





## PRÉFACE

« Essentiel 2026-2031 » marque une étape majeure dans la trajectoire de notre institution.

Ce nouveau plan stratégique pluriannuel trace une vision claire et ambitieuse pour les six prochaines années, ancrée dans la réalité quotidienne de nos équipes et dans les besoins de santé de notre territoire. Il est le fruit d'un travail collectif, construit à partir de nombreuses consultations, d'échanges ouverts et d'une écoute attentive de celles et ceux qui font vivre la Citadelle au quotidien. À ce titre, il est bien plus qu'un document de planification : il incarne une vision commune, partagée et portée par l'ensemble de la communauté hospitalière.

Rappelons que depuis plus de quarante ans, l'hôpital de la Citadelle s'impose comme un repère dans le paysage de la santé : un lieu de soins, d'excellence et d'humanité. Fidèle à son nom et à sa position dominante sur les hauteurs de Liège, notre hôpital est à la fois un phare et un gardien, veillant sur la population, éclairant la voie du progrès médical et social, et offrant à tous un accès équitable à des soins de qualité.

Avec ce plan stratégique 2026-2031, nous réaffirmons ce qui fonde notre identité :

**Humaniser**, pour replacer la personne au cœur de chaque geste, de chaque soin, de chaque décision ;

**Connecter**, pour renforcer les liens qui unissent soignants, patients, partenaires et territoire ;

**Inspirer**, pour donner du souffle à notre engagement et imaginer ensemble le soin de demain.

Ce plan s'appuie sur **six priorités structurantes** – la sécurité, l'efficience, la fiabilité, la durabilité, l'innovation et la coopération – et sur **des valeurs fortes**, celles qui composent l'acronyme ORION, notre boussole. Ces valeurs nous rappellent chaque jour notre mission : agir avec exigence, audace et bienveillance, au service de la santé et de la solidarité.

Nous sommes fiers du chemin parcouru. Fiers de la qualité des soins, de la compétence des équipes, de l'esprit d'engagement qui anime chaque service.

Mais surtout, fiers de la Citadelle et de « l'esprit Cita », cet hôpital de référence qui place l'humain au centre de tout, depuis toujours.

L'avenir de notre institution s'écritra dans la continuité de cette exigence et de cette passion.

Ensemble, avec conviction et confiance, faisons vivre l'essentiel : soigner, relier et inspirer pour bâtir un futur plus solidaire, plus durable, plus humain.

**Willy Demeyer**

Président du Conseil d'administration

**Sylvianne Portugaels**

Directeur général

# TABLE DES MATIÈRES

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Chapitre 1: Une vision globale stratégique .....</b>                           | <b>07</b> |
| Résumé exécutif .....   | 08        |
| Raison d'être .....   | 14        |
| Missions .....  | 15        |
| Vision .....  | 16        |
| Valeurs .....   | 17        |
| ORION, une constellation de valeurs au service de notre vision .....              | 17        |
| <b>Chapitre 2 : Un environnement macroéconomique en constante évolution .....</b> | <b>19</b> |
| Préambule .....   | 20        |
| Enjeux clés dans un environnement en mutation .....                               | 22        |
| Financement hospitalier : une équation budgétaire à réinventer .....              | 23        |
| Pénurie de main-d'œuvre .....   | 25        |
| Cybersécurité .....   | 27        |
| Développement de l'intelligence artificielle .....                                | 28        |
| Adaptation de l'infrastructure à l'environnement .....                            | 29        |
| Un hôpital à repenser en profondeur .....   | 32        |
| Quelques chiffres clés de l'hôpital (2024) .....                                  | 34        |
| <b>Chapitre 3 : À l'origine d'Essentiel .....</b>                                 | <b>37</b> |
| Méthode d'élaboration du plan stratégique .....                                   | 38        |
| Méthode .....   | 39        |
| Phase d'analyse .....   | 40        |
| Présentation des résultats de l'analyse .....                                     | 42        |
| Phase d'idéation .....  | 43        |
| Cycle de conférences .....  | 43        |
| Focus groupes médicaux .....  | 45        |
| Enquête valeurs .....   | 45        |
| Enquête collaborateurs .....  | 45        |

|   |           |
|---|-----------|
| Phase de priorisation .....   | 46        |
| Enquête priorités des citoyens .....  | 46        |
| Concertation avec le comité des patients .....  | 46        |
| Enquête médecins généralistes .....   | 46        |
| <b>Chapitre 4 : Nos six priorités stratégiques pour un hôpital antifragile, responsable et tourné vers l'avenir .....</b> | <b>49</b> |
| 1. Sécurité et qualité .....  | 52        |
| Maîtriser les risques, garantir la rigueur, structurer l'amélioration continue  |           |
| 2. Déploiement efficient des ressources .....   | 54        |
| Faire mieux avec ce que nous avons, en alignant moyens, besoins et impact   |           |
| 3. Encourager les collaborations et les partenariats .....  | 58        |
| Tisser des alliances qui élargissent nos horizons et renforcent notre impact  |           |
| 4. Maximiser le potentiel de l'infrastructure et du matériel .....  | 60        |
| Faire de chaque espace, chaque équipement et chaque flux un levier d'efficacité, de confort et de durabilité              |           |
| 5. Assurer la fiabilité, la confiance et la reliance .....  | 62        |
| Créer du lien durable, garantir la cohérence, et inspirer le respect  |           |
| 6. Favoriser les mesures ESG .....  | 64        |
| Soigner durablement : protéger la santé des personnes, de la société et de la planète                                     |           |
| <b>Chapitre 5 : Nos quatre catalyseurs de transformation .....</b>  | <b>67</b> |
| 1. La transformation numérique .....  | 68        |
| 2. Des collaborateurs positifs et investis .....  | 69        |
| 3. L'interdisciplinarité .....  | 70        |
| 4. L'innovation .....   | 71        |
| <b>Tableau de synthèse .....</b>  | <b>72</b> |
| <b>Mise en œuvre opérationnelle .....</b>   | <b>74</b> |
| Pilier 1: l'alignement stratégique par le Hoshin Kanri .....  | 75        |
| Pilier 2 : la maîtrise de l'exécution par la méthode de gestion de projets PRINCE <sup>2</sup> .....                      | 76        |
| Pilier 3 : la gouvernance et la transparence .....  | 78        |
| <b>Annexes .....</b>  | <b>80</b> |
| Annexe 1: Compte de résultat prévisionnel .....   | 80        |
| Annexe2 : Concordance .....   | 82        |
| Annexe 3 : Bibliographie .....  | 86        |



# CHAPITRE

# 01

Une vision  
globale  
stratégique

# Résumé exécutif

## Raison d'être, missions et vision

Depuis 1981, la **raison d'être** de l'hôpital de la Citadelle est de contribuer, de manière efficiente, au maintien et au rétablissement de la santé de la population. En tant qu'établissement public, il a une mission de service au public et joue un rôle essentiel dans la lutte contre les inégalités sociales en santé et dans l'accès équitable aux soins. Son implantation au cœur de la ville est considérée comme un atout stratégique majeur.

Les missions s'articulent autour de **quatre engagements indéfectibles** :

- 1. Soigner et créer du lien**, avec une attention humaine.
- 2. Exceller et anticiper** l'avenir de la santé.
- 3. Accompagner et transmettre** les savoirs et les compétences.
- 4. Investir et rayonner** en plaçant l'être humain au cœur des actions et de l'ancrage territorial.

La vision 2026 - 2031 amène **la Citadelle** à se distinguer comme un **hôpital de référence**, reconnu pour son **excellence médicale et clinique**, son **implication sociétale**, et sa **capacité à anticiper les grands enjeux de santé**. Il se veut un pilier de **cohésion sociale**, de **développement territorial** et de **progrès en santé**, garantissant un **accès équitable aux soins**. Il est aussi un **employeur reconnu et attractif**.

### LES CINQ VALEURS FONDAMENTALES

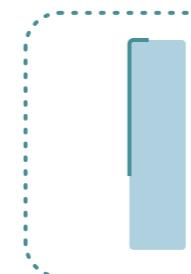
FORMENT L'ACRONYME **ORION** ET SYMBOLISENT LA DIRECTION CLAIRE, LA VISION, LA PROTECTION, LA FORCE ET L'ESPOIR.



**Orientés humain :**  
placer l'humain (patient, aidant, collaborateur) au centre, avec empathie et respect.



**Responsables et bienveillants :**  
agir avec bienveillance, équité, respect, dans une démarche de soins juste et éthique.



**Intransigeants sur la fiabilité :**  
cultiver une pratique exigeante basée sur la qualité, la rigueur et la sécurité des soins.



**Ouverts à la transversalité :** favoriser la coopération entre disciplines, services et partenaires pour une réponse collective et cohérente.



**Nourris par l'audace et l'excellence :** innover avec ambition pour construire la médecine de demain.

# Contexte et enjeux clés

Le contexte mondial est marqué par un paysage de risques croissants (géopolitiques, environnementaux, sociaux, technologiques), qui force l'hôpital à passer de la résilience à l'antifragilité (capacité d'absorber les chocs et d'en sortir renforcé).

L'analyse croisée **PESTEL et SWOT** a mis en évidence **cinq enjeux majeurs** qui structurent la réflexion stratégique :

**1 Financement hospitalier** : une pression budgétaire persistante due au déficit structurel national et à l'augmentation des charges (inflation, indexation, transformation numérique/écologique).

**2 Pénurie de main-d'œuvre** : un phénomène mondial qui affecte les soignants et les profils techniques/administratifs. La crise est accentuée par le déclin démographique, l'augmentation des besoins en santé et la fragilisation des équipes post-Covid-19.

**3 Cybersécurité** : nécessité de renforcer la sécurité face à l'essor numérique et l'augmentation des cybermenaces (classées risque majeur par le Forum économique mondial).



**Développement de l'intelligence artificielle (IA)** : l'IA est un outil stratégique puissant pour l'aide au diagnostic, l'optimisation des flux, et la médecine de précision. Bien qu'elle soit reconnue comme majeure, son intégration aux stratégies institutionnelles reste marginale en Belgique.

4

**Adaptation de l'infrastructure à l'environnement** : l'impact du changement climatique (événements extrêmes) nécessite de renforcer la résilience climatique de l'hôpital (isolation, énergies renouvelables). De plus, les infrastructures doivent s'adapter aux avancées technologiques, aux évolutions réglementaires (hospitalisation de jour, focus clinics), et à l'obsolescence des bâtiments existants.

5

## Six piliers stratégiques

Le plan repose sur **six priorités structurantes**, traversées par **quatre thèmes clés transversaux** (autonomie et engagement, impact collectif et durabilité, ouverture et ancrage territorial, fiabilité et cohérence).

**1 Sécurité et qualité** : maîtriser les risques, garantir la rigueur et structurer l'amélioration continue. Cela implique des parcours clairs et sécurisés pour les patients, une culture partagée de la sécurité pour les collaborateurs (gestion des processus, plans de continuité, culture juste de signalement) et une gouvernance engagée pour l'institution (sécurisation des infrastructures, accréditations).

**2 Déploiement efficient des ressources** : faire mieux avec l'existant, en alignant les moyens, les besoins et l'impact. L'efficience est un impératif de pérennité. Les objectifs incluent l'adaptation de l'offre aux besoins réels et la réduction des délais d'accès pour les patients, le renforcement de l'attractivité et la fidélisation des talents pour les collaborateurs, et une gestion rigoureuse alignée sur l'impact et la durabilité pour l'institution.

**3 Encourager les collaborations et les partenariats** : tisser des alliances pour élargir l'impact, mutualiser les compétences et renforcer la continuité des activités. La collaboration doit garantir une prise en charge coordonnée (de l'aigu à la première ligne), consolider l'intégration dans les groupements hospitaliers (HUL, Réseau Ellipse), et renforcer l'attractivité médicale et scientifique de l'hôpital.

**Maximiser le potentiel de l'infrastructure et du matériel** : faire de chaque flux, équipement et espace un levier d'efficacité, de confort et de durabilité. Cela inclut l'offre d'espaces de travail adaptés et un pilotage stratégique du patrimoine (rénovation des façades, rétro-commissionnement, audit des réseaux).

4

**Assurer la fiabilité, la confiance et la reliance** : créer du lien durable, garantir la cohérence et inspirer le respect. Pour les patients, cela passe par une information accessible et la décision partagée. Pour les collaborateurs, il s'agit de promouvoir la coopération et la clarté des rôles. Pour l'institution, cela nécessite d'affirmer une parole publique documentée et de structurer la gouvernance de la donnée.

5

**Favoriser les mesures ESG** (Environmental, Social, and Governance) : soigner durablement en protégeant la santé des personnes, de la société et de la planète. La durabilité est un levier stratégique pour l'hôpital, qui doit se préparer à produire un rapport CSRD dès 2027. Les actions visent à garantir la résilience de l'offre de soins face aux crises, à renforcer la formation ESG des équipes (notamment sur la gestion des anti-infectieux/AIMS), et à déployer une stratégie bas carbone.

6



## Catalyseurs de transformation

Quatre leviers transversaux agissent comme des accélérateurs de transformation :

### 1 La transformation numérique

Vise à fiabiliser les données, fluidifier les parcours et renforcer les liens, notamment par le déploiement d'outils interopérables, la formation et l'intégration raisonnée de l'IA et de la télémédecine.

### 4 L'innovation

Explorer, tester et transformer les pratiques avec pragmatisme, en se concentrant sur l'expérimentation, l'innovation organisationnelle, la robotique chirurgicale et la médecine numérique/prédiktive.

### 2 Des collaborateurs positifs et investis

Le moteur de la transformation, en favorisant un climat de travail respectueux, en valorisant les compétences et en développant l'autonomie et la responsabilité partagée.

### 3 L'interdisciplinarité

Croiser les expertises pour renforcer la cohésion et l'efficience des soins, structurer les parcours transversaux, renforcer les interactions entre services et partenaires.



## Raison d'être

La **raison d'être** de l'hôpital de la Citadelle et ce, depuis 1981, est de contribuer, de manière efficiente, au maintien et au rétablissement de la santé de la population. Cet engagement fondamental guide l'action quotidienne de l'ensemble de toutes nos équipes professionnelles, en coordination étroite avec nos parties prenantes.

En tant qu'établissement public, l'hôpital de la Citadelle incarne une mission de matière publique au cœur de la cité. Il joue un rôle essentiel et volontariste dans la lutte contre les inégalités sociales en santé et dans l'accès équitable aux soins pour l'ensemble de la population.

Notre implantation au cœur de la ville constitue un atout stratégique majeur. Elle permet de répondre de manière directe et adaptée aux besoins de santé d'un territoire urbain dense, garantissant une présence hospitalière forte au cœur de la ville. Cette localisation centrale facilite également les interactions avec les autres acteurs du réseau de soins et contribue efficacement à la dynamique socio-économique locale, en tant que pôle d'emploi, de formation et de services au bénéfice de la collectivité.

