

# RAPPORT D'ACTIVITÉ 2023

AIDE & SOINS À DOMICILE  
LIÈGE-HUY-WAREMME





<b>I. EDITO</b>	1
<b>II. AIDE &amp; SOINS À DOMICILE</b>	2
1. Contexte global	3
1.1 Services généraux	3
1.2 Département Aide à la Vie Journalière	3
1.3 Département Soins Infirmiers	3
1.4 Département Administratif et Financier	3
2. Missions	4
3. Faits marquants	5
4. 2023 en quelques chiffres	5
5. Perspectives 2024	6
6. Organigrammes	7
6.1 Aide & Soins à Domicile	7
6.2 Département Soins Infirmiers	8
6.3 Département Aide à la Vie Journalière	8
7. Plan immobilier 2023	9
<b>III. SERVICES SUPPORTS</b>	12
1. Service Interne pour la Prévention et la Protection au travail	13
2. Cellule Accueil & Téléphonie	14
3. Cellule Achat-Logistique & IT	16
3.1 Déménagement	17
3.2 Service IT	19
3.3 Parc Auto	19
3.4 Ressources humaines	20
3.5 Projets 2024	20
4. Cellule Recrutement & Formation	21
5. Cellule Qualité	22
6. Commission Formation	23
7. Cellule Représentation	24
<b>IV. L'AIDE À LA VIE JOURNALIÈRE</b>	26
1. Contexte global	27
1.1 Informatique	28
1.2 Fondation Roi Baudouin	28

<b>2. Activité</b>	29
<b>3. Personnel</b>	30
<b>4. Service administratif</b>	32
<b>5. Formation continuée</b>	34
<b>6. Perspectives et réalisations</b>	35
<b>7. Les Aides Familiales</b>	38
7.1 Heures prestées	39
7.2 Personnel	39
<b>8. Les Gardes à Domicile</b>	40
8.1 Heures prestées	40
8.2 Personnel	41
8.3 Les demandes	41
8.4 Les personnes aidées	41
<b>9. Les Aides Ménagères Sociales</b>	44
9.1 Quelques chiffres et nouveautés	44
9.2 Heures prestées	44
9.3 Personnel	44
9.4 Activité	45
<b>10. Les Gardes d'enfants malades</b>	47
10.1 Heures prestées	47
10.2 Personnel	48
10.3 Bénéficiaires	48
10.4 Mutuelle des familles concernées	49
<b>11. Les Ouvriers Polyvalents Sociaux</b>	50
11.1 Quelques chiffres	50
11.2 Heures prestées	50
11.3 Personnel	51
11.4 Perspectives	51
<b>V. LES SOINS INFIRMIERS</b>	52
<b>1. Contexte global</b>	53
<b>2. Activité</b>	56
2.1 Répartition pour l'ensemble du territoire, du nombre de patients et de visites	56
2.2 Constats	57
2.3 Evolution de la tarification et du nombre de visites en 2023	57
2.4 Jours de salaire mensuel garanti	59
2.5 Jours prestés - Jours payés	59
2.6 Nombre d'ETP infirmiers	59
2.7 Masse salariale	60
2.8 Part du marché	61
2.9 Structure des soins	62
2.10 Qualité des soins	63
2.11 Soins continus et palliatifs à domicile	64

<b>3. Personnel</b>	65
3.1 Structure du personnel au 31/12/2023	65
3.2 Le recrutement	66
3.3 Les formations	66
<b>4. Service administratif</b>	67
<b>5. Financement</b>	68
5.1 INAMI	68
5.2 Financement des coûts spécifiques	69
5.3 La Mutualité Chrétienne de Liège	69
5.4 Le laboratoire du CHC	69
5.5 Partenariat avec Qualias	70
5.6 Autres sources de financement	70
<b>6. Perspectives</b>	71
<b>VI. LE CENTRE DE COORDINATION</b>	72
1. Préambule	73
2. Contexte global et missions	74
2.1 Les missions de coordination et d'évaluation	76
2.2 La mission de travail en réseau	76
3. Activité	76
3.1 Conventions de collaboration	77
3.2 Réunions	77
3.3 Formation continue du personnel sur des thèmes divers	78
3.4 Permanence	79
4. Bénéficiaires	80
5. Le réseau	83
6. Le personnel	84
7. Perspectives	84
<b>VII. CHARTE QUALITÉ</b>	86
<b>VIII. REMERCIEMENTS</b>	87

# EDITO

Grand changement en 2023, nous pourrions même parler de grand déménagement puisqu'en début d'année, après plusieurs mois de travail et de préparation, nous avons «enfin» investi nos nouveaux bureaux !

