnels et des attentes du terrain.

Un Représentant des Fournisseurs : garant de la qualité, des moyens techniques et des délais de livraison.

Ces instances se veulent transversales et multidisciplinaires, organisées en véritables cercles de compétences qui dépassent les postures hiérarchiques.

Le Comité de direction a retenu 17 projets stratégiques prioritaires pour soutenir le développement de l'institution à l'horizon 2028 auxquels il a assigné 15 comités de pilotage distincts.





STRUCTURATION DES PROJETS STRATÉGIQUES

Projets	Axe stratégique	Chef de projet	Exécutif	Représentant utilisateurs	Représentant fournisseurs
Prise de RDV en ligne	Expérience patient	Michaël Köttgen	Dr Carine Schwall	Marianne Bounameau	Bernard Piron
Bornes d'accueil	Excellence opérationnelle	Marie-Anik Miessen	Jérôme Bonhomme	Monique Gentges	Michaël Köttgen
Logiciel Chimiothérapie	Excellence opérationnelle	France Duvivier	Dr Carine Schwall	Nancy Chavez	Bernard Piron
SIRH	Excellence opérationnelle	Amandine Binot	Cathy Delvaux	Sylvie Pereira	Bernard Piron
GED (médico-soignant)	Excellence opérationnelle	Xavier Ledent	Rachel Leflot	Dr Carine Schwall	Michaël Köttgen
Génération des courriers médicaux	Excellence opérationnelle	Carine Hick	Dr Carine Schwall	Dr Guillaume Resimont	Bernard Piron
ERP	Excellence opérationnelle	Ludivine Vilour	Jérôme Bonhomme	Monique Gentges / Christian Kleinkenberg	Michaël Köttgen
Plateau endoscopique	Excellence opérationnelle	Benoit Graulich	Rachel Leflot	Dr Stéphanie Demoulin	Christian Kleinkenberg
Optimisation logistique du bloc opératoire	Excellence opérationnelle	Dr Carine Schwall	Jérôme Bonhomme	Dr Yves Periquet	Olivier Gaspard
NIS 2	Excellence opérationnelle	Pierre Vander Heyden	Michaël Köttgen	Cathy Delvaux	Henri-Michel Montrieux
Optimisation de l'occupation des lits	Excellence opérationnelle	Marianne Bounameau	Jérôme Bonhomme	Yves Periquet	Bernard Piron
Reconditionnement radiologie	Excellence opérationnelle	Bernard Mercenier	Dr Carine Schwall	Dr Benjamin Grayet	Christian Kleinkenberg

Programmes New-Lab

Projet	Axe stratégique	Chef de projet	Exécutif	Représentant utilisateurs	Représentant fournisseurs
Nouveaux locaux	Excellence opérationnelle	Jérôme de Marchin	Dr Carine Schwall	Jérémy Counet	Christian Kleinkenberg
LIS+ (CHRV → CHRAM)	Excellence opérationnelle	Jérôme de Marchin	Dr Carine Schwall	Rachel Leflot	Michaël Köttgen
Banque de sang – cursus 3	Excellence opérationnelle	Jérôme de Marchin	Dr Carine Schwall	Laetitia Pelzer	Bernard Piron
Fusion labo CHRAM-CHRV	Excellence opérationnelle	Jérôme de Marchin	Jérôme Bonhomme	Dr Claude Umé	Cathy Delvaux





CO-DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

L'organisation a renforcé ses dynamiques d'apprentissage collectif à travers la mise en place de groupes de co-développement professionnel. Un groupe de co-développement est un dispositif d'échange structuré qui permet à des pairs de partager leurs expériences, d'analyser des situations concrètes et de développer ensemble des solutions, favorisant ainsi l'identité professionnelle, la solidarité et l'intelligence collective.

Deux groupes ont été créés cette année : l'un dédié aux chefs de projet stratégiques et l'autre à une équipe de managers nouvellement formée à leur fonction. Fort de ces premiers résultats, un troisième groupe sera lancé fin 2025 afin de soutenir plus spécifiquement les médecins chefs de service, dans une logique de consolidation des compétences et de renforcement d'une dynamique de coopération.

5.4. FUSION CHR VERVIERS & CHRAM

Depuis la signature de la convention de groupement le 14 novembre 2023 et l'agrément ministériel octroyé le 26 février 2024, les Centres Hospitaliers de Verviers (CHRV) et de Malmedy (CHRAM), membres du réseau ELIPSE, poursuivent la structuration progressive du Grand Hôpital de Verviers Malmedy (GHVM). Cette dynamique répond à des défis majeurs : pénurie de personnel, augmentation des coûts technologiques, vétusté des infrastructures, et pressions réglementaires accrues.