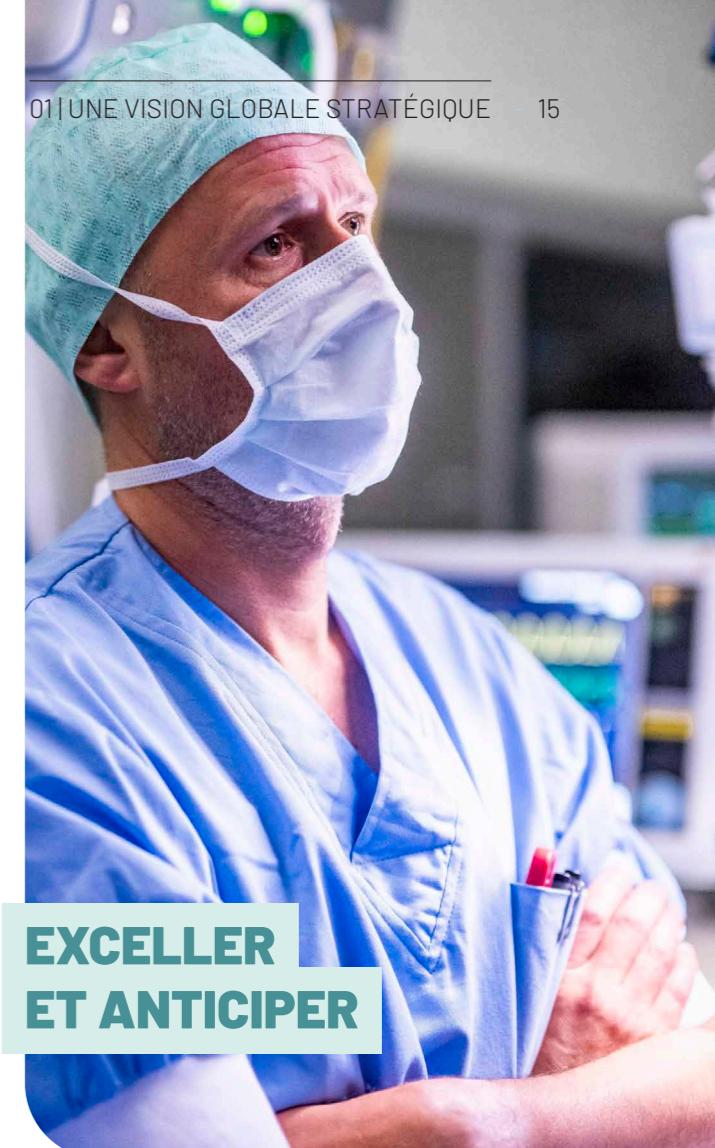
Fort de son ancrage et porté par l'engagement de toutes ses équipes, l'hôpital de la Citadelle trace une vision 2026 - 2031 audacieuse, fidèle à sa mission de service au public et résolument tournée vers le progrès et la solidarité.

## Mission

Nos missions s'articulent autour de quatre engagements indéfectibles : **soigner et relier** chaque personne avec une attention profondément humaine, **exceller et anticiper** l'avenir de la santé pour le bien-être de tous, **accompagner et transmettre** les savoirs et les compétences dans un esprit de partage et d'épanouissement mutuel, et enfin, **investir et rayonner** en plaçant toujours l'être humain au cœur de nos actions et de notre ancrage territorial.



**SOIGNER  
ET RELIER**



**EXCELLER  
ET ANTICIPER**



**INVESTIR  
ET RAYONNER**



**ACCOMPAGNER  
ET TRANSMETTRE**



## Vision

En 2031, l'hôpital de la Citadelle se distingue comme un hôpital de référence, reconnu pour son excellence médicale et clinique, portée par l'engagement des médecins et des équipes de soins, son implication sociétale et sa capacité à anticiper les grands enjeux de santé. Ancré au cœur de la ville, il agit comme un pilier de cohésion sociale, de développement territorial et d'innovation en santé.

Fidèle à sa mission de service au public, l'hôpital de la Citadelle garantit un accès équitable aux soins, développe des parcours personnalisés, cultive l'interdisciplinarité et mobilise pleinement le potentiel de ses collaborateurs.

**Par nos expertises, notre offre de soins est optimale et ce grâce à l'interdisciplinarité et à notre volonté de privilégier un accès équitable aux soins pour la population.**

## Valeurs

### ORION, une constellation de valeurs au service de notre vision

**Nos cinq valeurs fondamentales forment ensemble l'acronyme ORION.**

Ce choix symbolique illustre notre volonté de donner à notre stratégie une direction claire, fondée sur des repères solides et universels.

Orion, constellation visible dans les deux hémisphères, a guidé les navigateurs pendant des siècles. Elle incarne la vision, la protection, la force et l'espoir.

Dans la mythologie grecque, Orion est le chasseur légendaire, symbole de bravoure, de persévérance et d'esprit d'aventure.

En associant nos valeurs à cette figure emblématique, nous affirmons notre engagement à construire une stratégie hospitalière ambitieuse, humaine et tournée vers l'avenir.

Il affirme son rôle de centre de référence régional en médecine hyper-aigüe et en soins spécialisés, et renforce son attractivité médicale dans un environnement marqué par la pénurie de talents.

Grâce à un pilotage fondé sur les données probantes, une gouvernance responsable, une dynamique d'apprentissage continue et des partenariats solides (réseaux hospitaliers, académiques et territoriaux), l'hôpital de la Citadelle consolide sa position d'acteur-clé des transitions médicales, sociales, numériques et environnementales, en intégrant avec discernement les innovations technologiques au service du patient et des équipes.

**O**

#### ORIENTÉS HUMAIN

Nous plaçons l'humain - patient, aidant proche, collaborateur - au cœur de nos priorités, avec empathie et respect.

**R**

#### RESPONSABLES ET BIENVEILLANTS

Nous agissons avec bienveillance, équité et respect, dans une démarche de soins juste et éthique.

**I**

#### INTRASIGEANTS SUR LA FIABILITÉ

Nous cultivons une pratique exigeante fondée sur la qualité, la rigueur et la sécurité des soins à chaque étape du parcours de santé.

**O**

#### OUVERTS À LA TRANSVERSALITÉ

Convaincus que chaque acteur est indispensable, nous favorisons la coopération entre disciplines, services et partenaires afin d'assurer une réponse collective et cohérente aux besoins de santé.

**N**

#### NOURRIS PAR L'AUDACE ET L'EXCELLENCE,

Nous innovons avec ambition pour construire la médecine de demain et viser l'excellence dans tous nos actes.



## CHAPITRE

02

Un environnement  
macroéconomique  
en constante  
évolution

# Préambule

En 2025, le Forum Économique mondial a publié la 20<sup>e</sup> édition du Global Risks Report.

Ce rapport décrit un paysage mondial de plus en plus fracturé, marqué par l'escalade des risques géopolitiques, environnementaux, sociaux et technologiques qui menacent la stabilité des systèmes et les perspectives de progrès.

Parmi ces menaces, les conflits armés entre États sont identifiés comme le risque immédiat le plus pressant. La montée des tensions met à l'épreuve un système mondial déjà fragilisé, exposé à des chocs en cascade susceptibles d'affecter directement ou indirectement l'organisation des soins.

Certains experts alertent sur plusieurs risques critiques, parmi lesquels :

- La désinformation et la mésinformation, qui peuvent gravement perturber les systèmes de santé en diffusant de fausses données sur la prévention, les traitements ou les vaccins ;
- Les migrations forcées de populations, susceptibles de compliquer l'accès aux soins, d'accentuer les vulnérabilités sanitaires et de favoriser l'émergence de nouvelles maladies ;
- La rupture des chaînes d'approvisionnement critiques, notamment en médicaments et en matériel médical, ainsi que le risque d'augmentation du coût des énergies ou encore des matières premières, etc. ;

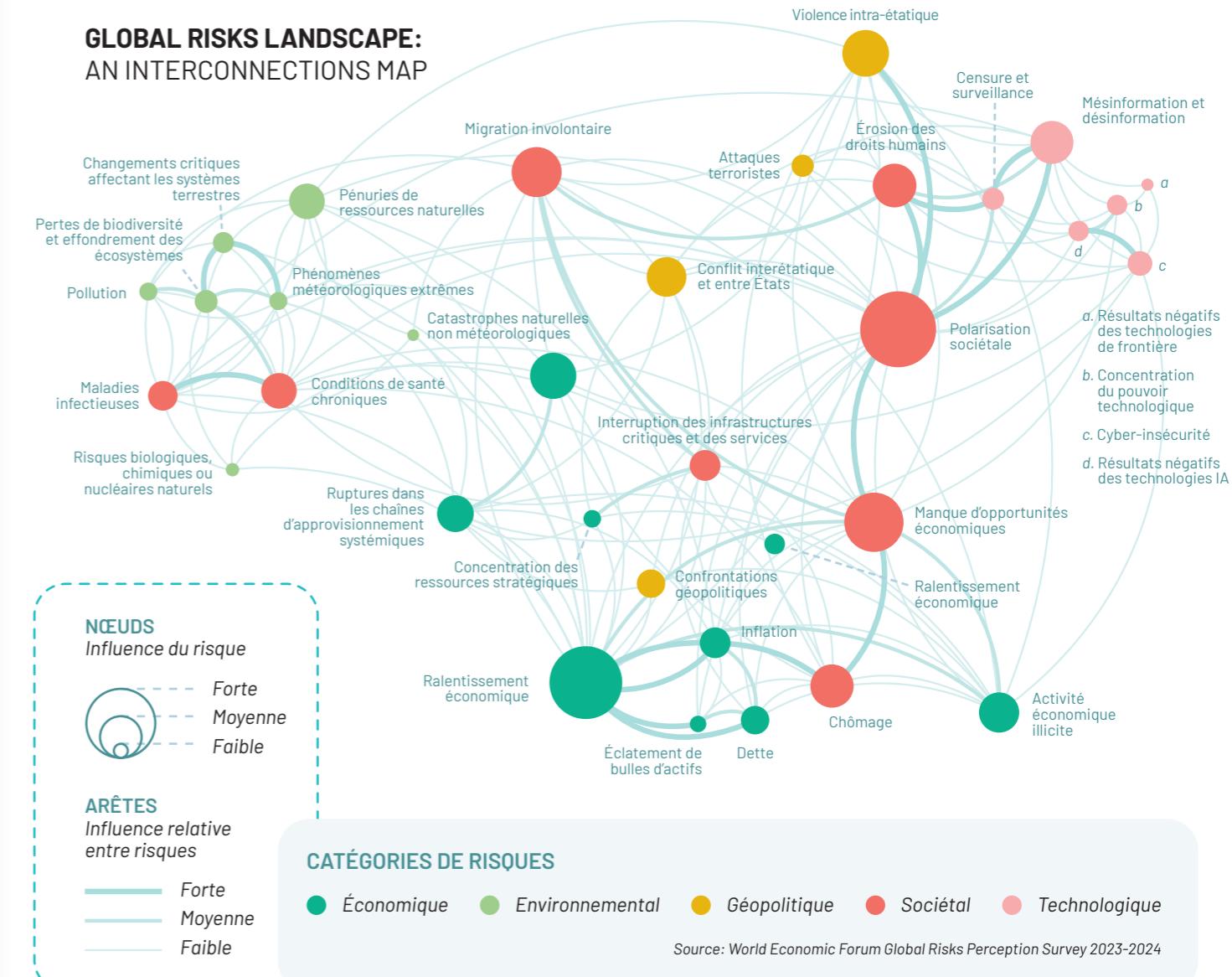
- La redéfinition potentielle des priorités gouvernementales, avec une réallocation massive des ressources vers la défense, au détriment de la santé.

En parallèle, émerge la notion de « géopolitique de la santé » : les tensions géopolitiques génèrent des enjeux sanitaires qui, en retour, peuvent devenir des objets de rivalité diplomatique, scientifique ou économique. La pandémie de Covid-19 a illustré de manière spectaculaire à quel point la santé est profondément imbriquée dans les dynamiques géopolitiques mondiales.

En Belgique, le centre de crise national mène aujourd'hui des campagnes de sensibilisation à destination des citoyens, les incitant à se doter d'un kit d'urgence. Cette dynamique révèle une attente sociétale : en cas de catastrophe, l'hôpital doit être en mesure de répondre rapidement et efficacement, avec agilité, à des besoins critiques.

Dans un monde caractérisé par l'interconnexion des risques, la complexité systémique s'accroît. Il ne suffit plus d'être résilient : l'hôpital doit devenir antifragile - c'est-à-dire capable non seulement d'absorber les chocs, mais aussi d'en sortir renforcé.

## GLOBAL RISKS LANDSCAPE: AN INTERCONNECTIONS MAP



## ANTIFRAGILITÉ

CONCEVOIR DES ORGANISATIONS SOLIDES ET RÉSILIENTES FACE À L'INCERTITUDE...



**FRAGILE**  
ENDOMMAGÉ PAR  
LE DÉSORDRE



**RÉSILIENT**  
NON AFFECTÉ PAR  
LE DÉSORDRE



**ANTIFRAGILE**  
TIRE PROFIT  
DU DÉSORDRE

# Enjeux clés dans un environnement en mutation

L'élaboration de toute stratégie hospitalière exige aujourd'hui une lecture approfondie d'un environnement mondial en mutation rapide. Conflits aux portes de l'Europe, tensions commerciales entre puissances, instabilité énergétique, pression migratoire, ou encore reconfiguration des alliances géopolitiques : ces dynamiques affectent directement ou indirectement le fonctionnement de nos institutions de santé.

Elles influencent aussi l'approvisionnement en médicaments et dispositifs médicaux, la mobilité des professionnels de santé, la cybersécurité des hôpitaux ou encore la soutenabilité des finances publiques. Cette incertitude appelle à une vigilance renforcée, une agilité organisationnelle accrue et une stratégie pleinement résiliente.

Dans ce contexte de transformations sociales, technologiques, économiques et environnementales, les hôpitaux doivent repenser leur organisation pour garantir une offre de soins de qualité, accessible et durable. Face à ces bouleversements, l'action stratégique doit être proactive, connectée et orientée vers l'anticipation.

L'analyse croisée PESTEL et SWOT, menée dans le cadre du présent plan, met en évidence **cinq enjeux majeurs** à intégrer comme priorités structurantes :

- Une pression budgétaire persistante dans un cadre d'ajustement financier national ;
- Une pénurie croissante de main-d'œuvre dans les métiers de la santé ;
- Le renforcement nécessaire de la cybersécurité face à l'essor numérique ;
- Le développement accéléré de nouvelles technologies, par exemple l'intelligence artificielle, dans les pratiques de santé ;
- L'adaptation de l'infrastructure hospitalière aux changements environnementaux et sociaux.

Ces enjeux, à la fois systémiques et conjoncturels, structurent notre réflexion et nous engagent à anticiper, innover et collaborer, dans le prolongement de nos missions de service au public, de soins de qualité et d'engagement envers la population, pour construire l'hôpital de demain.

## Financement hospitalier : une équation budgétaire à réinventer

Dans un contexte mondial marqué par un ralentissement économique, des tensions géopolitiques persistantes (Ukraine, Proche-Orient) et une pression croissante sur les finances publiques, la Belgique fait face à un déficit structurel aggravé et à une dette publique dépassant les 107 % du PIB (Banque nationale de Belgique, juin 2025).

Le programme fédéral de redressement budgétaire, tout en finançant de nouvelles priorités (sécurité, défense, transition énergétique), impose des contraintes sévères à l'ensemble des services publics - le secteur hospitalier en première ligne.

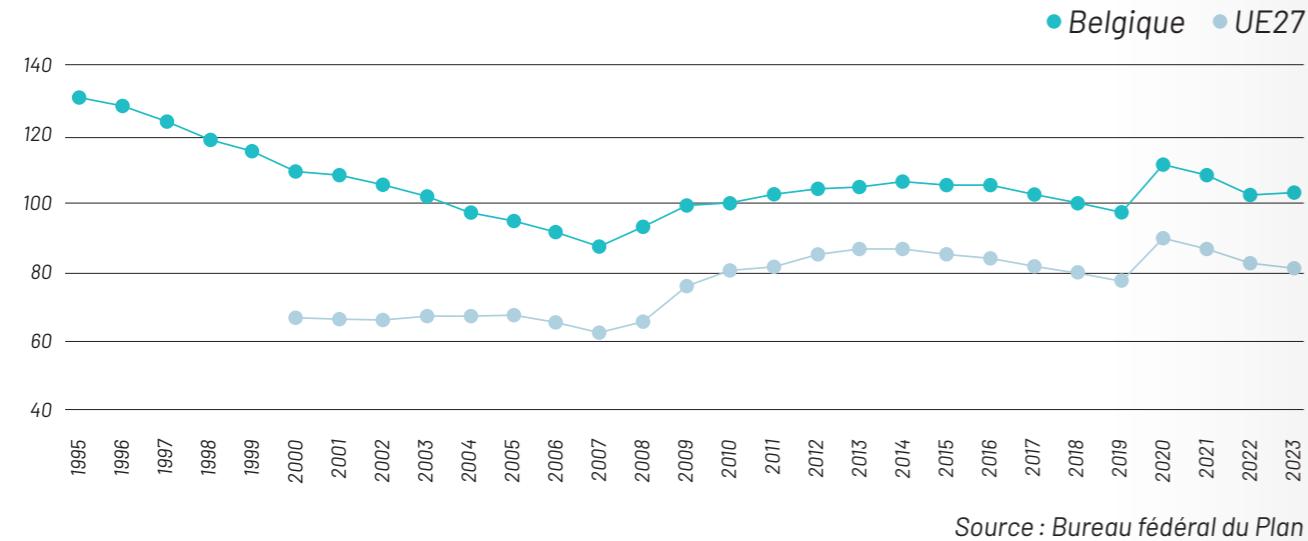
### DETTE PUBLIQUE - BELGIQUE ET COMPARAISON INTERNATIONALE pourcentage du produit intérieur brut

|                                  | 2000  | 2005 | 2010  | 2015  | 2020  | 2023  | 2025   | 2030  |
|----------------------------------|-------|------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|
| <b>Observations</b>              | 109.6 | 95.1 | 100.2 | 105.6 | 111.2 | 103.1 | -      | -     |
| <b>Projection (juillet 2024)</b> | -     | -    | -     | -     | -     | -     | -107.4 | 119.6 |

ICN ; Eurostat (2024), Déficit/surplus, Dette publique brute [sdg\_17\_40], <https://ec.europa.eu/eurostat> (consulté le 31/10/2024); Comité d'étude sur le vieillissement (2024), Rapport annuel 2024.