Comme annoncé en 2022, notre plan immobilier est entré dans sa phase de concrétisation et nous avons rassemblé nos trois centres (Liège, Huy et Aywaille) en un seul et même lieu situé en face de l'aéroport de Bierset. Dans ces 1.500 m<sup>2</sup> de nouveaux bureaux dessinés et organisés par nos soins, tous nos travailleurs de bureau se croisent et collaborent au quotidien. Parallèlement, nous avons également ouvert notre centre logistique (situé à Alleur) et les premières antennes ont été installées (Huy, Aywaille, Liège et Visé) en attendant l'ouverture des dernières en 2024.

Sur le terrain, c'est une toute autre histoire. 2023 aura été l'héritière d'une année 2022 compliquée : l'inflation galopante et les indexations successives auront marqué ces douze mois fraîchement écoulés de tout leur effet. Il en résulte une explosion de nos charges et des subides toujours moins en phase avec cette réalité. Par ailleurs, les difficultés financières frappent tout le monde (notre entreprise, nos travailleurs, nos patients et nos bénéficiaires). Les demandes d'aide et de soins s'adaptent au budget et non plus aux besoins. La situation se tend et les prises en charge sont plus complexes avec moins de moyens.

Si ces conditions laissent peu de doute sur nos résultats en 2023, il est à souligner l'incroyable travail que nous effectuons aux domiciles de ces milliers de patients et bénéficiaires. Nous devons nous féliciter de la créativité incessante et la bienveillance constante de nos collègues.

C'est grâce à ce travail que nous avançons et adaptons notre mode de fonctionnement sans jamais perdre de vue ce qui importe le plus : la qualité de nos soins et l'efficacité de nos aides.

Timothy Prévot,  
Directeur Général



# AIDE & SOINS A DOMICILE

Partenaire Mutualité chrétienne



# 1. Contexte global

---

Près de 700 collaborateurs supervisés par une trentaine d'encadrants (assistantes sociales, infirmiers chefs, responsables administratifs) assurent l'organisation des prestations et la continuité des services auprès des bénéficiaires.

## 1.1 SERVICES GÉNÉRAUX

- 6 coordinatrices
- 1 conseillère en prévention
- 1 consultante RH
- 1 chargée de projet et de communication

## 1.2 DÉPARTEMENT AIDE À LA VIE JOURNALIÈRE (AVJ)

- 24 encadrants et deux adjointes à la direction
- 321 aides familiales
- 77 aides ménagères sociales
- 56 gardes à domicile
- 7 puéricultrices
- 2 ouvriers polyvalents

## 1.3 DÉPARTEMENT SOINS INFIRMIERS (SI)

- 7 infirmiers chefs
- 181 infirmiers
- 12 aides-soignantes

## 1.4 DÉPARTEMENT ADMINISTRATIF ET FINANCIER

- 36 employés dont 11 téléphonistes, 17 employés administratifs, 7 membres de la CAL et 1 comptable
- 4 encadrants



## 2. Missions

---

AIDE & SOINS A DOMICILE Liège-Huy-Waremme est l'association de trois ASBL impliquées depuis de nombreuses années dans les soins et services à domicile : les soins infirmiers (ASBL Croix Jaune et Blanche), les services d'aide à la vie journalière (ASBL Aide Familiale) et le centre de coordination des soins et de l'aide à domicile (ASBL ASD - Coordination).

L'objectif de ces différents services est de permettre aux personnes en perte d'autonomie, qui font le choix de vivre à domicile, de recevoir l'aide et les soins nécessaires pour préserver la meilleure qualité de vie possible.