RÉSUMÉ DES TRAVAUX EN COURS

Audit financier

La société PWC a été mandatée afin de conduire un audit financier des processus au sein du CHR Verviers et du CHRAM. Cet audit repose sur une analyse détaillée des marchés publics, des bilans, de la trésorerie, des investissements, des emprunts en cours, du patrimoine, de la contribution des finances médicales ainsi que des régimes de pension. Il inclut également des projections budgétaires post-fusion, intégrant les conclusions relatives aux synergies et opportunités identifiées.

Forme juridique de la fusion

En parallèle, l'analyse concernant la forme juridique de la future entité est en cours. Elle sera prochainement partagée avec les organes d'administration et les associés afin de leur permettre de déterminer la structure la plus appropriée au projet commun. La valorisation financière des deux institutions sera réalisée par des réviseurs distincts dans le cadre de cette fusion.

Harmonisation des règlements médicaux

Le travail d'harmonisation des règlements médicaux progresse également. Un règlement médical commun est en cours de rédaction, sous l'égide d'un groupe de travail réunissant des représentants médicaux des deux hôpitaux, les directeurs médicaux ainsi qu'une juriste. Depuis novembre 2024, plusieurs réunions ont permis de préciser la méthodologie, d'intégrer l'expérience d'experts extérieurs, et d'analyser les premiers chapitres rédigés.





Harmonisation des règlements de travail et des statuts

L'harmonisation des règlements de travail et des statuts est en cours. Une démarche progressive a été engagée afin de préparer un texte commun. Cette démarche s'appuie sur un avis juridique et sur une analyse des impacts financiers liés aux différences existantes entre les deux sites. Les organisations syndicales seront intégrées dans des groupes de travail ad hoc afin de contribuer activement à l'élaboration du texte et de veiller à ce que les évolutions soient partagées et acceptées par l'ensemble des collaborateurs.

Construction d'une identité commune

Dans une démarche de cohésion et de visibilité, les deux hôpitaux se sont engagés dans la construction d'une identité commune. Cette initiative prend la forme d'une véritable plateforme de marque, conçue comme un outil de référence pour définir la mission, la vision et l'image que le groupement souhaite véhiculer.

Des ateliers avec les directions, organisés en février et avril 2025, ont permis d'amorcer cette réflexion collective. En parallèle, des ateliers participatifs réunissant une cinquantaine de collaborateurs et de médecins issus des deux institutions ont contribué à identifier et préciser les valeurs que le groupement entend diffuser et incarner à l'avenir.

Afin de donner une première traduction visuelle à cette démarche, une collaboration a été initiée avec les étudiants de la section graphisme de L'Athénée Royal Ardenne – Hautes Fagnes. Cette étape a permis d'explorer des pistes créatives et d'ancrer le projet dans une identité visuelle forte.

Le travail se poursuivra en 2026 avec l'élaboration d'une charte graphique professionnelle qui viendra consolider et formaliser l'ensemble de ces travaux.



Gouvernance consolidée

La gouvernance du Grand Hôpital de Verviers-Malmedy s'articule autour d'un Comité de coordination et de trois coordinateurs opérationnels.

Ce comité, instance transitoire créée par la convention et appelée à préfigurer le futur organe d'administration unique, assure le pilotage stratégique, le suivi opérationnel et la coordination entre les deux institutions. Composé de 9 membres (6 CHR V – 3 CHR M) et présidé actuellement par un représentant du CHR M, il s'est réuni à plusieurs reprises depuis sa mise en place et travaille en lien étroit avec les coordinateurs généraux, médicaux et infirmiers désignés.

Pour assurer le fonctionnement quotidien, trois coordinateurs ont été désignés : le directeur général du CHR Verviers, assisté de son homologue de Malmedy, veille à l'application de la convention de groupement ; le médecin-chef du CHR Verviers, appuyé par celui de Malmedy, organise l'activité médicale commune ; enfin, la directrice du département infirmier de Verviers, assistée de sa collègue de Malmedy, structure l'activité infirmière. Ces trois coordinateurs se réunissent chaque mois afin de préparer les dossiers et de mettre en œuvre concrètement le projet médical commun.





PROJETS DE MUTUALISATIONS MÉDICO-SOIGNANT CHRAM-CHRV

Gardes médicales communes

Depuis novembre 2024, les équipes de chirurgie orthopédique du CHR Verviers et du CHRAM assurent une garde commune les week-ends et jours fériés, sur la base d'un planning partagé mis en place après une phase test concluante. En neurologie, les équipes des deux hôpitaux collaborent également pour assurer la permanence des soins.