## DETTE PUBLIQUE - BELGIQUE ET COMPARAISON INTERNATIONALE

pourcentage du produit intérieur brut



Dans une telle configuration, les charges pesant sur les hôpitaux continuent d'augmenter : inflation, indexation des salaires, transformation numérique et écologique, attentes sociétales croissantes.

L'équation est difficile à résoudre : des missions élargies, mais des marges financières toujours plus étroites.

Depuis 2015, la réforme du financement hospitalier reste incomplète. Les hôpitaux doivent fonctionner dans un cadre hybride, entre anciens et nouveaux modèles. Ce flou nuit aux investissements, à la gestion des équipes et aux pilotages des projets de fond. L'année 2026 pourrait être un tournant : une concertation est annoncée, mais une décision unilatérale du fédéral reste possible en l'absence d'accord.

Pourtant, l'hôpital ne peut se replier ni attendre. Face aux injonctions multiples – prévenir, soigner, intégrer, innover, coopérer, rendre compte – il doit continuer à avancer malgré l'incertitude.

Des dynamiques positives existent déjà : ancrage local renforcé, projets numériques, partenariats, innovations durables. Ces initiatives peuvent ouvrir la voie à des leviers alternatifs de financement (appels à projets, fonds européens, mécanismes régionaux de soutien à l'innovation, critères ESG, etc.).

L'enjeu devient alors collectif : comment retrouver des marges de manœuvre ? Mutualiser, coopérer, anticiper.

Plus que de grands plans technocrates, c'est sans doute l'intelligence des équipes de terrain qui fera la différence. Pour cela, nos outils de pilotage doivent évoluer : intégrer et renforcer la soutenabilité sociale et environnementale, et pas seulement l'efficience comptable. Il sera essentiel de développer notre capacité à disposer de données fiables, accessibles et partagées, pour construire une culture commune de performance.

Notre plan stratégique s'inscrit dans cette vision : agir avec lucidité, méthode et engagement, pour maintenir un hôpital fort au service du public, cohérent, et à la hauteur des défis de son temps.

## Pénurie de main-d'œuvre

Les hôpitaux sont affectés tant par le manque de soignants que par le déficit croissant de profils techniques, administratifs et spécialisés indispensables à leur fonctionnement quotidien.

La pénurie de main-d'œuvre est aujourd'hui un phénomène mondial. Elle survient lorsque l'offre de travail ne suffit plus à répondre à la demande des employeurs. En Europe, près d'un million de postes restent vacants faute de candidats. En Belgique, le taux d'emplois vacants dépasse les 4 %.

Les causes sont multiples : déclin démographique, diminution du taux de chômage, allongement de la durée de vie, hausse des besoins en santé, nouvelles aspirations professionnelles.

Dans le secteur hospitalier, la pandémie de Covid-19 a profondément fragilisé les équipes. Stress, épuisement, perte de sens : de nombreux professionnels ont quitté la profession ou se sont réorientés. Parallèlement, les jeunes générations sont moins enclines à embrasser les carrières hospitalières, jugées trop exigeantes et insuffisamment reconnues.

La relève n'est plus assurée.

En France, de nombreux hôpitaux de proximité ferment, faute de personnel. En Belgique, certaines périodes critiques ont contraint des hôpitaux à fermer temporairement des lits ou des services. En janvier 2023, 5 % des lits hospitaliers – soit environ 2.600 places – ont été fermés par manque de personnel qualifié.

Les données de l'OMS et de l'OCDE confirment l'ampleur de cette crise.

Dans sa déclaration de Bucarest (2023), l'OMS rappelle :

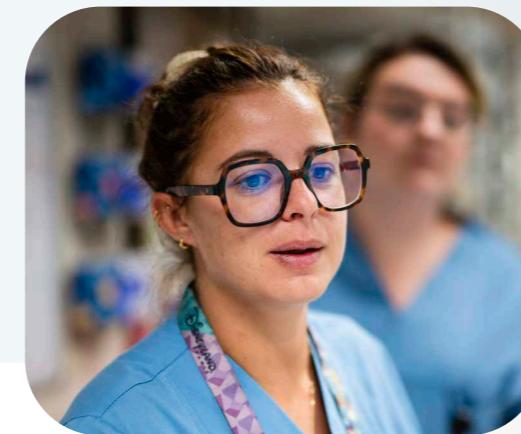
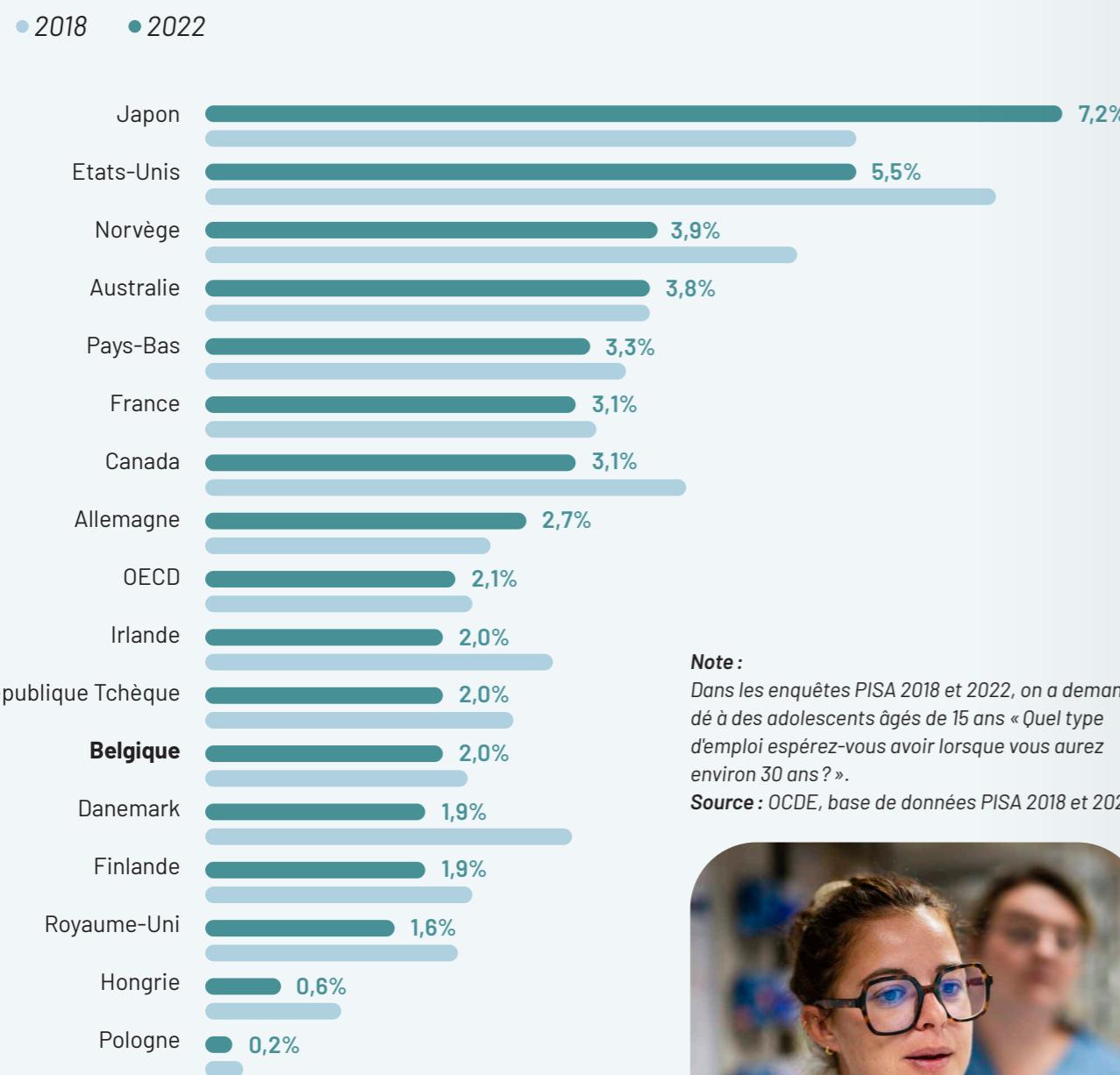
**La crise du personnel de santé en Europe n'est plus une menace imminente : elle est bien présente ; la pandémie de Covid-19 a révélé la fragilité des systèmes de santé. Nous ne pouvons plus attendre pour relever les défis urgents auxquels est confronté notre personnel de santé. La santé et le bien-être de nos sociétés sont en jeu – il n'y a tout simplement pas de temps à perdre.**

L'enjeu est majeur : une population qui vit plus longtemps nécessitera des soins de plus en plus complexes, assurés par des professionnels compétents et disponibles.

Comment l'hôpital peut-il faire face à cette équation ? C'est une des interrogations centrales de notre stratégie.

### ETUDIANTS SOUHAITANT DEVENIR INFIRMIERS

Pourcentage des répondants intéressés par la profession infirmière



## Cybersécurité

La Belgique s'est dotée, il y a une dizaine d'années, d'un Centre pour la Cybersécurité (CCB) chargé de superviser, coordonner et veiller à la mise en œuvre de la stratégie nationale en matière de cybersécurité.

Dès 2024, le CCB alertait sur une hausse spectaculaire des cybermenaces, dans un contexte de tensions géopolitiques croissantes. Cette même année, le nombre de cyber incidents a augmenté de plus de 50 %. Le Forum économique mondial, dans son Global Risks Report 2025, classe les cyberattaques parmi les risques majeurs à court et moyen terme, aux côtés des conflits hybrides et de l'instabilité numérique.

La Belgique fait partie des premiers pays européens à avoir transposé la directive européenne (UE) 2022/2555 en Loi NIS2, qui vise à renforcer la sécurité et la résilience des services essentiels. Les hôpitaux figurent explicitement parmi les entités visées, en raison de leur rôle vital et de la sensibilité des données qu'ils traitent.

En 2024, un budget exceptionnel de 39,5 millions d'euros a été alloué aux hôpitaux pour renforcer leur cybersécurité, avec une obligation de démontrer des avancées concrètes.

Il s'agit d'un tournant. Le secteur hospitalier est entré dans une ère de transformation numérique accélérée, avec une généralisation des systèmes connectés, des dispositifs médicaux intelligents, et de la dématérialisation des processus.

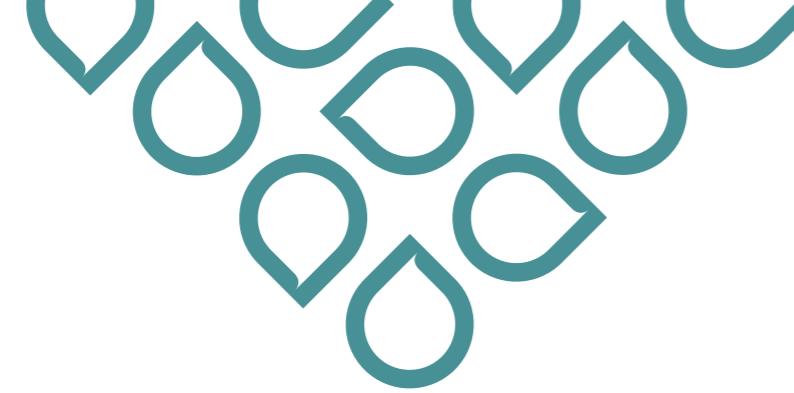
Ces évolutions améliorent la qualité et la fluidité des soins, mais augmentent aussi la surface d'exposition aux menaces numériques.

Or, la fiabilité des systèmes d'information et la sécurité des données de santé sont désormais des conditions essentielles de la continuité des soins. Il ne s'agit plus uniquement de protéger les infrastructures : il s'agit de protéger les patients.

Les techniques de cryptage traditionnelles ne suffisent plus à répondre aux menaces émergentes. Il devient essentiel de renouveler nos approches en proposant des solutions capables d'assurer la sécurité des données sensibles sur le long terme, même face aux technologies du futur.

La cybersécurité n'est plus une question technique : c'est un levier de confiance pour notre patientèle, de fiabilité et de résilience pour l'hôpital de demain.





## Développement de l'intelligence artificielle

Non, ce texte n'a pas été généré par l'intelligence artificielle (IA). Mais oui, il aurait pu l'être.

Ces dernières années, l'IA a amorcé une révolution fulgurante, bouleversant les usages dans tous les domaines de réflexion, d'innovation et d'activité – sans exception.

Nous n'en sommes qu'aux prémices. L'ampleur de cette mutation suscite tour à tour admiration, fascination, inquiétude et attente. L'IA interroge autant qu'elle inspire. Elle devient une composante incontournable de la transformation numérique, y compris dans le secteur de la santé.

Pourquoi est-elle si déterminante ?

L'IA n'est pas une finalité, mais un outil stratégique puissant, à condition d'en maîtriser les usages, les biais, les limites. Nourrie de données fiables et contextualisées, elle permet de relier, traiter et interpréter en un temps réduit des volumes d'informations qui dépassent les capacités humaines.

Elle devient ainsi un support précieux à la décision, en particulier dans des situations complexes ou évolutives.

Dans le secteur hospitalier, les cas d'usage se multiplient. Elle intervient dans la médecine préventive, l'aide au diagnostic, l'optimisation des flux de patients et de matériel, l'appui à la médecine de précision, l'accompagnement du patient à domicile, la recherche, ... Le système de santé est donc pleinement concerné. Il doit s'y préparer avec méthode, rigueur et éthique.

Un baromètre « AI4Belgium », publié en 2022 a mesuré l'adoption de l'IA dans les hôpitaux belges. Il révèle un paradoxe : l'IA est reconnue comme un enjeu majeur par les directions hospitalières et les professionnels de santé, mais elle reste encore marginalement intégrée aux stratégies institutionnelles.

Pourtant, dans un environnement contraint, complexe et incertain, l'intelligence artificielle peut devenir un accélérateur de qualité, de pertinence et de résilience.

Encore faut-il s'en emparer stratégiquement, de manière encadrée, progressive et collective.

## Adaptation de l'infrastructure à l'environnement

L'impact du changement climatique sur les infrastructures hospitalières et les soins de santé est un enjeu majeur. Les experts accordent une attention croissante, car les événements climatiques extrêmes – canicules, inondations, tempêtes ou sécheresses – peuvent endommager les bâtiments, perturber l'accès aux soins, fragiliser les chaînes d'approvisionnements et menacer la continuité des activités hospitalières.

Ces perturbations affectent la santé physique et mentale, tant des patients que des soignants, avec une vulnérabilité accrue pour certains publics : personnes âgées, enfants, femmes enceintes ou patients chroniques. Même à l'intérieur des murs, les conditions de travail peuvent se détériorer en raison de températures extrêmes ou d'une mauvaise qualité de l'air.

Pour ces raisons, l'hôpital doit renforcer sa résilience climatique : améliorer l'isolation des bâtiments, garantir un confort thermique en toute saison, sécuriser l'accès et les réseaux essentiels, développer des sources d'énergie renouvelable, et intégrer ces risques dans ses plans d'urgence.



L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) définit un établissement de santé résilient comme étant « capable d'anticiper les chocs et stress liés au climat, d'y réagir, de s'y adapter et de s'en relever, tout en maintenant un accès continu, sécurisé et durable aux soins de santé ».