- Après évaluation des besoins par un travailleur social, les aides familiales viennent soutenir un bénéficiaire ou soulager sa famille dans les actes de la vie quotidienne (repas, courses, démarches administratives, toilette d'hygiène, tâches ménagères...).
- Les aides ménagères sociales assurent le nettoyage et l'entretien du domicile en présence des personnes rencontrant des difficultés à le faire.
- Les gardes à domicile secondent de jour comme de nuit l'aidant proche d'une personne malade. Leur présence rassurante est complémentaire aux tâches de l'aide familiale et de l'infirmière.
- Les puéricultrices se rendent à domicile auprès d'un enfant malade pour lui apporter une présence attentive et éducative (réconfort, soins, écoute, jeu, lecture...) durant l'absence de ses parents.
- Les ouvriers polyvalents interviennent pour de petits travaux et/ou réparations au sein du domicile de nos bénéficiaires (remise en couleur d'une pièce, mise en place d'outils ergonomiques, petites réparations, etc.)
- Les infirmier(e)s « Croix Jaune et Blanche » dispensent des soins des plus simples aux plus techniques : prises de sang, injections, pansements, perfusions, soins palliatifs... sur base d'une prescription médicale et si nécessaire en collaboration avec l'hôpital. Des aides-soignants interviennent également auprès de nos patients.
- Les coordinatrices évaluent les besoins, les ressources des personnes et de leur entourage. Avec leur accord, elles recherchent et mettent en place une structure de services à domicile (soins infirmiers, matériel médical, aide à la vie journalière, kiné, livraison de repas, aménagement...) en respectant leur choix. Elles travaillent en étroite collaboration avec le médecin généraliste, les différents intervenants du domicile, l'hôpital et la famille.



### 3. Faits marquants

---

- Le déménagement de notre siège social et la mise en place progressive de notre plan immobilier. En février, nous avons rassemblé notre personnel de bureau au sein d'une seule et même implantation. Progressivement, nous avons ouvert des antennes locales à Liège, Huy, Aywaille et Visé et notre centre logistique situé à Alleur.
- En 2022, de nombreuses indexations salariales se sont étalées sur les 12 mois. En 2023, en plus de nouvelles indexations, nous avons dû supporter ces différentes hausses sur la totalité de l'année.
- En octobre 2023, un transfert de personnel s'est concrétisé entre l'ASBL Récré du Cœur, partenaire de longue date, et l'ASBL Aide Familiale Liège-Huy-Waremme (composante de l'UTE ASD Liège-Huy-Waremme). Pas moins de 23 ETP (pour 24 travailleurs: 14 AMS, 8 GM et 2 travailleurs de bureau) ont ainsi intégré notre SAFA (Service d'aide aux Famille et aux Aînés).
- La Fondation Roi Baudouin (et le Fonds Dr Daniël De Coninck) a validé notre projet en santé mentale visant à renforcer la collaboration entre la première ligne et les soins de santé mentale par la formation et le coaching. Cette reconnaissance et le financement qui l'accompagne vont permettre la mise en place d'un groupe de travail pluridisciplinaire ayant pour mission l'évaluation des besoins de nos travailleurs en termes d'encadrement, de prise en charge, de formation et de connaissances dans ce domaine spécifique. En 2024, un appel à candidatures pour des postes de référents en santé mentale devrait découler du travail engagé.
- Devant les difficultés dramatiques rencontrées par notre département en Soins Infirmiers, un groupe de travail du Conseil d'Administration accompagné du Codir de l'ASD a piloté un plan de réorganisation des soins et procédures. Ce plan prévoyait le lancement d'une série de tests et d'expériences organisationnelles afin d'en analyser les résultats et adapter nos méthodes. Ce plan est entré en vigueur en août et se poursuit en 2024. Les résultats et impacts enregistrés permettent une amélioration significative de la situation. Ce plan vous est présenté au chapitre « Soins Infirmiers ».
- Fin d'année, l'ASBL Entraide et Santé a accepté de financer notre projet de création d'une fonction d'ergothérapeute dans notre organisation. Véritable outil destiné au confort et à la sécurité de nos travailleurs et de nos patients et bénéficiaires à leur domicile, notre ergothérapeute travaillera exclusivement auprès d'eux dans une logique d'amélioration de leur autonomie. Le poste s'ouvrira en 2024.