Ces modèles de coopération favorisent une meilleure répartition de la charge de travail et renforcent la continuité de la prise en charge sur l'ensemble du territoire couvert par les deux institutions. Ils constituent une base solide pour envisager une extension progressive à d'autres spécialités, comme la gastroentérologie, afin de continuer à optimiser l'organisation médicale et l'utilisation des ressources.

Polysomnographie

Deux lits de polysomnographie diagnostique ont été ouverts sur le site de Malmedy. La convention NCPAP encadre la prise en charge multidisciplinaire des patients souffrant d'apnée du sommeil : elle couvre la réalisation des examens de polysomnographie et de titration, la mise en route du traitement par CPAP et le suivi régulier de l'observance thérapeutique.

Les examens de titration sont réalisés sur le site verviétois, ce qui facilite l'accès pour les patients et améliore l'organisation des parcours de soins. Les premiers retours des équipes et des patients sont très positifs, confirmant la pertinence de cette extension de l'offre diagnostique et thérapeutique.

Imagerie médicale

L'harmonisation organisationnelle a été définie à l'issue de plusieurs rencontres entre les équipes médicales et paramédicales. Chaque site hospitalier conserve un chef de service médical, mais les décisions relatives aux investissements, au développement et au recrutement sont désormais prises de manière concertée, avec l'appui des directions médicales, afin d'assurer une vision partagée et une organisation uniforme entre les deux hôpitaux.

Pour les technologues et infirmiers, une structure managériale unifiée a été mise en place : un responsable unique, assisté de deux adjoints (un par site), coordonne l'ensemble des équipes. Cette organisation renforce la cohérence managériale, optimise l'utilisation des ressources, accroît la réactivité et positionne l'imagerie comme un pôle stratégique commun.

Elle favorise la flexibilité des équipes et prépare l'unification future du groupement, tout en ouvrant des perspectives de développement, notamment en mammographie, en IRM et en scanner.





Pharmacie partagée

Le CHR Verviers et le CHRAM souhaitent développer une véritable pharmacie partagée afin de tirer parti de toutes les synergies possibles et d'assurer une prise en charge homogène des patients. Cette approche permettra de centraliser les activités de préparation de chimiothérapies au CHR Verviers, tout en garantissant la conformité aux normes les plus récentes et en mutualisant les infrastructures et les coûts.

Deux projets communs sont en cours :

- **Implémentation du logiciel de prescription de chimiothérapie**, en cours de paramétrage, dont la mise en production est prévue en 2026.
- **Création d'une nouvelle Zone à Atmosphère Contrôlée (ZAC)** répondant aux normes PIC/S, dont les travaux permettront, à terme, que les cytostatiques du CHRAM soient préparés directement au CHR Verviers.

Ces projets avancent en concertation avec l'AVIQ et l'AFMPS, qui ont validé leur faisabilité réglementaire.

Laboratoire unique

Le rapprochement avec le CHRAM a permis la création d'un laboratoire unique opérationnel depuis le 1^{er} janvier 2025. L'harmonisation analytique a commencé avec la microbiologie, suivie de l'électrophorèse protéique. Les investissements sont mutualisés et le système GLIMS sera déployé sur les deux sites entre fin 2025 et début 2026. Cette consolidation génère des recettes supplémentaires et permet des économies d'échelle tout en renforçant la position de laboratoire de référence.





5.5. PROJETS OPÉRATIONNELS

ZONE À ATMOSPHERE CONTRÔLÉE (ZAC)

Afin de répondre aux exigences de mise en conformité et de garantir la qualité et la sécurité des préparations stériles, un comité de pilotage a été mis en place pour superviser la création d'une nouvelle Zone à Atmosphère Contrôlée (ZAC) dédiée aux traitements cytotoxiques et aux anticorps monoclonaux en onc-hématologie.

Cette ZAC sera implantée dans les locaux actuels de la pharmacie, avec des infrastructures et équipements adaptés permettant, à terme, d'intégrer également les préparations destinées au CHRAM. L'acquisition de deux isolateurs, élément central de la solution technique, est prévue. Le chantier devrait démarrer fin du premier semestre 2026 pour une mise en service début 2027. Une solution transitoire sera mise en place afin d'assurer la continuité de la préparation stérile durant les travaux.

PROJET ERP FIDELO

Une étape clé du programme de transformation digitale a été franchie avec la sélection de l'ERP FIDELO, développé par SBIM. Le projet est actuellement en phase « Procure-to-Pay » (P2P), couvrant l'ensemble du processus depuis l'expression du besoin jusqu'au paiement des fournisseurs.