#### TABLEAU SYNTHÉTIQUE DES EFFETS DES CHANGEMENTS CLIMATIQUES SUR LES COMPOSANTES DES ACTEURS DE LA SANTÉ

##### Composantes organisationnelles



- **Risque d'interruption** des chaînes d'approvisionnement
- **Difficulté de stockage** des médicaments



- **Modification** de la répartition spatio-temporelle de certains vecteurs et pathologies et/ou émergence de nouvelles pathologies
- **Mise sous tension** de l'offre de soins



- **Sursollicitation du personnel** et charge de travail supplémentaire : renforcement nécessaire de la surveillance des patients et modification de l'offre de soins (hydratation, alimentation, etc.)
- **Augmentation** des consultations et/ou hospitalisations et besoins en personnel supplémentaire
- **Perturbation des services** et augmentation des appels aux urgences
- **Délais** de réponse augmentés
- **Difficultés d'accès** au lieu de travail (routes inondées, etc.)

##### Composantes structurelles



- **Risque** pour l'intégrité du bâtiment en cas d'évènement extrême
- **Dommages** aux infrastructures



- **Mise en danger** des patients et du personnel
- **Accroissement** des vulnérabilités (personnes malades, âgées, etc.)

##### Composantes non structurelles



- **Dysfonctionnements** des réseaux (climatisation, eau froide et potable, traitement de l'air et ventilation, etc.)
- **Risque** pour les systèmes d'approvisionnement en énergie
- **Baisse du confort thermique** des patients et du personnel



- **Altération de la qualité** voire destruction de certains produits (réactifs en laboratoire, etc.)

# Un hôpital à repenser en profondeur

Le climat n'est pas le seul facteur appelant une transformation des infrastructures. Le paysage hospitalier évolue sous l'effet combiné de plusieurs dynamiques :

- **Des avancées technologiques majeures** : développement de la médecine personnalisée, automatisation des processus, intelligence artificielle, assistance robotique, etc. Ces progrès rendent possibles des interventions plus ciblées, moins invasives et souvent plus courtes, voire des soins à domicile.
- **Des évolutions réglementaires structurantes** : les autorités encouragent la rationalisation des capacités hospitalières, notamment via le développement de l'hospitalisation de jour. Dans le même temps, des pénuries de lits persistent dans certaines spécialités (gériatrie, pédopsychiatrie, réadaptation). Une réforme structurelle du secteur hospitalier est prévue à l'horizon 2028-2030, avec l'émergence de *focus clinics* spécialisées, aux côtés des hôpitaux généraux. Cette réorganisation aura un impact direct sur la manière de concevoir et d'adapter les infrastructures.
- **Des leçons tirées des crises récentes** : la pandémie de Covid-19 a mis en évidence la nécessité de pouvoir moduler rapidement les espaces, créer des circuits différenciés, accroître temporairement la capacité en soins critiques, ou encore garantir une ventilation adaptée. À cela s'ajoute l'obsolescence progressive des bâtiments hospitaliers tels

que le nôtre. Conçues à une époque révolue en matière de normes énergétiques, de confort, de sécurité ou d'accessibilité, nos infrastructures ne répondent plus pleinement aux exigences actuelles.

Leur modernisation devient une priorité stratégique pour répondre aux impératifs de qualité, de flexibilité et de durabilité.

Ainsi, l'hôpital devra être sobre, modulaire, résilient et évolutif. Il devra répondre simultanément aux défis climatiques, sanitaires, technologiques et réglementaires, tout en assurant la continuité et la qualité des soins, et en garantissant un cadre de travail sain et fonctionnel.

Mais l'évolution des infrastructures ne peut être dissociée d'un changement organisationnel profond. Cela implique notamment de :

- Renforcer le travail en équipes autonomes (unités auto-organisées);
- Valoriser les fonctions de coordination et les rôles transversaux;
- Intégrer de nouveaux profils au sein des équipes (développement durable, analyse de données, médiation, etc.);
- Ancrer une culture de la collaboration, de l'agilité et de l'innovation continue, etc.



# Quelques chiffres clés de l'hôpital (2024)

## DONNÉES D'ACTIVITÉ

**603 702**  
passages facturés  
en polycliniques

**35 617**  
admissions classiques

**48 412**  
admissions de jour

**421 961**  
passages au laboratoire

**185 543**  
passages en imagerie médicale

**93 649**  
passages aux urgences

**31 356**  
interventions au bloc opératoire



## RESSOURCES HUMAINES

**2 826**  
ETP payés

**243Mio€**  
de masse salariale

**+600**  
prestataires de soins

**79,58 %**  
de formation continue



**11,47 %**  
d'absentéisme maladie

## DÉVELOPPEMENT DURABLE

**89 089 tonnes**  
d'équivalent Co<sub>2</sub>  
(empreinte carbone)

**101 000 m<sup>3</sup>**  
d'eau

**12 983 Mhw**  
d'électricité (équivalent  
à 3 000 ménages)

**802 789**  
repas préparés

**991 168 kg**  
de linge traité

**1 556 tonnes**  
de déchets triés



## ANCRAGE TERRITORIAL

**Maillage de 3 sites d'hospitalisation et plusieurs polycliniques externes**  
qui couvrent l'ensemble de l'arrondissement de Liège.



**37 % de l'activité**  
en provenance des communes immédiatement voisines (Herstal, Saint-Nicolas, Ans, Grâce-Hollogne, etc.)

**Soins de santé de pointe**  
hautement techniques et complexes qui attirent une patientèle externe à la Province de Liège.



## CHAPITRE

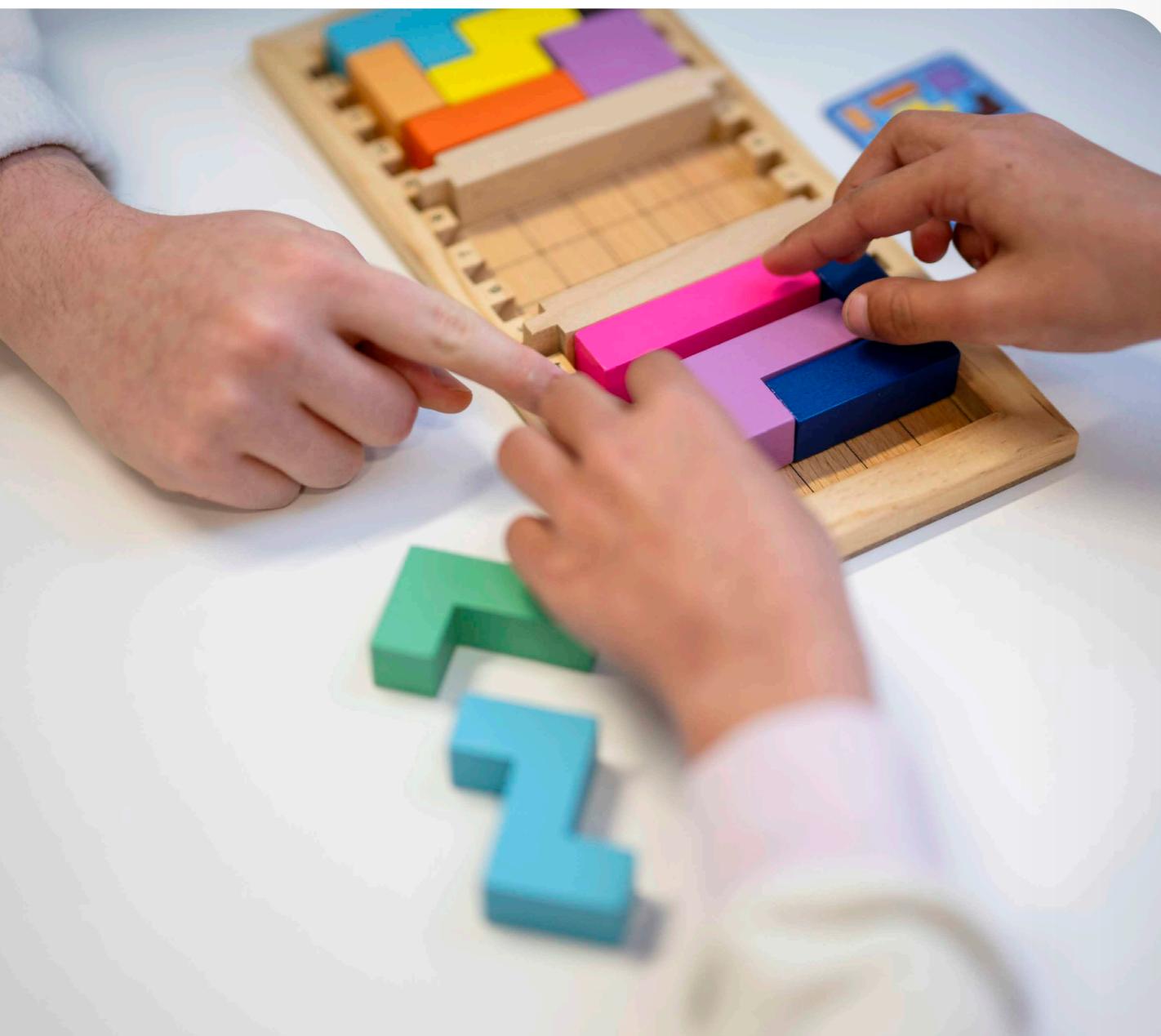
03

À l'origine  
d'Essentiel

# Méthode d'élaboration du plan stratégique

**La construction du plan stratégique 2026-2031 a été confiée par le Conseil de direction à un groupe de travail composé de :**

- La Direction stratégie, développement et qualité ;
- Deux personnes en charge de la méthodologie et de l'animation des sessions de travail ;
- Deux personnes en charge du traitement des données récoltées et de la rédaction.



## Méthode

La méthode de construction du plan stratégique 2026-2031 a combiné plusieurs approches afin de produire un résultat à la hauteur des enjeux de ce plan pour notre institution. En effet, le futur plan stratégique doit tout à la fois permettre de :

- Définir des priorités stratégiques pour une organisation complexe qui évolue dans un milieu changeant ;
- Articuler l'activité de tous les secteurs de l'hôpital avec cohérence ;
- Créer un projet d'avenir ambitieux, à même de mobiliser tous les acteurs dans l'hôpital et ce, dans son environnement direct.



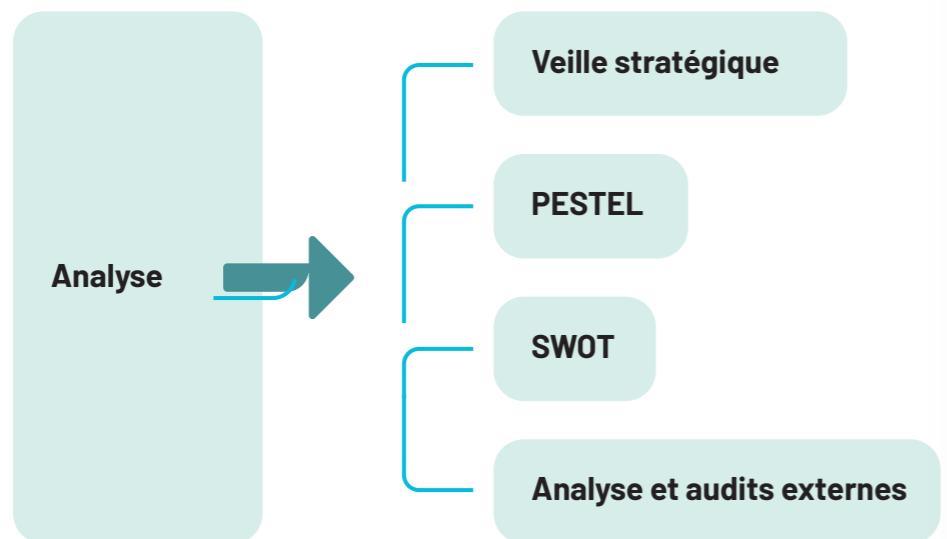
Le processus global de construction s'est déroulé en trois phases.

La première phase a été une phase d'analyse de l'hôpital et de son contexte.

Sur base des constats retirés de cette analyse, nous avons concerté différents acteurs et parties prenantes afin de récolter des idées, des projets et des orientations potentielles. Ces propositions ont ensuite été compilées, organisées et finalement priorisées.



## Phase d'analyse



### Veille stratégique

La phase d'analyse a pu s'appuyer, à chaque étape, sur les données récoltées par la veille stratégique menée en continu. Cette veille compile les informations sur le secteur des soins de santé (politiques, réglementations, positions des grands acteurs sectoriels), sur les dernières innovations arrivant sur le marché

sur le plan médical ou concernant les systèmes de management. La veille se centre également sur l'enjeu de durabilité en surveillant les réglementations, les bonnes pratiques et les sources potentielles de financement pour des projets durables.

### Analyse PESTEL

La phase d'analyse a débuté avec une analyse de l'environnement, menée par le Conseil de direction. Afin de prendre en compte toutes les tendances présentes dans l'environnement, le modèle PESTEL (outil d'analyse stratégique utilisé pour étudier le macro-environnement d'une entreprise en examinant divers facteurs externes) a été utilisé. Au terme de cette ana-

lyse, 180 tendances ont été identifiées. **18 tendances ont été jugées prioritaires** et leurs impacts potentiels sur l'hôpital ont été étudiés. **105 impacts possibles ont été listés**, représentant soit des opportunités, soit des menaces. Les résultats obtenus ont été confrontés et complétés par les tendances majeures issues de la veille stratégique.

### Analyse SWOT

La phase d'analyse s'est poursuivie par une analyse des forces, faiblesses, risques et opportunités internes à la structure. Cette analyse a été réalisée en tête à tête avec chaque directeur de pôle.

L'analyse a exploré les forces et faiblesses et s'est structurée autour des dimensions suivantes :

| Dimension    | Sujets   |
|--------------|--|
| Main-d'œuvre | Effectifs, compétences, fonctions critiques, planification des successions, évolution des métiers, rétention du personnel, bien-être, ...                    |
| Méthode      | Modes d'organisation du pôle (division et coordination du travail), collaborations, modes de prise de décision, outils de pilotage, méthodes de travail, ... |
| Management   | Gestion des ressources et leadership   |
| Matériel     | Outils, logiciels et applicatifs, infrastructures, ressources immobilières et mobilières, ...  |
| Milieu       | Positionnement du pôle dans l'institution, rapports clients/fournisseurs internes à l'hôpital, image externe et visibilité du pôle, ...                      |
| Money        | Situation économique du pôle : comment le pôle génère-t-il des revenus, des dépenses ou des économies ?  |



## Analyses et audits externes

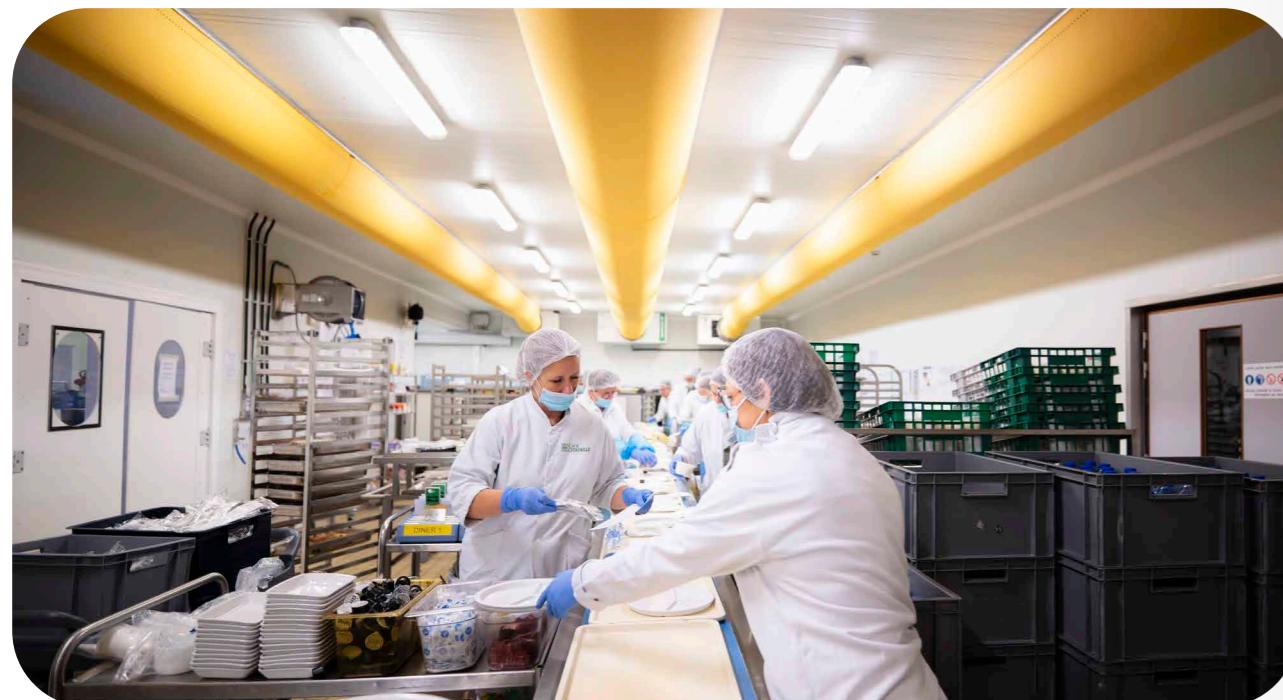
L'analyse SWOT menée en interne a été complétée par le résultat d'analyses et d'audits commandités par certains pôles et apportant un regard externe sur certains processus. Nous pouvons citer l'audit réalisé dans le pôle soins, l'audit technique et infrastructure commandité par le pôle 5 et portant sur le plan

de construction, les façades et les réseaux primaires. Dans le même ordre d'idée, la phase d'analyse des ressources humaines a amené un état des lieux détaillé et transversal de tous les processus RH.