### 4. 2023 en quelques chiffres

---

- Près de 256.000 heures prestées par nos aides familiales ce qui inférieur aux heures prévues dans le contingent (271.810 heures). Selon le mode de calcul du contingent pour les différents SAFA, la sous-consommation de l'enveloppe attribuée durant 3 années devrait diminuer le contingent octroyé. Cette conséquence devrait donc apparaître pour l'année 2024

- 
- Plus de 41.000 heures de présence des gardes à domicile auprès de près de 200 bénéficiaires et de leur famille
  - Avec une hausse particulièrement importante sur le dernier trimestre (conséquence du transfert du personnel de la Récré du Cœur), nos aides ménagères sociales ont presté plus de 36.000 heures au sein de 452 foyers différents
  - Le Service de Gardes Enfants Malades prendra fin en 2024. Progressivement, l'activité diminue et nos puéricultrices ont ainsi gardé 327 enfants pendant +/- 5.000 heures (en 2021, les GEM prestaient plus de 10.000 heures sur l'année)
  - Près de 680 personnes ont pu être accompagnées par le Centre de coordination qui aura cumulé près de 1.000 visites et réunions de coordination
  - Plus de 350.000 visites d'infirmiers chez près de 25.000 patients dont +/- 6.000 prises de sang et la prise en charge de plus de 950 patients en soins palliatifs
  - Près de 4.965.000 kms parcourus sur les arrondissements de Liège, Huy et Waremme (soit l'équivalent de 757 fois la Route du Rhum ou 110 fois le Vendée Globe)