Le déploiement est prévu pour janvier 2026 et vise à simplifier et intégrer les processus logistiques, comptables et administratifs dans un outil unique. Les équipes de terrain participent activement à la préparation, et des formations seront organisées dès novembre 2025 pour renforcer les compétences des futurs utilisateurs. Un accompagnement au changement est également en place pour faciliter l'appropriation progressive de la solution et réduire les difficultés de transition.

Pour les équipes logistiques, comptabilité et achats, FIDELO deviendra l'outil de travail quotidien. Les autres collaborateurs l'utiliseront pour leurs demandes d'achats d'articles non stériles et d'investissements, avec un processus plus simple et rapide. Ce projet marque une étape importante vers une gestion plus cohérente et performante.

GESTION DES FLUX ET DES PROCESSUS

Le CHR Verviers poursuivra la sensibilisation des collaborateurs à l'importance des processus institutionnels. La cartographie des processus, notamment dans la gestion du courrier et la facturation des urgences, a permis d'améliorer l'efficacité globale.

Une formation interne a été lancée pour accompagner les agents dans la maîtrise de la cartographie des processus en BPM, avec un déploiement progressif prévu. Une formation dédiée aux pilotes de processus, sera organisée dans les prochains mois pour renforcer leur rôle dans l'amélioration continue.

L'approvisionnement occupe une place centrale dans ces démarches et s'intègre pleinement au projet ERP FIDELO. Le parcours patient fait également l'objet d'une réflexion avec la création du Centre de coordination de séjour, et une étude RH est menée pour analyser et optimiser les processus de gestion du personnel. Le monitoring des processus sera intégré aux futurs tableaux de bord institutionnels pour mesurer la performance et ajuster les actions.





BORNES D'ACCUEIL PATIENTS

Le projet de déploiement des bornes d'accueil sur les sites de la Tourelle et de Peltzer modernise la gestion des flux patients. Il permet d'uniformiser l'encodage des données, de fluidifier les trajets et d'assurer la conformité à l'obligation légale de lecture des cartes d'identité.

Les dix bornes installées proposent une gamme complète de services : lecture eID, gestion des rendez-vous, inscription RSW, paiement bancaire, impression de documents et d'étiquettes, etc.

Ce projet est conduit en étroite collaboration avec le service IT, la société SBIM et les équipes d'accueil. Une phase test et l'accompagnement direct des patients ont garanti la fiabilité des dispositifs et ont facilité leur appropriation.

Les premiers résultats sont tangibles : les parcours gagnent en fluidité, l'expérience des patients s'améliore et la charge des accueils diminue, en cohérence avec l'adaptation des effectifs.

Au-delà de ses effets opérationnels, ce projet représente un levier stratégique pour l'hôpital. Il renforce l'efficacité organisationnelle, valorise l'image de modernité de l'institution et établit une base solide pour un futur déploiement au sein du parcours d'hospitalisation.

CRÉATION D'UN CENTRE DE COORDINATION DES SÉJOURS

Le projet de Centre de Coordination des Séjours vise à pallier l'absence d'outil dédié pour gérer les flux de patients. Actuellement, le suivi en temps réel des disponibilités est inexistant, les outils utilisés communiquent peu entre eux, et aucun protocole clair ni statistique décisionnelle fiable n'est disponible.

Ce projet a pour mission d'optimiser la gestion des séjours en fluidifiant les entrées et sorties, en améliorant l'utilisation des lits et en réduisant les journées d'hospitalisation non justifiées. Il renforcera la coordination entre les services médicaux, paramédicaux et administratifs, tout en permettant une meilleure anticipation grâce à la planification des admissions et sorties. Véritable maillon central, il soutiendra également la prise de décision grâce à des indicateurs partagés.

PLATEAU INTERVENTIONNEL

La création d'un plateau interventionnel répond à la volonté de regrouper dans une même zone les activités interventionnelles et endoscopiques aujourd'hui réparties sur plusieurs espaces. Ce regroupement permettra d'offrir à nos patients des conditions d'hygiène et de sécurité parmi les plus élevées, en parfaite conformité avec les recommandations en vigueur.

Cette nouvelle organisation renforcera la qualité et la fluidité des prises en charge, améliorera l'expérience patient, favorisera le développement de l'activité endoscopique et optimisera les processus. Elle stimulera également les synergies entre les équipes médicales et soignantes et améliorera leurs conditions de travail. Un plan opérationnel, adapté à la surface disponible, a été élaboré pour permettre la mise en œuvre de ce projet dans les meilleures conditions.