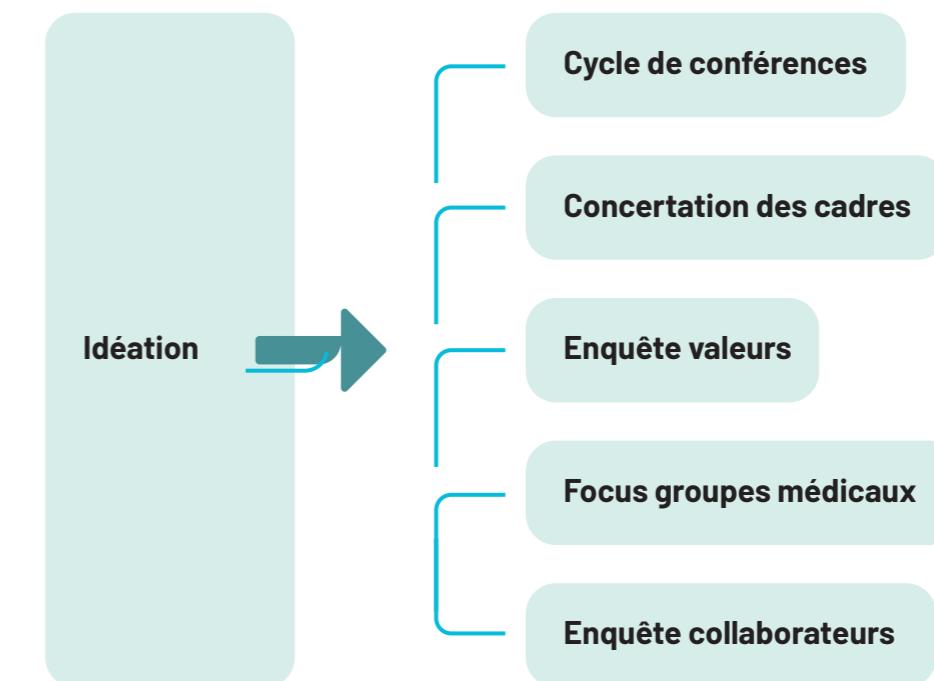
## Présentation des résultats de l'analyse

La phase d'analyse a principalement concerné le Conseil de direction qui dispose d'une vision transversale et stratégique tant de l'organisation que de l'environnement dans lequel elle évolue. La phase d'idéation a associé beaucoup plus largement les forces vives de l'hôpital. Pour maintenir une cohérence dans la réflexion, les résultats de la phase d'analyse ont donc été

présentés plus largement. Le Conseil médical ainsi que l'ensemble des cadres ont reçu une présentation des grandes tendances présentes dans l'environnement ainsi que des impacts possibles pour la structure de l'hôpital. Ces présentations ont permis d'enrichir l'analyse du point de vue de chaque groupe d'acteurs.



## Phase d'idéation



### Cycle de conférences

En fonction des résultats de la phase d'analyse, un cycle de trois conférences a été proposé aux cadres et médecins chefs de service. Chacune de ces conférences se construisait comme un dialogue entre un expert externe qui amenait un point de vue volontairement neuf et une personne interne à l'hôpital en lien avec la thématique du jour. Au terme de chaque

conférence, tous les participants étaient invités à donner leurs idées de projets ou d'actions concrètes qui devraient, selon eux, se trouver dans le futur plan stratégique.

Les trois thématiques étaient : la dimension durable, la gestion de crise et l'incertitude.





## Focus groupes médicaux

Pour le pôle médical, c'est la méthode des focus-groupes qui a été choisie afin de récolter les propositions des actuels médecins chefs de services. La direction médicale a organisé 5 rencontres auxquelles ont été invités tous les médecins chefs de services et leurs adjoints. Grâce à une méthode de réflexion convergente, ces focus-groupes ont permis d'identifier les leviers d'action prioritaires pour constituer le plan médical.

Les focus-groupes médicaux avaient pour thématiques :

- Apport des nouvelles technologies sur le plan médical ;
- Pénurie d'effectifs médicaux ;
- Relations avec les structures externes d'amont et d'aval ;
- Collaborations externes dans le cadre du réseau ;
- Qualité clinique médicale.

## Enquête valeurs

L'ensemble du personnel et des médecins a également été consulté sur les valeurs qui devaient soutenir les projets stratégiques. Les valeurs proposées ont été choisies à la suite d'un « benchmarking » avec d'autres structures du secteur. Les propositions de valeurs concernaient aussi bien la relation au patient que les valeurs qui doivent régir la collaboration

au sein de l'hôpital. 27 valeurs ont ainsi été soumises au vote. Parmi celles-ci, 6 valeurs concentrent la moitié de tous les votes émis.

Le Conseil médical s'est également saisi de la question des valeurs, en particulier celles liées à l'activité clinique. À la suite d'une réunion de travail sur le sujet, le Conseil médical a remis une liste de valeurs.

| Titre   | Intervenant externe  | Intervenant interne   |
|---|--|---|
| <b>Le durable ici... et ailleurs</b>  | <b>Patrick Simon</b> , Directeur général, bpost  | <b>Dr Martial Moonen</b> , Chef du Service de Néphrologie   |
| <b>Anticiper les risques pour une meilleure gestion en milieu hospitalier</b> | <b>Benoît-Laurent Yerna</b> , Chief Risk Officer, Ethias   | <b>Frédéric Noël</b> , Conseiller en prévention   |
| <b>Cheminier sans carte : évoluer avec l'incertitude</b>                      | <b>Frédéric Schoenaers</b> , Vice-Recteur à l'enseignement et à la vie étudiante, Université de Liège<br><br><b>Didier Vrancken</b> , Doyen de la Faculté des Sciences Sociales, Université de Liège | <b>Steeve Krupp</b> , Responsable Cellule Coaching<br><br><b>Simon Tonon</b> , Attaché de formation |

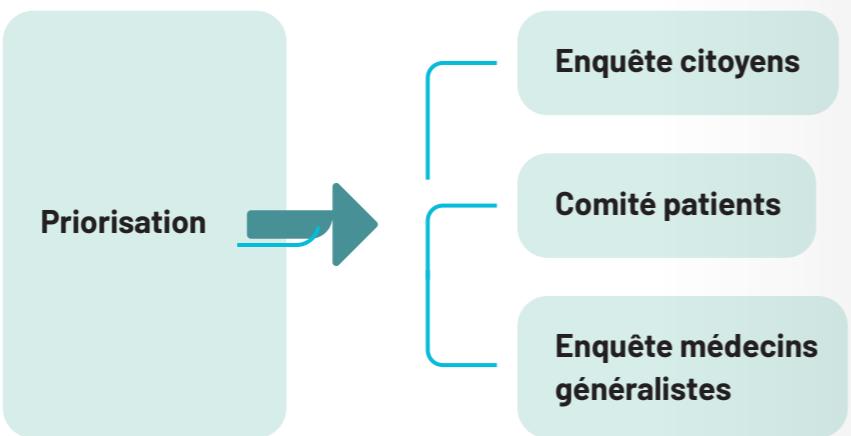
## Enquête collaborateurs

Nos collaborateurs constituent la force vive de l'hôpital. Leur regard, forgé par l'expérience du terrain, a permis de recueillir une vision large et concrète de leurs attentes. À travers l'enquête qui leur a été proposée, ils ont exprimé leurs besoins, identifié des marges de

progrès et proposé des pistes d'avenir. Ces contributions structurent directement notre plan stratégique et rappellent que l'avenir de l'hôpital se construit avec celles et ceux qui lui donnent vie chaque jour.

# Phase de priorisation

La phase d'idéation a produit beaucoup de leviers d'actions et de propositions différentes. Souvent complémentaires, parfois divergentes, ces propositions ont ensuite dû être triées et priorisées.



## Enquête priorités des citoyens

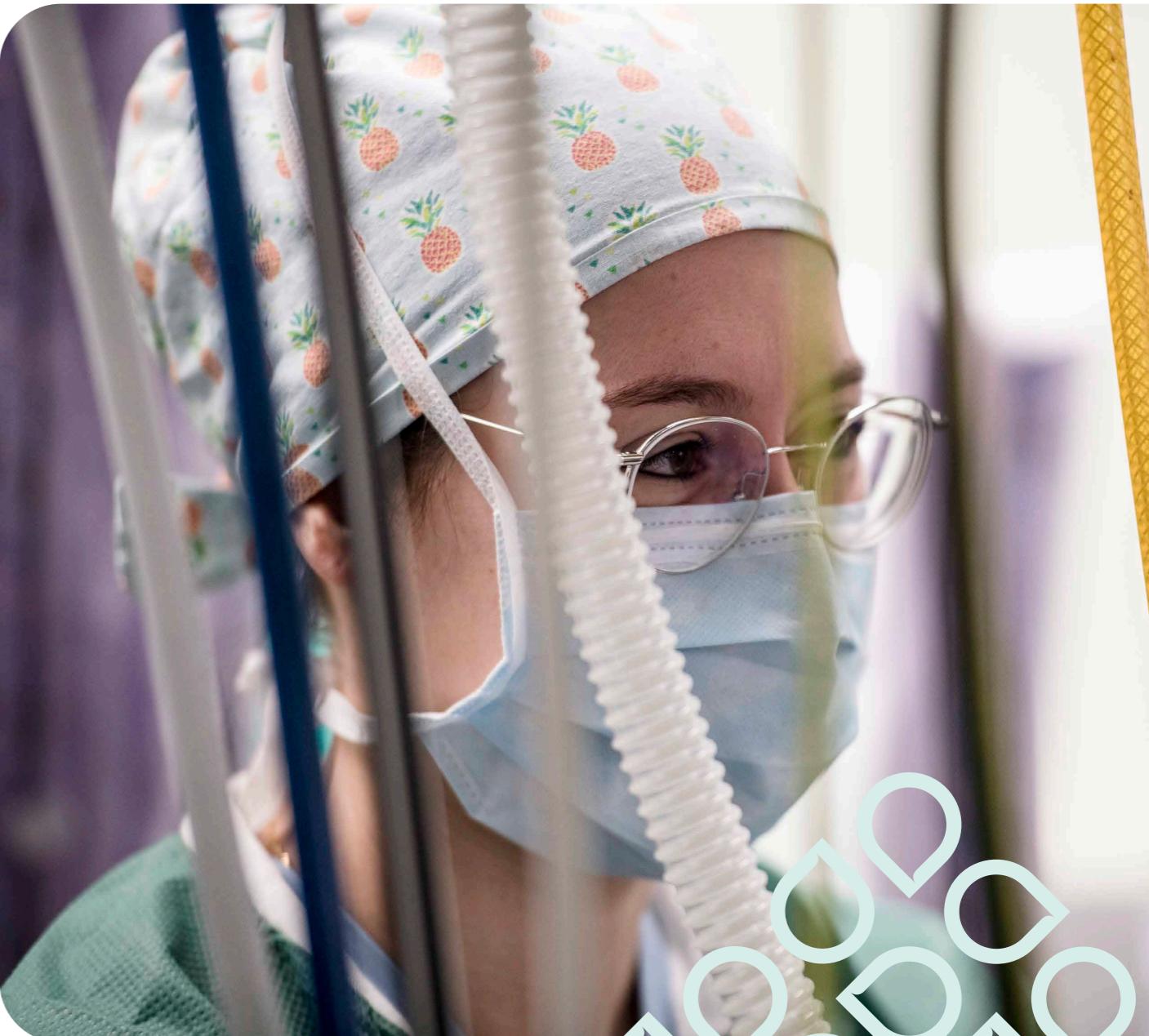
Les citoyens, patients ou non de notre hôpital, ont également été interrogés (enquête en ligne – web et réseaux sociaux) sur ce qui était prioritaire pour eux, quels étaient les manquements qu'ils identifiaient aujourd'hui et quels projets d'avenir leur paraissaient les plus pertinents.

## Concertation avec le comité des patients

Le comité des patients de l'hôpital a également été sollicité pour indiquer ses priorités pour le prochain plan stratégique. Une réunion de travail a été dédiée à cette question et le rapport a été transmis au comité de rédaction du plan par le coordinateur qualité.

## Enquête médecins généralistes

Les médecins généralistes, en tant que partenaires privilégiés de l'hôpital, ont également été interrogés (via le magazine Citadoc) sur la perception qu'ils ont aujourd'hui de notre hôpital ainsi que sur les chantiers qu'ils jugent prioritaires.





## CHAPITRE

# 04

Nos six priorités  
stratégiques pour un  
hôpital antifragile,  
responsable et tourné  
vers l'avenir



# Préambule

Dans un monde en mutation rapide, les hôpitaux font face à des attentes croissantes : garantir la sécurité et la qualité des soins, assurer une offre accessible à tous, attirer et fidéliser les talents, répondre aux enjeux environnementaux et sociaux, tout en assurant la pérennité de leur mission de service au public.

Face à ces défis, l'hôpital de la Citadelle affirme une vision claire : être un acteur de référence, exemplaire et agile, capable d'anticiper les évolutions et de construire des réponses durables.

Ce plan stratégique repose sur **six priorités structurantes**, articulées autour de trois dimensions indissociables :

- L'expérience et les résultats pour les **patients** ;

- L'engagement et les conditions de travail des **collaborateurs** ;
- La cohérence, la solidité et la performance de l'**institution**.

Chacune des priorités agit comme un levier de transformation, mobilise l'ensemble des services, des fonctions et des métiers, et trace une trajectoire ambitieuse pour renforcer la confiance, garantir la qualité, accélérer les transitions, et positionner notre hôpital comme un modèle de santé publique moderne, responsable et ouvert sur son environnement.

**Quatre grands principes fédérateurs** traversent l'ensemble des priorités. Ils leur donnent sens, les relient entre elles, et constituent nos thèmes clés transversaux.

## Thèmes clés transversaux

### Autonomie et engagement

pour que patients, professionnels et services deviennent acteurs de la transformation.

### Impact collectif et durabilité

pour maximiser l'effet utile de nos ressources, inscrire notre action dans le long terme.

### Ouverture et ancrage territorial

pour agir en lien avec notre territoire, nos partenaires et la société qui nous entoure.

### Fiabilité et cohérence

pour bâtir la confiance, sécuriser les parcours, structurer l'action collective.



# 1. Sécurité et qualité

## Maîtriser les risques, garantir la rigueur, structurer l'amélioration continue

Dans un système de santé en constante évolution, la qualité et la sécurité ne sont pas seulement des impératifs cliniques ; elles constituent des leviers de confiance, de performance et de durabilité. Elles engagent l'ensemble des métiers de l'hôpital – soins, techniques, logistiques, administratifs, informatiques, etc. – et doivent s'inscrire dans une dynamique transversale, rigoureuse et partagée.