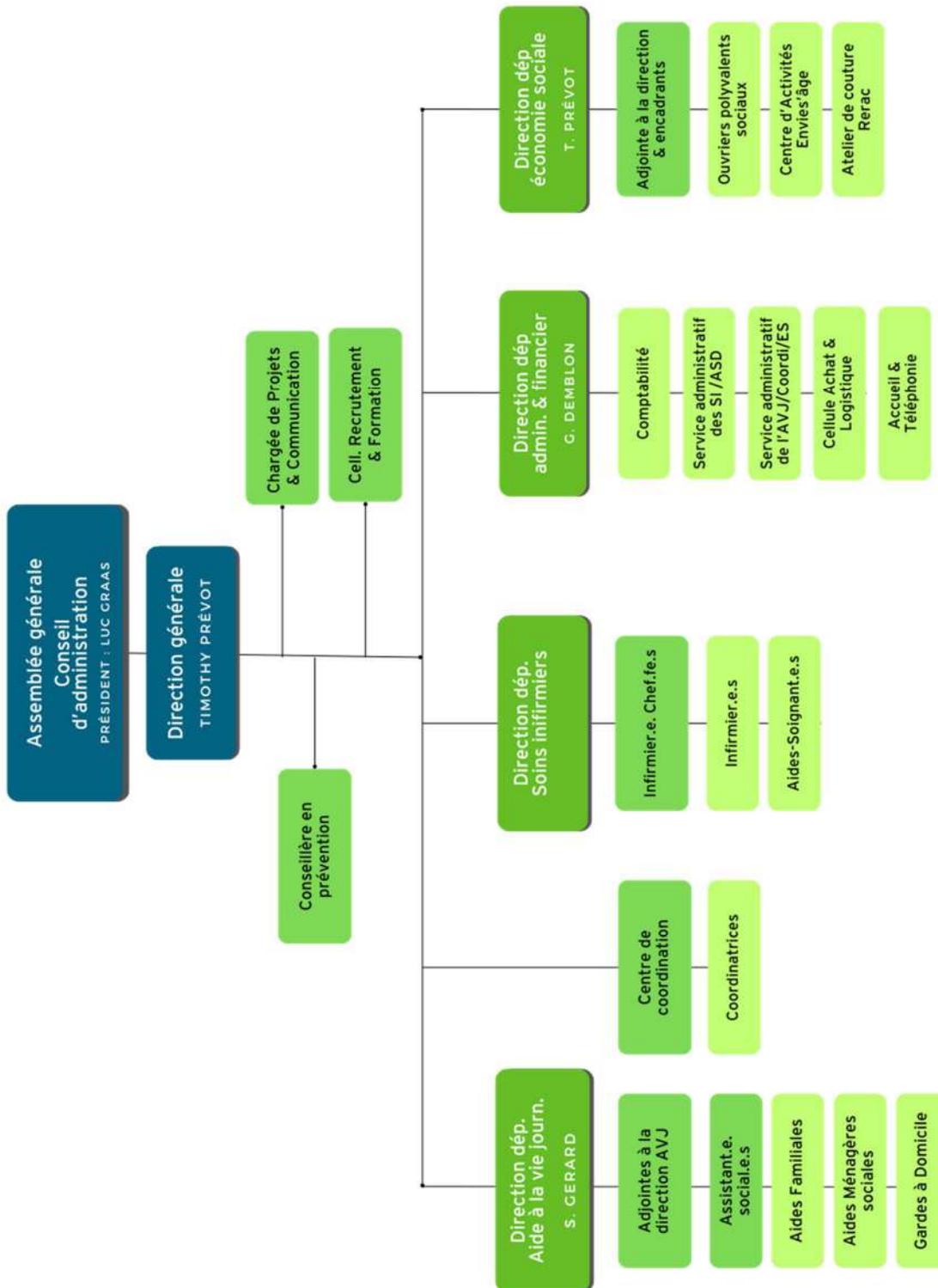
## 5. Perspectives 2024

---

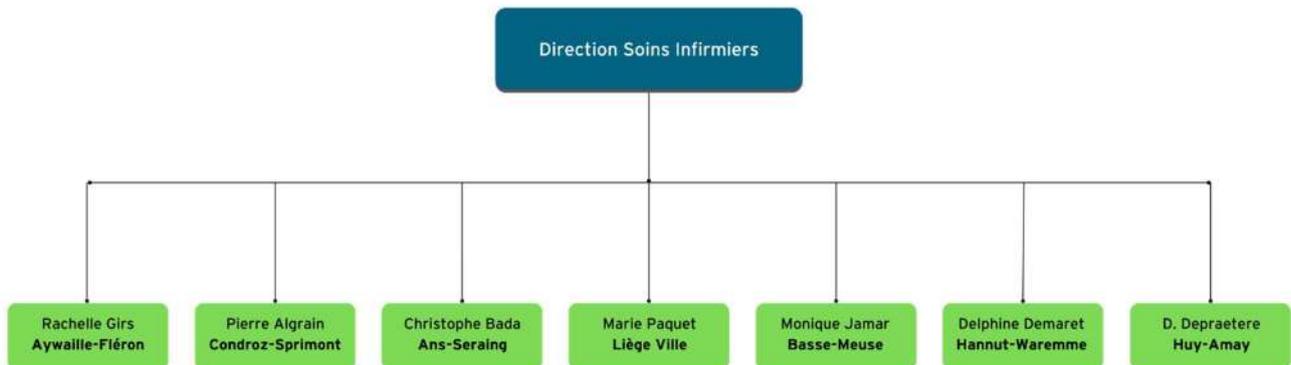
- Plan immobilier: finalisation du plan avec l'ouverture de plusieurs nouvelles antennes (Waremme, Huy, Liège)
- Mise en place d'un nouveau logiciel informatique destiné à notre département de l'Aide à la Vie Journalière (dernier trimestre 2023)
- Plan de réorganisation des soins infirmiers: continuité des analyses et des tests et mises en place des nouveaux outils et procédures
- Poursuite du développement des collaborations avec les réseaux hospitaliers pour assurer la continuité des soins hospitaliers et à domicile vu les retours de plus en rapides à la maison
- Préparation d'un plan de communication 2024 - 2026 afin de professionnaliser notre politique de visibilité
- Poursuite du renforcement de l'approche « support aux activités d'aide et de soins » de notre Département Administratif et Financier
- Intégration de l'ASBL Récré du Cœur au sein de l'Unité Technique d'Exploitation (UTE) de l'ASD Liège-Huy-Waremme et refonte d'un nouvel organigramme
- Assurer une meilleure complémentarité avec QUALIAS en développant des collaborations « win-win » au niveau des services et du matériel d'aide et de soins