PROJET DE RECONDITIONNEMENT DE LA RADIOLOGIE

La réflexion menée sur l'avenir du plateau de radiologie a abouti à un programme de modernisation des équipements et des infrastructures. L'IRM et les scanners seront remplacés ou mis à niveau, avec le souci de choisir les technologies les plus adaptées aux besoins croissants de l'hôpital.

Le projet inclut également la rénovation des espaces pour améliorer l'expérience des patients, des collaborateurs et des médecins. Les flux ont été repensés : un scanner sera installé aux urgences pour les patients urgents et hospitalisés, tandis que les scanner situés dans le service seront réservés aux patients ambulatoires.

Un environnement moderne et des équipements de pointe représentent aussi un levier d'attractivité pour les équipes médicales et soignantes, renforçant leur engagement et facilitant le recrutement de nouveaux talents.

MISE EN SERVICE DU NOUVEAU LIS – GLIMS

La migration vers le nouveau système d'information de laboratoire (LIS – Laboratory Information System) a été réalisée avec succès le 30 août 2025. Ce logiciel centralisé gère l'ensemble du processus pré-, analytique et post-analytique : enregistrement des demandes, suivi des échantillons, validation des résultats et diffusion sécurisée vers les prescripteurs.

Ce projet a été mené en collaboration avec l'Hôpital de la Citadelle, partenaire du réseau Elipse, qui héberge la solution et a apporté son expertise pour sa programmation. GLIMS, développé par CliniSys, permet d'automatiser la traçabilité des échantillons, de centraliser les résultats et de les rendre accessibles via un serveur sécurisé.

Après le renouvellement complet de la chaîne analytique en juin 2025, GLIMS offre une traçabilité optimale, une interface conviviale et un serveur de résultats performant. Les médecins généralistes disposent désormais d'un accès simplifié et quasi immédiat aux résultats via un portail sécurisé accessible 24/7, renforçant leur satisfaction, facilitant leur travail et accélérant la prise en charge des patients.

Pour les équipes internes, GLIMS représente un gain de temps significatif, réduit les risques d'erreurs et améliore l'exploitation des données pour le suivi qualité et la recherche. Ce projet renforce ainsi l'efficacité du laboratoire et son rôle central dans le parcours de soins.





DÉPLOIEMENT DES CENTRES DE PRÉLÈVEMENT EXTRA-HOSPITALIERS

L'extension du réseau de centres de prélèvement constitue un axe prioritaire pour le CHR Verviers. L'objectif est d'implanter des points de prélèvement dans des zones périphériques clés afin d'élargir l'offre de soins publics et de proposer une alternative solide face aux laboratoires privés déjà bien implantés dans la région.

Les prélèvements représentent un levier central de performance pour un laboratoire en croissance. Leur accessibilité directe, dans des structures de proximité, favorise la fidélisation des patients et des prescripteurs, tout en améliorant la fluidité du parcours de soins. L'intégration de centres de prélèvement dans des polycliniques ou des maisons médicales regroupant consultations généralistes et spécialisées renforce naturellement cette dynamique.

Depuis deux ans, le CHR Verviers a renforcé son maillage territorial grâce à l'ouverture de plusieurs centres, permettant à la population un accès simplifié aux analyses tout en décongestionnant le site hospitalier.

Polyclinique Crescend'eau (Verviers) – Collaboration initiée en février 2023. Ce centre accueille en moyenne 15 prélèvements par jour. Sa localisation en centre-ville facilite l'accès aux soins et contribue à désengorger le stationnement hospitalier.

Centre Tilia (Heusy) – Collaboration lancée en 2024 avec la maison médicale Tilia. L'ouverture d'un centre de prélèvement sur place complète l'offre de soins de première ligne et permet la réalisation de prestations spécifiques, comme les tests dynamiques (HGPO). Cette implantation réduit les passages à l'hôpital et répond aux besoins des patientes gynécologiques ainsi que des patients sans rendez-vous.

Résidence La Barcarolle (Stembert) – Collaboration initiée en septembre 2024 avec la résidence et le pôle de santé existants. Ce centre dessert à la fois les résidents de la MR-MRS attenante et la population avoisinante, tout en bénéficiant d'un emplacement stratégique sur un axe routier majeur.

Polyclinique d'Aubel – Collaboration en cours avec les spécialistes locaux. La fréquentation reste modeste (environ 5 prélèvements par jour), le service qui y est rendu sera évalué.

Globalement, l'implantation de ces centres répond aux besoins de proximité des patients. Elle renforce la visibilité du CHRV et son rôle de garant d'un service public de qualité. Cette stratégie constitue un atout majeur face à la concurrence privée dans la région.