Notre ambition : construire un système qualité robuste, évolutif et collectif, fondé sur la gestion par les processus, l'analyse, la prévention, la responsabilisation et l'amélioration continue. La qualité est indissociable de la recherche et de la notoriété scientifique : elles renforcent notre attractivité médicale, la fidélité des patients et la confiance de la société.

### Pour nos patients

#### Des parcours clairs, sécurisés et responsables.

- Garantir la qualité médicale et soignante à chaque étape, grâce à l'expertise de nos médecins et des fonctions cliniques et de support ;
- Améliorer l'expérience en clarifiant l'information, en soignant l'environnement et en intégrant le ressenti du patient comme indicateur qualitatif ;

- Renforcer l'accessibilité : réduction des délais, développement d'offres hybrides (présentielles/virtuelles), clarté de l'information financière ;
- Favoriser l'autonomie via des outils accessibles, des consentements éclairés et une communication adaptée à la situation de chacun ;
- Améliorer le confort et l'expérience patient grâce à l'usage raisonné des outils numériques.



### Pour nos collaborateurs

#### Une culture partagée de la sécurité, dans un cadre respectueux et apprenant.

- Renforcer la résilience collective par la gestion des processus, la veille, l'adaptation et le retour d'expérience à l'échelle des services ;
- Garantir la qualité médicale et soignante à chaque étape, notamment par une politique rigoureuse de bon usage des anti-infectieux (AMS) et par la tenue optimale du dossier médical comme outil de communication entre médecins et soignants ;
- Déployer des plans de continuité d'activité et de gestion des risques (pannes, crises, cyberattaques, etc.) robustes, testés et partagés ;
- Renforcer la culture juste et les processus de déclaration des événements indésirables, des presque incidents et des pratiques inappropriées ;

- Fonder un véritable mode de gestion par les processus et harmoniser les pratiques pour gagner en efficience et réduire les marges d'erreur ;
- Développer une culture d'analyse et de pilotage fondée sur des données probantes, fiables et accessibles ;
- Développer le pilotage intégré des parcours de soins, alignant les volets cliniques et administratifs pour garantir leur continuité, limiter les ruptures et renforcer la fluidité interdisciplinaire ;
- Préserver le bien-vivre au travail : prévention des risques psychosociaux, équilibre vie professionnelle/vie privée ;
- Soutenir la formation continue et la participation à la recherche clinique ;
- Favoriser l'expression et l'implication des équipes dans les démarches qualité et sécurité en valorisant les initiatives individuelles, les retours terrain et les innovations du quotidien.

### Pour notre institution

#### Une gouvernance engagée et exemplaire.

- Instaurer une culture systémique de gestion de la qualité et des risques, intégrant un système d'assurance qualité robuste où la gouvernance médicale et managériale s'articulent étroitement ;
- Structurer le plan de continuité global avec des scénarii de crises réalistes ;
- Sécuriser nos infrastructures physiques et numériques, tant sur le plan technique qu'humain ;

- Articuler accréditations, évaluations externes et pilotage interne dans une logique d'amélioration continue ;
- Documenter et valoriser nos résultats, nos pôles d'excellence et nos succès cliniques, pour renforcer la notoriété scientifique et clinique de l'hôpital.

*Nous affirmons notre conviction : il n'y a pas de qualité sans sécurité, et pas de sécurité sans anticipation et préparation.*

## 2. Déploiement efficient des ressources

### Faire mieux avec ce que nous avons, en alignant moyens, besoins et impact.

Offrir des soins de qualité accessibles et durables dans un contexte sous tension exige une approche renouvelée des ressources : stratégie, cohérence, ciblage.

À l'heure de la pression budgétaire, de la pénurie de personnel soignant qualifié et de l'évolution

des besoins, l'efficience devient à la fois un impératif de pérennité et une condition de qualité.

Cela suppose de passer d'une logique de répartition à une culture d'arbitrage éclairé, de pilotage rigoureux et d'innovation organisationnelle.

#### Pour nos patients

##### Des ressources alignées sur les besoins réels.

- Maintenir un haut niveau de qualité en intégrant les meilleures pratiques, recommandations et données disponibles ;
- Adapter l'offre en continu : accessibilité géographique et temporelle (ouverture plus tardive des plages de consultation par exemple), virtuelle et ajustement aux besoins réels ;
- Déployer une approche fondée sur la pertinence médicale : personnalisation, justification des soins, évaluation des résultats ;

*L'efficience ne se mesure pas en volume de soins, mais en capacité à répondre, au bon moment, au bon besoin, avec les bons moyens.*

#### Pour nos collaborateurs

##### Des équipes recentrées sur leur mission, dans une organisation claire et soutenante.

- Valoriser les compétences, stabiliser les équipes et renforcer les parcours professionnels ;
- Déployer des politiques ambitieuses pour faire face à la pénurie médicale et fidéliser les talents, notamment en renforçant l'engagement et la rétention des jeunes générations ;
- Renforcer l'intégration et l'accompagnement des nouveaux arrivants, dans une culture de transmission et de mentorat ;
- Mettre à disposition des outils ergonomiques et performants, favorisant efficience et agilité ;
- Clarifier les rôles et les circuits pour permettre à chacun de se consacrer à son cœur de métier et renforcer la collaboration interprofessionnelle ;
- Recentrer les professions de soins sur leur valeur ajoutée dans une organisation agile et fluide ;

- Promouvoir un leadership de proximité fondé sur la confiance et la responsabilité partagée et la cohérence ;
- Accompagner le changement par la formation continue, le partage d'expertise et le développement des compétences ;
- Préserver l'équilibre vie professionnelle/vie privée et garantir un climat de travail respectueux, porteur de sens et de bien-être ;
- Proposer de la flexibilité de carrière compatible avec les missions et la législation ;
- Adapter notre politique DEI (Diversité Équité Inclusion) aux enjeux hospitaliers et sociétaux ;
- Développer des outils de feedback sur les réussites de projets innovants et leur évolution.

*L'efficience humaine commence là où chacun peut exercer pleinement son rôle, dans un cadre clair, cohérent et respectueux.*

#### Pour notre institution

##### Une gestion rigoureuse, alignée sur l'impact et la durabilité.

- Élaborer et suivre un budget aligné sur nos priorités, garant de la soutenabilité et de la capacité d'action ;
- Prioriser les investissements selon leur valeur ajoutée réelle pour les patients, les équipes et les missions de l'hôpital ;
- Adapter les processus organisationnels et de soins en fonction des ressources en nombre et compétences afin de garantir l'offre et la qualité des soins ;

- Développer une culture d'amélioration continue et d'innovation pragmatique pour anticiper les mutations du secteur ;
- Optimiser les processus internes pour renforcer l'efficacité et clarifier les responsabilités ;
- Déployer les ressources humaines, matérielles et infrastructurelles là où elles ont le plus d'impact, en coordination avec les fonctions transversales.

*C'est par la maîtrise et la cohérence de ses ressources qu'un hôpital peut conjuguer performance, équité et accessibilité.*



## #noussommes top employers 2025 !

En 2025, l'hôpital de la Citadelle a obtenu pour la première fois la certification Top Employer, une reconnaissance internationale qui valorise la qualité de nos pratiques RH, l'attention portée à l'expérience collaborateur et l'engagement quotidien de nos équipes.

Cette distinction ne consacre pas seulement une organisation : elle souligne surtout le travail collectif de toutes celles et ceux qui

font vivre notre hôpital. Être Top Employer, c'est affirmer notre ambition d'offrir un environnement de travail respectueux, ouvert, innovant et aligné sur notre mission de soins.

Cette certification marque une étape importante dans notre transformation et renforce notre détermination à continuer d'investir dans nos talents, notre culture et notre avenir commun.

### 3. Encourager les collaborations et les partenariats

#### Tisser des alliances qui élargissent nos horizons et renforcent notre impact.

Dans un environnement en mutation rapide – complexité des soins, pénurie de personnel, transformation des territoires – **unir nos forces pour élargir notre impact, mutualiser nos compétences et renforcer la continuité des activités** devient un levier stratégique incontournable.

S'allier, c'est renforcer notre rôle d'acteur régional majeur, mutualiser intelligemment les ressources, gagner en efficience et garantir une offre de soins structurée, cohérente et accessible.

#### Pour nos patients

**Accroître l'accessibilité, la cohérence et la qualité de l'offre grâce à une organisation territoriale intégrée.**

- Garantir une prise en charge complète et coordonnée, de l'hôpital général aigu jusqu'à la première ligne ;
- Maintenir notre rôle d'hôpital général aigu, tout en développant des pôles d'expertise reconnus ;

Notre vision : une collaboration active, responsable et ouverte, fondée sur des objectifs partagés, une gouvernance concertée et des valeurs communes. Elle s'incarne dans des partenariats hospitaliers structurants, des coopérations de terrain et des alliances académiques, nationales et internationales.

Ces dynamiques contribuent aussi à renforcer l'attractivité médicale et scientifique de l'hôpital, au bénéfice des patients comme des équipes.

- Offrir des soins accessibles, financièrement et géographiquement grâce à des partenariats publics complémentaires.

*Une collaboration structurée renforce l'équité, la qualité et l'accès aux soins.*

#### Pour nos collaborateurs

**Élargir les perspectives, stimuler la recherche, partager les compétences pour mieux innover.**

- Renforcer l'attractivité de l'hôpital par un positionnement affirmé au sein d'un réseau public universitaire ambitieux ;
- Consolider une intégration progressive dans les groupements et réseaux hospitaliers (les Hôpitaux Universitaires de Liège – HUL –, Réseau Elipse), en développant un projet médical commun, cohérent et complémentaire ;
- Identifier les rapprochements de services stratégiques et faciliter les convergences entre équipes ;
- Encourager la recherche, l'enseignement et l'innovation dans un cadre collaboratif ;
- Mutualiser les expertises pour gagner en efficience et maintenir un haut niveau de qualité ;

*Le partenariat structuré crée un environnement professionnel stimulant, évolutif et porteur de sens.*

#### Pour notre institution

**Agir comme un acteur fédérateur, ancré dans son territoire et ouvert sur le monde.**

- Être un acteur engagé du groupement hospitalier universitaire public liégeois – HUL ;
- Incrire ce groupement dans une stratégie partagée avec le Réseau Elipse, pour renforcer l'offre publique ;
- Sécuriser nos agréments stratégiques par la coordination des services médicaux à l'échelle du groupement ;
- Documenter nos résultats et poursuivre les certifications externes pour consolider notre crédibilité et notre rôle de pôle d'excellence ;
- Agir sur nos coûts, notre capacité d'investissement et la viabilité de notre modèle hospitalier ;
- Consolider les partenariats scientifiques et cliniques en s'appuyant sur les réseaux hospitaliers et les collaborations universitaires, pour renforcer notre rôle de pôle d'excellence médicale et scientifique ;
- Renforcer les partenariats ouverts et ciblés avec :
  - Les universités et hautes écoles (recherche, formation, innovation) ;
  - Les structures locales (santé communautaire, emploi, inclusion) ;
  - Les professionnels de première ligne ;
  - Les partenaires internationaux dans une logique d'échange et de solidarité.

*Ce sont les alliances intelligentes, durables et alignées qui garantissent notre utilité à long terme.*



## 4. Maximiser le potentiel de l'infrastructure et du matériel

Faire de chaque espace, chaque équipement et chaque flux un levier d'efficacité, de confort et de durabilité

Dans un contexte de réformes, de tensions sur les ressources et d'exigences croissantes en durabilité, chaque mètre carré, chaque outil, chaque flux devient un actif stratégique. Nous devons investir là où cela a du sens, avec

pour objectif d'améliorer concrètement l'expérience des patients, de soutenir le travail des professionnels et d'assurer la soutenabilité à long terme.

### Pour nos patients

**Des environnements accessibles, lisibles et efficents, pensés pour le soin.**

- Réduire les délais d'accès aux soins par une gestion optimisée des capacités, des flux et des locaux ;
- Investir dans des dispositifs et technologies qui améliorent le confort, la lisibilité et l'autonomie du patient ;

- Évaluer chaque projet selon son impact sur l'expérience patient et l'efficience du parcours.

*L'environnement physique est une extension du soin : il doit soigner lui aussi.*

### Pour nos collaborateurs

**Un cadre lisible, fonctionnel et aligné avec les réalités du terrain.**

- Offrir des espaces de travail adaptés, sûrs et propices à la coopération ;
- Clarifier les circuits et responsabilités grâce à une gouvernance par les processus ;
- Prendre des décisions d'aménagement fondées sur des données fiables et partagées ;
- Mettre en place un modèle dynamique d'allocation des espaces, ajusté à l'activité réelle.

*Un environnement de travail bien pensé libère l'énergie des équipes et accroît leur impact.*

### Pour notre institution

**Un pilotage stratégique du patrimoine, entre utilité, sobriété et performance.**

- Orienter les investissements selon une grille 360° : utilité clinique, durabilité, évolutivité, coût ;
- Définir une stratégie immobilière et matérielle alignée sur notre vision à long terme ;
- Mettre en œuvre des projets d'efficacité énergétique et de modernisation technique, pour optimiser durablement nos consommations, notre confort et notre résilience ;

**Trois chantiers emblématiques :**

**1) Rénovation des façades** (2026-2028) : confort thermique accru (hiver et été), baisse des consommations, production photovoltaïque ;

**2) Rétro-commissionnement des installations techniques** : analyse en temps réel du fonctionnement des installations (pilotage par les données), correction des éventuelles dérives, optimisations, réduction des gaspillages.

**3) Audit stratégique des réseaux techniques** : vision à 30 ans pour décider, planifier, investir.

*Investir dans l'infrastructure, c'est garantir la robustesse et la pertinence de l'hôpital de demain.*



## 5. Assurer la fiabilité, la confiance et la reliance

Créer du lien durable, garantir la cohérence, et inspirer le respect

Face à un monde complexe et fragmenté, la fiabilité et la confiance deviennent des fondations essentielles. À la Citadelle, nous choisissons aussi de cultiver la reliance : cette capacité à

tisser des liens vivants, durables et porteurs de sens entre les personnes, les métiers et les territoires.

### Pour nos patients

**Des relations de soin fondées sur la clarté, la reconnaissance mutuelle et la parole fiable.**

- Favoriser la décision partagée et le respect des droits ;
- Garantir une information accessible, honnête et compréhensible ;
- Lutter contre la désinformation par une communication empathique et cohérente ;
- Organiser un accueil visible et humain ;
- Intégrer le ressenti patient comme indicateur de qualité relationnelle.

*La confiance du patient se construit à travers des gestes cohérents, la parole vraie et la présence attentive.*

### Pour nos collaborateurs

**Des relations professionnelles fondées sur la reconnaissance, la coopération et la clarté des rôles.**

- Promouvoir une culture de confiance et de reliance interprofessionnelle ;
- Déployer une gouvernance transversale favorisant le collectif ;
- Offrir un environnement professionnel fiable et respectueux des valeurs professionnelles ;
- Former les responsables à une communication mobilisatrice ;
- Renforcer l'intégration des professionnels de première ligne (médecins généralistes, soins à domicile, infirmiers extrahospitaliers, etc.), dans une logique de parcours ;
- Partager les succès de coopération et reconnaître leurs impacts positifs.

*Une organisation digne de confiance, c'est un espace clair, fiable, et porteur de sens.*

### Pour notre institution

**Affirmer notre parole publique, gouverner par des données fiables, et incarner nos engagements.**

- Porter des engagements visibles, cohérents et alignés sur notre mission ;
- Structurer une gouvernance rigoureuse de la donnée ;
- Lutter contre la désinformation avec une parole institutionnelle documentée et accessible ;
- Utiliser la Business Intelligence pour un pilotage éclairé et partagé ;
- Développer la littératie numérique des équipes face aux enjeux du numérique et de l'IA ;
- Repenser notre site internet et intranet comme outils de lien, de transparence et d'orientation.

*Dans un monde saturé d'informations, seule une parole claire, cohérente et fiable est entendue.*

## 6. Favoriser les mesures ESG

### Soigner durablement : protéger la santé des personnes, de la société et de la planète.

La transition environnementale, les attentes sociétales et les nouvelles obligations réglementaires, notamment la directive CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), imposent de franchir une nouvelle étape : structurer, mesurer et piloter nos engagements ESG (Environnement, Social, Gouvernance) avec méthode, cohérence et transparence.