Centre médical Meyerbeer (Spa)

En 2025, le Centre hospitalier régional de Verviers (CHRV) a finalisé son intégration au sein de l'espace de santé Meyerbeer (Spa), un projet structurant mené en collaboration avec l'ASISS, groupement de médecins généralistes de la région. Ce projet, dont la collaboration a été consolidée en 2024, remplace l'ancienne polyclinique des Heures Claires et bénéficie d'un site disposant de facilités de stationnement.



Le CHRV y occupe :

- 12 cabinets destinés aux consultations de médecins et paramédicaux,
- un laboratoire dédié aux prélèvements et aux tests dynamiques,
- un plateau technique d'imagerie médicale (mammographie, échographie, scanner).

Ce nouveau centre permet également l'organisation de consultations spécialisées assurées par des praticiens du CHRV, en complémentarité avec l'offre des médecins généralistes et paramédicaux du territoire.

Le Centre médical Meyerbeer constitue ainsi un pôle de santé de première et de deuxième ligne, pensé pour renforcer l'offre de soins de proximité pour la patientèle spadoise et celle du CHRV. Il illustre une collaboration renforcée entre l'hôpital, les médecins de terrain et les acteurs de santé locaux, garantissant une prise en charge plus accessible, coordonnée et intégrée.

Centre Holi (Chaineux)



Le CHR Verviers s'associe au Centre Holi, un espace où s'exprime pleinement une vision partagée de la santé : globale, préventive et centrée sur la personne. Accessible, apaisant et connecté à la nature, ce lieu complète notre offre de soins en proposant un cadre différent, propice à une prise en charge pluridisciplinaire et collaborative.

Au CHR Verviers, l'approche globale du patient – qui intègre hygiène de vie, bien-être mental, prévention et lien social – est déjà au cœur de nombreuses consultations. Le partenariat avec le Centre Holi vient renforcer cette dynamique, en offrant la possibilité de délocaliser certaines activités dans un cadre alternatif, plus proche de certains publics et acteurs de terrain.

Ce lieu symbolique met à disposition des cabinets de consultation, ainsi que deux espaces collectifs pour des activités de groupe, des formations ou des ateliers. Les actions menées s'articulent autour de quatre grands axes : les premières années de vie, la prévention en oncologie, la lutte contre le burn-out et le bien vieillir.

Comme pour Meyerbeer, La Kan ou Crescend'eau, certaines consultations du CHR Verviers seront désormais proposées à Holi. Ce projet s'inscrit dans notre volonté d'aller vers les patients, de tisser du lien entre les acteurs de première et deuxième ligne, et de continuer à innover au service de la santé.



D'autres implantations sont actuellement à l'étude, notamment dans les communes de Herve, Welkenraedt et de Limbourg, afin de poursuivre le maillage territorial et de répondre au plus près aux besoins des patients et des prescripteurs locaux.





6. PARTENARIATS ET COLLABORATIONS PÉDAGOGIQUES

En 2025, le CHR Verviers a renforcé son ouverture académique en accueillant quatre étudiantes en Master HEC pour la réalisation de leur mémoire de fin d'études. Leurs travaux ont porté sur des thématiques variées : la rentabilité du CRF, la gouvernance des tableaux de bord, la structuration du futur Centre de coordination des séjours et l'optimisation du parcours des patients ambulatoires nécessitant une imagerie aux urgences.

Ces analyses ont nourri les réflexions internes et ont soutenu la mise en œuvre d'actions concrètes en collaboration avec les équipes de terrain. Fort de cette expérience, le CHR Verviers a décidé de renouveler l'initiative dès septembre 2026 avec quatre nouveaux étudiants, qui travailleront sur le taux d'occupation des box, la performance du système KANBAN, l'optimisation de la distribution des médicaments et la mise en œuvre opérationnelle du Centre de coordination des séjours.

Dans le cadre du plan stratégique 2026-2028, le CHR Verviers entend poursuivre et renforcer ce type de collaborations académiques vertueuses. Ces partenariats constituent un levier précieux pour nourrir la réflexion collective, confronter nos pratiques à des approches innovantes et développer une culture d'amélioration continue. Ils offrent également aux étudiants un terrain d'apprentissage concret au sein d'un hôpital public en transformation, tout en favorisant des échanges constructifs entre le monde académique et hospitalier.





7. RESSOURCES HUMAINES

Le département des Ressources humaines poursuit la mise en œuvre de son plan d'action pluriannuel, qui définit les grandes orientations et objectifs stratégiques en matière de gestion et de développement du capital humain au sein du CHRV. Ce plan vise à renforcer l'attractivité de l'institution, à moderniser ses processus RH et à soutenir les équipes dans l'évolution des pratiques et des outils.

Cathy DELVAUX

Avec plus de 15 ans d'expérience en gestion des ressources humaines et en direction opérationnelle, notamment chez ArcelorMittal et bpost, Cathy apporte une expertise précieuse pour accompagner notre institution dans ses défis à venir.



DÉVELOPPEMENTS

Tableau des emplois

La révision du tableau des emplois a permis d'actualiser les trajectoires de carrière en tenant compte de l'implémentation du modèle IFIC et de ses nouveaux paradigmes. Cette démarche s'inscrit dans une réflexion plus large sur l'attractivité du CHRV, la fidélisation des talents, la clarification des perspectives professionnelles offertes à nos collaborateurs et la valorisation des mobilités internes.

Cette démarche se poursuivra par une actualisation régulière du tableau des emplois afin d'accompagner l'évolution des métiers, de mieux anticiper les besoins futurs et de soutenir les parcours de développement des collaborateurs. L'objectif est de disposer, d'ici 2028, d'un outil de gestion des effectifs dynamique et partagé, favorisant une planification proactive des ressources humaines et une adaptation continue aux réalités du terrain.

Projet SIRH

Le projet de mise en place d'un Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) constitue une étape clé de la digitalisation du département. Son objectif est de simplifier, fluidifier et fiabiliser l'ensemble des flux et processus RH, tout en renforçant leur performance.

Les modules de recrutement et d'onboarding ont été déployés et sont utilisés par tous les manager et les nouveaux collaborateurs, permettant une meilleure gestion des candidatures, un suivi plus structuré des intégrations et une expérience améliorée pour les nouveaux collaborateurs.

Le déploiement des modules évaluation et gestion des compétences est en cours, avec une mise en service prévue pour le premier trimestre 2026. Ces outils offriront aux collaborateurs et aux managers la possibilité de préparer les différents entretiens en ligne et de disposer d'une vision claire des échéances ainsi que de l'historique des évaluations.

Enfin, le module formation sera déployé d'ici fin 2026. Celui-ci apportera une valeur ajoutée pour l'ensemble des collaborateurs, qui pourront gérer directement leurs demandes de formation en toute autonomie





Création d'une cellule dédiée aux systèmes d'information et à la gestion des données RH

Durant la période 2026-2028, le CHR Verviers poursuivra le développement d'une cellule spécialisée dédiée aux systèmes d'information et à la gestion des données RH. Composée d'analystes, cette cellule aura pour mission de renforcer le pilotage numérique des ressources humaines, d'assurer la fiabilité et l'exploitation optimale des outils existants, de déployer de nouveaux dispositifs digitaux (tels que la fiche de paie électronique) et de développer des tableaux de bord intégrés favorisant un suivi stratégique et opérationnel des effectifs.

Déploiement renforcé de l'onboarding

Le plan 2026-2028 prévoit la poursuite du déploiement d'un processus d'intégration structuré pour les nouveaux collaborateurs. L'objectif est de renforcer l'attractivité de l'institution dès les premiers contacts, de garantir une expérience d'accueil cohérente sur l'ensemble des services et de consolider les outils d'accompagnement existants, notamment à travers une mise à jour des supports d'information et des parcours d'intégration personnalisés.

Optimisation des politiques internes

Entre 2026 et 2028, le département RH poursuivra l'actualisation et la formalisation des politiques internes afin d'assurer leur lisibilité, leur cohérence et leur alignement sur les besoins organisationnels. Les priorités porteront sur la mise à jour du ROI formation, l'adaptation continue des dispositifs de télétravail et l'harmonisation des pratiques encadrant la gestion du temps et des absences. Cette démarche vise à consolider un cadre de travail clair, moderne et adapté aux évolutions du secteur hospitalier public.

Renforcement des actions de recrutement et des partenariats externes

Face à la tension persistante sur le marché de l'emploi, le plan 2026-2028 entend amplifier les actions de recrutement et consolider les partenariats externes. Le CHR Verviers développera des collaborations durables avec les écoles, centres de formation et acteurs régionaux (ESOPE, IFAPME, Institut Sainte-Claire, ASBL Échafaudage, etc.), afin d'assurer une meilleure visibilité de ses métiers et de sécuriser les recrutements dans les fonctions en pénurie.

Parallèlement, une politique intégrée de gestion de l'absentéisme sera déployée. Elle visera à renforcer la continuité du service, à accompagner les équipes en difficulté et à inscrire la prévention de l'absentéisme dans une démarche plus globale de bien-être au travail et de qualité de vie au sein de l'institution.