À la Citadelle, la durabilité est déjà présente dans nos pratiques, nos choix d'investisse-

ment et notre culture de travail. Désormais, elle devient un levier stratégique de transformation, aligné sur notre mission de service au public et notre responsabilité envers les générations futures.

Les médecins, par leurs choix thérapeutiques et leurs pratiques quotidiennes, ainsi que l'ensemble des collaborateurs, sont des acteurs clés de cette transition vers un hôpital plus responsable.

#### Pour nos patients

##### Offrir des soins responsables, équitables et durables, dans un environnement protecteur et engagé.

- Garantir la résilience de l'offre de soins face aux crises sanitaires, climatiques et géopolitiques ;
- Réduire les risques environnementaux liés à l'air, à l'eau, aux déchets ou aux substances chimiques ;
- Intégrer l'impact environnemental dans la conception des parcours de soins ;
- Poursuivre le développement d'une alimentation durable, locale, de qualité, et lutter contre le gaspillage ;

*Soigner durablement, c'est préserver la santé des personnes, et de leur environnement.*

#### Pour nos collaborateurs

##### Renforcer l'adhésion, la sécurité et les compétences pour une transition portée par les équipes.

- Maintenir des conditions de travail sûres, adaptées aux risques environnementaux et climatiques ;
- Renforcer la formation et les outils ESG à disposition des équipes ;
- Prévenir les risques psychosociaux, y compris ceux liés à l'éco-anxiété ;
- Valoriser l'implication des équipes via des projets, des ambassadeurs et la reconnaissance des initiatives durables ;
- Promouvoir une gestion responsable et coordonnée des anti-infectieux à travers une démarche d'Antimicrobial Stewardship (AMS), intégrée aux pratiques cliniques, à la politique de qualité et à la gouvernance hospitalière afin de lutter efficacement contre la résistance aux antibiotiques et les infections associées aux soins (Antibiotic and Infection Management - AIM ).

*La transition durable ne peut réussir qu'avec des équipes informées, formées et impliquées.*

#### Pour notre institution

##### Ancrer les principes ESG dans notre modèle de performance.

- Déployer une stratégie bas carbone, en cohérence avec nos actions (énergie, mobilité, bâtiments, achats, etc.) ;
- Adapter nos infrastructures aux effets du changement climatique, avec une vision à long terme ;
- Intégrer la biodiversité comme levier de santé environnementale et de qualité de vie ;
- Co-construire avec la ville et la région une mobilité fluide et durable, au service de l'accessibilité aux soins et de la qualité de vie urbaine ;
- Produire, dès 2027, un rapport CSRD aligné sur les standards européens, coconstruit avec nos parties prenantes ;
- Promouvoir une gouvernance responsable, transparente et fidèle aux valeurs du service au public ;
- Développer les synergies territoriales avec les acteurs engagés dans la transition écologique et sociale.

*L'engagement ESG est un pilier de notre crédibilité institutionnelle et de notre capacité à durer.*

## CHAPITRE

05

Nos quatre  
catalyseurs de  
transformation



POUR GARANTIR UNE MISE EN ŒUVRE RIGOUREUSE ET COHÉRENTE DE NOTRE PLAN STRATÉGIQUE, NOUS NOUS APPUIERONS SUR LA MÉTHODE DE GESTION DE PROJETS PRINCE<sup>2</sup>, QUI ASSURERA LE SUIVI STRUCTURÉ DES PROJETS ASSOCIÉS À CHACUNE DES PRIORITÉS.

PAR AILLEURS, QUATRE LEVIERS IRRIGUENT L'ENSEMBLE DU PLAN ET AGISSENT COMME DES ACCÉLÉRATEURS DE TRANSFORMATION. CE SONT NOS CATALYSEURS.

## 1. La transformation numérique

Fiabiliser les données, fluidifier les parcours, renforcer les liens.

Le numérique est un catalyseur essentiel de notre transformation. Il soutient la qualité des soins, la performance organisationnelle et l'ouverture de l'hôpital sur son écosystème.

- Déployer des outils interopérables, intégrés et centrés sur l'usage, au service des processus cliniques et administratifs ;
- Former et accompagner les utilisateurs pour garantir une adoption efficace et durable ;
- Intégrer l'intelligence artificielle de manière raisonnée pour, entre autres, soutenir la décision médicale, anticiper les risques et automatiser certaines tâches ;
- Développer la télémédecine et la télé-expertise au sein du réseau, afin de renforcer la continuité territoriale et la coordination des soins ;

- Structurer des plateformes numériques robustes et interopérables pour les dispositifs connectés, garantissant l'efficacité et la sécurité des usages ;
- Digitaliser les parcours et interfaces pour améliorer l'expérience patient et la réactivité des équipes ;
- Sécuriser les échanges et systèmes numériques dans un cadre conforme (NIS2, ISO 27001, RGPD), appuyé par une gouvernance claire et une sensibilisation continue des professionnels ;
- Renforcer la mobilité grâce à des dispositifs portables adaptés aux besoins de terrain ;
- Garantir la fiabilité des données comme socle du pilotage, de l'interopérabilité et de la confiance.

## 2. Des collaborateurs positifs et investis

Engager les équipes, cultiver le sens, amplifier l'impact.

L'implication des collaborateurs est le moteur de notre transformation. Leur engagement collectif donne force, cohérence et humanité à notre plan.

- Favoriser un climat de travail respectueux, inclusif et porteur de sens ;
- Valoriser les compétences, les initiatives et la contribution de chacun à la réussite collective ;

- Développer l'autonomie, la responsabilité partagée et un leadership de proximité ;
- Renforcer la formation continue, la transmission et l'évolution professionnelle ;
- Crée un environnement où chacun peut exercer pleinement son métier, avec fierté et impact.



## 3. L'interdisciplinarité

Croiser les expertises, coordonner les interventions, renforcer la cohésion.

- Structurer des parcours transversaux autour des besoins des patients ;
- Renforcer les interactions entre services hospitaliers, première ligne et structures partenaires ;
- Encourager les projets collectifs mêlant disciplines cliniques, logistiques, numériques et administratives ;
- Intégrer pleinement les professionnels de première ligne dans la continuité du soin ;
- Développer des outils partagés pour soutenir le travail collaboratif au quotidien.



## 4. L'innovation

Explorer, tester et transformer nos pratiques avec pragmatisme.

L'innovation est un levier majeur pour anticiper les évolutions de la médecine et renforcer l'impact de l'hôpital. Elle doit être pragmatique, responsable et centrée sur l'humain.

- Favoriser une culture de l'expérimentation, en soutenant des projets pilotes évalués et reproductibles ;
- Développer l'innovation organisationnelle pour fluidifier les processus, renforcer la coopération interprofessionnelle et améliorer l'efficience ;
- Consolider notre avance en robotique chirurgicale et poursuivre l'exploration de nouvelles technologies : impression 3D, bio-impression, réalité virtuelle ou jumeaux numériques ;
- Positionner l'hôpital comme un acteur pionnier en médecine numérique, robotique et prédictive, au service des patients et des équipes ;
- Valoriser les idées issues du terrain et des collaborations, en encourageant la créativité des professionnels et la co-construction avec nos partenaires ;
- Garantir une innovation responsable, alignée sur les valeurs de durabilité, d'éthique et de pertinence clinique

# TABLEAU DE SYNTHÈSE

## Thèmes clés transversaux

### Autonomie et engagement

pour que patients, professionnels et services deviennent acteurs de la transformation.

### Impact collectif et durabilité

pour maximiser l'effet utile de nos ressources, inscrire notre action dans le long terme.

### Ouverture et ancrage territorial

pour agir en lien avec notre territoire, nos partenaires et la société qui nous entoure.

### Fiabilité et cohérence

pour bâtir la confiance, sécuriser les parcours, structurer l'action collective.

## Priorités

### QUALITÉ ET SÉCURITÉ

**Maîtriser les risques, garantir la rigueur, structurer l'amélioration continue.**

**Patients** : Des parcours clairs, sécurisés et responsables.

**Collaborateurs** : Une culture partagée de la sécurité, dans un cadre respectueux et apprenant.

**Institution** : Une gouvernance engagée et exemplaire.

### DÉPLOIEMENT EFFICIENT DES RESSOURCES

**Faire mieux avec ce que nous avons, en alignant moyens, besoins et impact.**

**Patients** : Des ressources alignées sur les besoins réels.

**Collaborateurs** : Des équipes recentrées sur leur mission, dans une organisation claire et soutenante.

**Institution** : Une gestion rigoureuse, alignée sur l'impact et la durabilité.

### ENCOURAGER LES COLLABORATIONS ET LES PARTENARIATS

**Tisser des alliances qui élargissent nos horizons et renforcent notre impact.**

**Patients** : Accroître l'accessibilité, la cohérence et la qualité de l'offre grâce à une organisation territoriale intégrée.

**Collaborateurs** : Élargir les perspectives, stimuler la recherche, partager les compétences pour mieux innover.

**Institution** : Agir comme acteur fédérateur, ancré dans son territoire et ouvert sur le monde.

### MAXIMISER LE POTENTIEL DE L'INFRASTRUCTURE ET DU MATERIEL

**Faire de chaque espace, chaque équipement et chaque flux un levier d'efficacité, de confort et de durabilité.**

**Patients** : Des environnements accessibles, lisibles et efficaces, pensés pour le soin.

**Collaborateurs** : Un cadre lisible, fonctionnel et aligné avec les réalités du terrain.

**Institution** : Un pilotage stratégique du patrimoine, entre utilité, sobriété et performance.

### ASSURER LA FIABILITÉ, LA CONFIANCE ET LA RELIANCE

**Créer du lien durable, garantir la cohérence, et inspirer le respect.**

**Patients** : Des relations de soin fondées sur la clarté, la reconnaissance mutuelle et la parole fiable.

**Collaborateurs** : Des relations professionnelles fondées sur la reconnaissance, la coopération et la clarté des rôles.

**Institution** : Affirmer notre parole publique, gouverner par des données fiables et incarner nos engagements.

### FAVORISER LES MESURES ESG

**Soigner durablement : protéger la santé des personnes, de la société et de la planète.**

**Patients** : Offrir des soins responsables, équitables et durables, dans un environnement protecteur et engagé.

**Collaborateurs** : Renforcer l'adhésion, la sécurité et les compétences pour une transition portée par les équipes.

**Institution** : Ancrer les principes ESG dans notre modèle de performance.

## Catalyseurs stratégiques

**1 LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE**  
Fiabiliser les données, fluidifier les parcours, renforcer les liens.

**2 DES COLLABORATEURS POSITIFS ET INVESTIS**  
Engager les équipes, cultiver le sens, amplifier l'impact.

**4 L'INNOVATION**  
Explorer, tester et transformer nos pratiques avec pragmatisme.

**3 L'INTERDISCIPLINARITÉ**  
Croiser les expertises, coordonner les interventions, renforcer la cohésion.

# MISE EN OEUVRE OPÉRATIONNELLE

Le succès du plan Essentiel 2026-2031 repose sur un déploiement tactique ainsi qu'un pilotage clair et efficace, pensé pour guider, suivre et évaluer la réalisation de nos objectifs.

La mise en œuvre s'appuie sur des principes fondamentaux qui sont :

- L'implication de tous ;
- L'efficacité de nos actions ;
- Un professionnalisme sans faille ;
- Une transparence totale et une responsabilité partagée.

Cette approche garantit que chaque membre du personnel et les représentants des usagers, participent activement à la mise en œuvre de notre vision.

La méthodologie de mise en œuvre qui en découle est un modèle intégré, conçu pour transformer les orientations stratégiques de haut niveau en initiatives opérationnelles mesurables. Elle s'inspire de la convergence de trois cadres de référence éprouvés qui assurent une exécution robuste et éthique :

**1. La méthodologie Hoshin Kanri** (déploiement de la politique), pour l'alignement stratégique organisationnel.

**2. Le modèle de gestion de projets PRINCE<sup>2</sup>**, pour la structuration et le contrôle des initiatives.

**3. Les principes de bonne gouvernance** applicables aux intercommunales de la région wallonne, pour l'éthique et la transparence.

Le déploiement du plan stratégique est formalisé autour des trois piliers méthodologiques suivants :

## Pilier 1 : l'alignement stratégique par le Hoshin Kanri

Le Hoshin Kanri (traduction : boussole de gestion) est la méthodologie centrale pour garantir que les objectifs stratégiques sont connus, compris et intégrés à tous les niveaux de l'organisation. Il assure la réalisation de notre vision stratégique (notre « vrai nord »).

| Composante Hoshin Kanri | Fonction dans le plan stratégique  | Impact opérationnel  |
|-------------------------|--|--|
| Le vrai nord            | Représente la vision à long terme (2031) et les objectifs fondamentaux du plan.  | Fournit une direction claire et une source de motivation pour toutes les équipes.  |
| Processus de catchball  | Mécanisme de négociation et de validation des objectifs entre la direction et les équipes opérationnelles.   | Assure l'engagement des responsables et la faisabilité des objectifs tactiques, garantissant que la stratégie n'est pas seulement imposée, mais co-construite. |
| Matrice X (Hoshin)      | Outil de visualisation et de suivi qui relie les objectifs stratégiques (les breakthrough objectives) aux objectifs annuels, aux indicateurs de performance (KPI) et aux responsables. | Permet un suivi régulier de l'avancement et une identification rapide des désalignements ou des goulots d'étranglement.  |



## Pilier 2 : la maîtrise de l'exécution par la méthode de gestion de projets PRINCE<sup>2</sup>

L'ensemble des initiatives et des projets découlant du plan stratégique sera géré selon la méthodologie PRINCE<sup>2</sup> (PRojects IN Controlled Environments), qui est le standard de gestion de projets en vigueur au sein de notre hôpital.

| Composante PRINCE <sup>2</sup> | Fonction dans le plan stratégique   | Garantie de performance  |
|--------------------------------|---|--|
| Justification continue         | Chaque projet stratégique doit maintenir un « cas d'affaire » valide tout au long de son cycle de vie, démontrant sa contribution directe aux objectifs stratégiques. | Assure que les ressources sont allouées uniquement aux projets qui apportent une valeur ajoutée mesurable à la stratégie.  |
| Gestion par séquences          | Le déploiement du projet est découpé en phases gérables, avec des points de contrôle pour la direction.   | Permet une prise de décision itérative et une adaptation rapide de la trajectoire du projet en fonction des résultats intermédiaires et des changements d'environnement. |
| Rôles et responsabilités       | Définition claire des rôles pour chaque initiative stratégique.   | Établit une chaîne de responsabilité et d'imputabilité pour l'exécution des projets, réduisant les ambiguïtés et les chevauchements.                                     |



## Pilier 3 : la gouvernance et la transparence

L'exécution du plan stratégique est soumise aux principes de bonne gouvernance et aux exigences de transparence imposées aux intercommunales de la Région wallonne. Ce pilier est le garant de l'éthique, de la légitimité et de la responsabilité de notre démarche.

| Principe de gouvernance    | Application au déploiement stratégique  | Objectif de confiance  |
|----------------------------|---|--|
| Transparence               | Reporting régulier et structuré de l'état d'avancement du plan stratégique aux instances dirigeantes et aux parties prenantes clés.   | Assurer la légitimité des décisions et l'information claire de l'ensemble de l'écosystème.                           |
| Imputabilité               | Lien direct entre les résultats des projets (PRINCE <sup>2</sup> ) et les objectifs assignés (Hoshin Kanri), permettant d'identifier clairement les responsables des succès et des ajustements nécessaires. | Renforcer la culture de la responsabilité et de l'engagement personnel dans l'atteinte des objectifs.                |
| Éthique et intérêt général | Évaluation systématique de l'impact des initiatives stratégiques sur la qualité des soins, le bien-être du personnel et le service à la communauté, conformément à notre mission d'intérêt au public.       | Maintenir le cap sur les valeurs fondamentales de l'institution et garantir que la stratégie sert l'intérêt général. |



La méthode de déploiement retenue est un système intégré qui allie l'ambition de la vision (Hoshin Kanri), la discipline de l'exécution (PRINCE<sup>2</sup>) et l'éthique de la gestion (bonne gouvernance). Elle constitue le cadre normatif et culturel indispensable pour assurer le succès du plan stratégique 2026-2031 et pour transformer notre hôpital en une organisation antifragile, performante et pleinement responsable.