8. CONCLUSION ET PERSPECTIVES

Le plan stratégique 2026-2028 du CHR Verviers s'inscrit dans la continuité des réalisations précédentes tout en marquant une nouvelle phase d'accélération de la transformation hospitalière. L'établissement poursuivra son développement en combinant pragmatisme opérationnel et vision à long terme, afin de renforcer durablement sa qualité de prise en charge, son attractivité et sa résilience organisationnelle.

Les trois prochaines années seront consacrées à :

- finaliser la fusion avec le CHRAM et consolider les instances communes dans une logique de gouvernance intégrée,
- mettre en service le nouveau laboratoire et le plateau endoscopique modernisé,
- rendre pleinement opérationnel le Centre de coordination des séjours pour fluidifier les parcours patients,
- déployer l'ERP FIDELIO et accélérer la digitalisation des processus administratifs et cliniques,
- poursuivre le développement du dossier patient informatisé en renforçant l'interopérabilité et la sécurité des données,
- généraliser la dématérialisation de la facturation des actes pour simplifier et fiabiliser les circuits administratifs,
- concrétiser la nouvelle ZAC conforme aux normes PIC/S et préparer la mise en service du futur hôpital,
- engager la transition énergétique à travers l'installation de panneaux photovoltaïques sur les sites hospitaliers et une gestion proactive des consommations.

Ces orientations traduisent la volonté du CHR Verviers de renforcer son efficacité organisationnelle, d'améliorer encore l'expérience patient et de se préparer activement aux défis démographiques, technologiques et environnementaux à venir.





9. CONCLUSION DU DIRECTEUR GÉNÉRAL

Le **plan stratégique 2026-2028** engage le CHR Verviers dans la dernière étape du programme READY ? ON ! 2018-2027 et ouvre une nouvelle phase de consolidation et de projection. Il prolonge une décennie de transformation au service d'un objectif clair : garantir un hôpital public moderne, performant et durable pour le territoire verviétois.

Ce plan s'appuie sur les fondations solides bâties au cours des dernières années : une organisation structurée, une gouvernance consolidée, une coopération renforcée avec le CHRAM et une culture d'innovation désormais bien ancrée. Il traduit la volonté du CHR Verviers de poursuivre sa modernisation tout en préservant les valeurs humaines et la proximité qui font sa singularité.

Avec ses 436 lits et ses différents sites, le CHR Verviers continuera de valoriser la diversité et la complémentarité de ses activités : urgences, soins intensifs, chirurgie, activités interventionnelles, radiothérapie, médecine interne et de nombreuses autres disciplines qui font de notre hôpital un acteur de santé complet et attractif. Dans un environnement hospitalier en mutation, l'institution maintiendra un esprit familial fondé sur le respect, la collaboration et la confiance, essentiels à la cohésion interne et à la qualité des soins.

Les années 2026 à 2028 seront marquées par plusieurs chantiers structurants : la concrétisation de la fusion avec le CHRAM, la mise en service du nouveau laboratoire, le déploiement opérationnel du Centre de coordination des séjours, la généralisation de l'ERP FIDELO et l'avancée du projet de nouvel hôpital. Ces priorités s'accompagneront d'objectifs transversaux tels que le développement du dossier patient informatisé, la dématérialisation de la facturation et la mise en œuvre d'une politique énergétique durable à travers, notamment, l'installation de panneaux photovoltaïques.

Ce plan se veut à la fois réaliste et mobilisateur. Réaliste, car il s'appuie sur les acquis et sur une trajectoire de progrès mesurable. Mobilisateur, car il invite chaque collaborateur, médecin et partenaire à contribuer à une ambition collective : celle d'un hôpital public exemplaire dans sa gestion, innovant dans son fonctionnement et fidèle à sa mission de service à la population.

Je tiens à remercier sincèrement l'ensemble des collaborateurs et des médecins du CHR Verviers pour leur engagement, leur professionnalisme et leur esprit de coopération. Chaque jour, par leur travail et leur sens du service, ils font vivre les valeurs qui fondent notre hôpital public. Leur mobilisation collective demeure la clé de notre réussite commune et la meilleure garantie de l'avenir de notre institution : un hôpital de confiance, humain, exigeant et résolument tourné vers l'avenir.

Jérôme BONHOMME
Directeur général





MERCI DE VOTRE ATTENTION





CHR VERVIERS EAST BELGIUM

Rue du Parc, 29 – B-4800 Verviers | **087 / 21 21 11** | www.chrverviers.be