## ANNEXES

### Annexe 1: Compte de résultat prévisionnel

Le présent document constitue l'annexe financière du plan stratégique de l'hôpital, couvrant la période 2026 à 2031. Il a pour objectif de projeter l'évolution du compte de résultat de l'hôpital en intégrant les orientations stratégiques et les contraintes macroéconomiques identifiées.

L'année 2024 est retenue comme année de référence historique, tandis que l'année 2025 est basée sur le budget prévisionnel de l'exercice en cours. Les projections pour la période 2026-2031 ont été établies sur la base d'hypothèses d'évolution prudentes et ciblées, visant à refléter l'impact des décisions stratégiques et des facteurs externes.

|   | 2024                | Budget 2025         | 2026                | 2027                | 2028                | 2029                | 2030                | 2031                |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| 70 - Chiffre d'affaires                               | 556.722.533         | 575.687.456         | 590.079.642         | 604.831.633         | 619.952.424         | 632.351.473         | 644.998.502         | 661.123.465         |
| 72 - Production immobilisée                           | 0                   | 1.246.014           | 1.270.934           | 1.296.353           | 1.322.280           | 1.348.726           | 1.375.700           | 1.403.214           |
| 74 - Autres produits d'exploitation                   | 27.050.235          | 24.798.740          | 25.294.715          | 25.800.609          | 26.316.621          | 26.842.954          | 27.379.813          | 27.927.409          |
| 75 - Produits financiers                              | 3.841.110           | 1.131.427           | 1.154.056           | 1.177.137           | 1.200.679           | 1.224.693           | 1.249.187           | 1.274.171           |
| 76 - Produits exceptionnels                           | 9.863.162           | 0                   | 0                   | 0                   | 0                   | 0                   | 0                   | 0                   |
| <b>7 - Produits</b>                                   | <b>597.477.040</b>  | <b>602.863.637</b>  | <b>617.799.347</b>  | <b>633.105.732</b>  | <b>648.792.005</b>  | <b>661.767.845</b>  | <b>675.003.202</b>  | <b>691.728.259</b>  |
| 60 - Approvisionnements et fournitures                | -171.834.967        | -171.931.237        | -174.510.206        | -177.127.859        | -179.784.777        | -182.481.548        | -185.218.771        | -187.997.053        |
| 61 - Services et fournitures accessoires              | -141.874.776        | -148.011.918        | -150.232.097        | -152.485.578        | -154.772.862        | -157.094.455        | -159.450.872        | -161.842.635        |
| 62 - Rémunérations et charges sociales                | -243.337.463        | -257.013.404        | -264.723.806        | -272.665.520        | -280.845.486        | -289.270.850        | -297.948.976        | -306.887.445        |
| 63 - Amortissements, red. val. et prov. risques & ch. | -20.997.207         | -17.824.770         | -19.824.770         | -21.824.770         | -23.824.770         | -24.301.265         | -24.200.000         | -24.200.000         |
| 64 - Autres charges d'exploitation                    | -2.859.799          | -2.820.917          | -2.877.335          | -2.934.882          | -2.993.508          | -3.053.451          | -3.114.526          | -3.176.811          |
| 65 - charges financières                              | -4.628.634          | -4.285.120          | -4.370.822          | -4.458.239          | -4.547.404          | -4.638.352          | -4.731.119          | -4.825.741          |
| 66 - Charges exceptionnelles                          | -3.495.520          | 0                   | 0                   | 0                   | 0                   | 0                   | 0                   | 0                   |
| <b>6 - Charges</b>                                    | <b>-589.028.366</b> | <b>-601.887.366</b> | <b>-616.539.036</b> | <b>-631.496.848</b> | <b>-646.768.878</b> | <b>-660.839.922</b> | <b>-674.664.258</b> | <b>-688.929.685</b> |
| <b>RESULTAT</b>                                       | <b>8.448.674</b>    | <b>976.271</b>      | <b>1.260.311</b>    | <b>1.608.884</b>    | <b>2.023.127</b>    | <b>927.923</b>      | <b>338.944</b>      | <b>2.798.574</b>    |

Le tableau des projections financières 2026-2031 démontre la capacité de l'hôpital à maintenir son équilibre financier sur l'ensemble de la période du plan stratégique.

Il reflète une gestion proactive visant à assurer la pérennité des résultats, malgré l'intégration d'hypothèses de coûts significatives :

• **Croissance des produits** : le chiffre d'affaires, principal poste de produits, est projeté avec une légère croissance annuelle, reflétant une anticipation d'inflation et une croissance modérée de l'activité compte tenu des incertitudes liées au mode de financement des hôpitaux.

• **Maîtrise des charges structurelles** : l'augmentation des rémunérations et charges sociales est limitée à 3 % par an, intégrant l'indexation salariale tout en supposant une gestion optimisée des effectifs.

• **Intégration des investissements majeurs** : l'impact des travaux architecturaux est intégré via une augmentation du poste « amortissements et provisions ».

Ce plan financier prévisionnel valide la soutenabilité économique du plan stratégique de l'hôpital, en démontrant la capacité de l'établissement à absorber les coûts d'investissement et les hausses de charges tout en préservant l'équilibre budgétaire .

## Annexe 2 : Concordance

### Enjeux identifiés dans l'analyse PESTEL

| N° | Enjeu                                      | Description synthétique  |
|----|--|--|
| E1 | <b>Soutenabilité financière</b>            | Pression budgétaire, incertitude sur le financement, nécessité de choix stratégiques |
| E2 | <b>Pénurie de personnel</b>                | Recrutement, attractivité, fidélisation, démographie des métiers de soins            |
| E3 | <b>Cybersécurité et risques numériques</b> | NIS2, ISO 27001, protection des systèmes interconnectés et continuité des activités  |
| E4 | <b>IA et transition technologique</b>      | Digitalisation, intelligence artificielle, adaptation humaine et technique           |
| E5 | <b>Transition écologique</b>               | Résilience climatique, performance énergétique, hôpital bas carbone                  |
| E6 | <b>Evolution du système de soins</b>       | Réorganisation des filières, hôpital en réseau, nouveaux parcours                    |
| E7 | <b>Exigence sociétale croissante</b>       | Transparence, qualité perçue, attentes des patients et de la société                 |
| E8 | <b>Volatilité géopolitique</b>             | Rupture des chaînes d'approvisionnement, instabilité, complexité croissante          |

### Tableau de correspondance entre priorités stratégiques et enjeux

| Priorité stratégique                 | N° Enjeu | Liens avec les enjeux   |
|--------------------------------------|----------|---|
| Sécurité et qualité                  | E2       | Pénurie de personnel → Sécuriser les pratiques malgré la tension sur les effectifs    |
|                                      | E3       | Cybersécurité → Continuité des soins et sécurité numérique                            |
|                                      | E7       | Exigence sociétale → Transparence, traçabilité, qualité perçue                        |
| Déploiement efficient des ressources | E1       | Soutenabilité financière → Arbitrages, efficience, gestion des flux                   |
|                                      | E2       | Pénurie de personnel → Recentrer chacun sur son cœur de métier                        |
|                                      | E4       | IA et technologie → Leviers pour optimiser organisation et décisions                  |
| Infrastructures et matériel          | E3       | Cybersécurité → Sécurisation des systèmes critiques                                   |
|                                      | E5       | Transition écologique → Modernisation énergétique, performance durable                |
|                                      | E8       | Volatilité géopolitique → Adaptation logistique, gestion des stocks critiques         |
| Fiabilité, confiance et reliance     | C4       |   |
|                                      | E7       | Exigence sociétale → Confiance patient-soignant, parole fiable                        |
|                                      | E6       | Evolution du système de soins → Fluidité des parcours, coopération interdisciplinaire |
| Mesures ESG                          | E2       | Pénurie → Meilleure organisation interne pour limiter les frictions                   |
|                                      | E5       | Transition écologique → Ancrage bas carbone, biodiversité, achats responsables        |
|                                      | E1       | Soutenabilité financière → Usage raisonnable des ressources                           |
| Collaborations et partenariats       | E7       | Exigence sociétale → Responsabilité sociale, inclusion, image de l'hôpital            |
|                                      | E6       | Réforme du système de soins → Logique de réseau, filières intégrées                   |
|                                      | E8       | Géopolitique → Robustesse par les alliances et mutualisations                         |
| Pénurie                              | E2       | Sécurisation des ressources humaines par coopérations durables                        |

# Tableau de correspondance Priorités x Enjeux x Réponses stratégiques

| Priorité stratégique  | Enjeux principaux liés              | Réponses stratégiques  | Catalyseurs mobilisés                    |
|---|-------------------------------------|--|--|
| Sécurité et qualité   | E2 - Pénurie de personnel           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réduire les écarts de pratiques et renforcer les protocoles</li> <li>• Harmoniser les processus pour limiter les marges d'erreur</li> </ul>   | C1 - Transformation numérique            |
|   |                                     |  | C2 - Collaborateurs positifs et investis |
|   | E3 - Cybersécurité                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Déployer un plan de continuité d'activité robuste (y compris cybersécurité)</li> </ul>  | C3 - Interdisciplinarité                 |
|   | E7 - Exigence sociétale             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer une culture partagée de la qualité et du signalement</li> <li>• Intégrer le ressenti patient comme indicateur qualitatif à part entière</li> <li>• Former les équipes à l'analyse des risques et à la gestion de crise</li> <li>• Soutenir la recherche clinique et la communication scientifique (congrès, publications) pour accroître la notoriété médicale et attirer les talents</li> </ul> |  |
| Déploiement efficient des ressources  | E1 - Soutenabilité financière       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réaliser des arbitrages budgétaires éclairés et alignés sur les priorités</li> </ul>  | C2 - Collaborateurs positifs et investis |
|   |                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clarifier les rôles et circuits pour libérer les compétences</li> <li>• Développer des politiques ambitieuses d'attractivité et de fidélisation médicale (mentorat, équilibre vie pro/privée, accompagnement des jeunes générations)</li> </ul>   | C4 - Innovation et technologie           |
|   | E4 - IA et transition technologique | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promouvoir une organisation agile, centrée sur le cœur de métier</li> <li>• Mobiliser la donnée (pilotage, pertinence, évaluation des résultats)</li> <li>• Intégrer l'IA éthique pour soutenir la décision et automatiser les tâches répétitives</li> <li>• Développer des indicateurs d'efficience sociale et écologique, pas seulement comptables</li> </ul>   |  |
|   |                                     |  |  |
| Maximiser le potentiel de l'infrastructure et du matériel Infrastructures et matériel | E3 - Cybersécurité                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sécuriser les réseaux techniques, numériques et les systèmes critiques (cf. NIS2) en étendant le périmètre de certification ISO 27001 à l'ensemble de l'institution.</li> </ul>   | C1 - Transformation numérique            |
|   |                                     |  | C4 - Innovation et technologie           |
|   | E5 - Transition écologique          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investir selon une grille 360°(utilité clinique, évolutivité, coûts, durabilité)</li> </ul>   |  |

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
|   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en œuvre des projets d'efficacité énergétique (exemples : rétro-commissionnement, façades, monitoring intelligent)</li> </ul>   |  |
|   | E8 - Volatilité géopolitique              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Déployer une stratégie immobilière long terme, sobre et modulaire</li> </ul>   |  |
|   | C1 - Innovation médicale et technologique | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer la robotique chirurgicale, la médecine digitale et prédictive, la télé-expertise et les dispositifs connectés dans un cadre responsable et centré sur le patient</li> </ul>  |  |
| Fiabilité, confiance et reliance              | E2 - Pénurie                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer la confiance soignant-patient par une information claire et fiable</li> </ul>  | C2 - Collaborateurs positifs et investis |
|   | E6 - Evolution des parcours               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer la reliance interprofessionnelle et la transversalité dans les pratiques</li> <li>• Structurer les parcours pour favoriser la cohérence et la lisibilité</li> </ul>   | C3 - Interdisciplinarité                 |
|   | E7 - Exigence sociétale                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Former les cadres au leadership relationnel et à la communication mobilisante</li> <li>• Accroître la littératie numérique et informationnelle des professionnels</li> <li>• Lutter contre la désinformation par une parole institutionnelle fiable et accessible</li> </ul>                           |  |
| Favoriser les mesures ESG                     | E1 - Soutenabilité financière             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Structurer les engagements ESG (bilan carbone, achats responsables, rapport CSRD...)</li> </ul>  | C2 - Collaborateurs positifs et investis |
|   | E5 - Transition écologique                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégrer la santé environnementale dans les soins : alimentation, air, déchets, trajets</li> </ul>   | C3 - Interdisciplinarité                 |
|   | E7 - Exigence sociétale                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiliser les équipes via des ambassadeurs, des projets pilotes, des formations ESG</li> <li>• Prévenir l'éco-anxiété et soutenir les collaborateurs dans les transitions</li> <li>• Concilier performance économique, sociale et environnementale dans les choix d'investissement</li> </ul>          |  |
| Encourager les collaborations et partenariats | E2 - Pénurie                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Déployer des projets médicaux communs dans les réseaux hospitaliers publics</li> </ul>   | C2 - Collaborateurs positifs et investis |
|   | E6 - Système de soins en mutation         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier des services à mutualiser pour garantir la continuité des soins</li> <li>• Consolider la place des médecins généralistes et des structures non hospitalières comme partenaires intégrés des parcours de soins</li> </ul>  | C3 - Interdisciplinarité                 |
|   | E8 - Volatilité géopolitique              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer des synergies avec la première ligne, les acteurs sociaux, l'enseignement et la recherche</li> <li>• Renforcer notre rôle d'acteur territorial structurant, ouvert et fédérateur</li> <li>• Partager nos expertises et renforcer les logiques de solidarité entre établissements</li> </ul> | C4 - Innovation et technologie           |

## Annexe 3 : Bibliographie

- *Global Risk Report 2025*, 20th Edition, World Economic Forum, Marc Elsner, Grace Atkinson, and Saadia Zahid.
- *Gestion des risques : comment développer un système de santé antifragile ?*, Health Prospecting 2024, ING, Eduard Portella, Oscar Día, Stéphane Le Grand.
- Bureau Fédéral du Plan :  
<https://www.plan.be/fr>
- *Annual Report, Randstad, The world around us* page 25-26 ; Update on regulatory developments page 28, 2024.
- Vox Europe, *La pandémie lève le voile sur la pénurie de soignants dans le sud de l'Europe*, Maria Alvarez Del Vayo, 2020.
- Vox Europe, *Pénurie d'infirmières : la grande migration des blouses blanches entre les pays de l'UE*, 9 octobre 2024.
- OCDE, *Panorama de la santé 2023*, Les indicateurs de l'OCDE.
- OMS, *State of the World's Nursing 2025 report*.
- PISA 2022, Volume I, *The state of learning and equity in education*, 2023, OECD publishing, Paris.
- PISA 2022, Volume II, OECD (2023), *Learning during – and from – disruption*, OECD publishing, Paris.
- IDEA Consult, *Infirmiers 2025 : Etude sur les activités, la carrière et l'évolution de la profession infirmière*, Service Public Fédéral Santé Publique, Sécurité de la chaîne alimentaire et environnement, 2025.
- Forbes, *How businesses can prepare for quantum threats with post-quantum cryptography*, janvier 2025.
- Centre pour la Cybersécurité Belgique (CCB), *Miser sur la cybersécurité*, Rapport CCB 1/1/2023.
- AI4Belgium, *L'adoption de l'intelligence artificielle dans les hôpitaux belges*, 2022, Le spécialiste, EY.
- *Adaptation aux changements climatiques du secteur de la santé*, Virginie Hugues, Guillaume Simonet-Umaña, novembre 2024
- Note au gouvernement wallon, *Note stratégique relative à la politique hospitalière soutenue par la Wallonie*, Yves Coppieters, 10 juillet 2025
- HEC Montréal, Stratégie article magazine, *Le hoshin kanri : le secret pour passer de la parole aux actes*, Alric Muller, Maricela Arellano Caro, Sylvain Landry, Valérie Bélanger, 2022.