## 6. Organigrammes (décembre 2023)

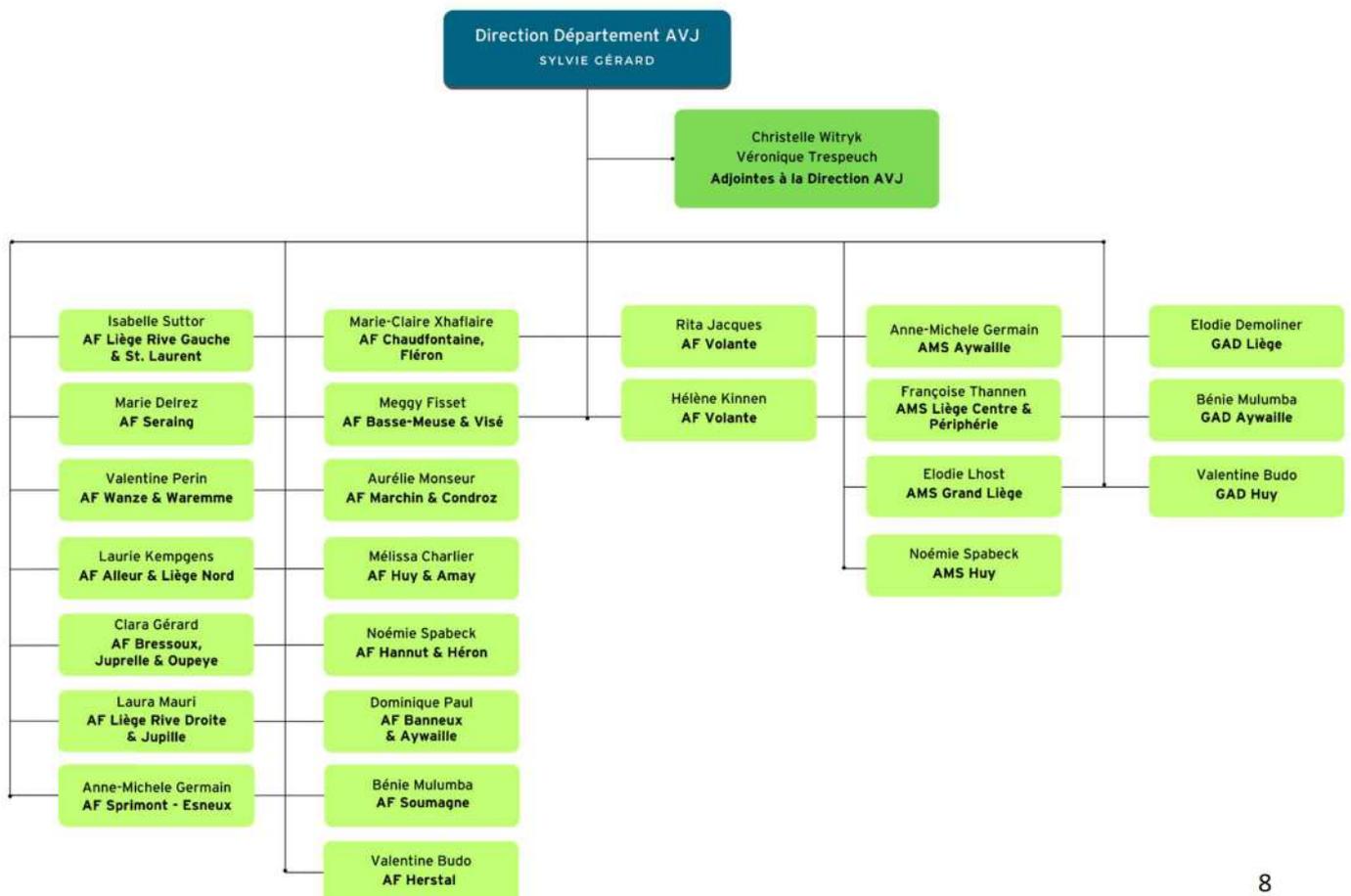
### 6.1 AIDE & SOINS À DOMICILE



## 6.2 DÉPARTEMENT SOINS INFIRMIERS



## 6.3 DÉPARTEMENT AIDE À LA VIE JOURNALIÈRE





## 7. Plan immobilier 2023

---

Préparé depuis de nombreuses années, notre « Plan immo » s'est pleinement concrétisé cette année. Au programme de ces douze derniers mois : le déménagement de notre siège administratif (et le rassemblement des 3 centres en un seul lieu), l'acquisition de l'antenne de Waremme (dont l'ouverture est prévue en 2024) et du centre logistique d'Alleur, l'ouverture de l'antenne de Visé (située au sein du CHC Hermalle) ainsi que l'ouverture d'une partie de nos locaux aqualiens à deux partenaires.

Le « Plan immo » voté par le Conseil d'Administration début 2021 prévoyait une redéfinition de notre stratégie axée autour de 3 éléments-clés :

- L'augmentation du nombre de sites afin de permettre une meilleure couverture de la région et éviter des trajets inutiles aux travailleurs de terrain (diminuer le « sans soins »). Nous avons identifié 3 coûts directs et indirects concernant ces trajets « sans soins » (pour rappel, il s'agit de se déplacer vers un centre pour venir récupérer du matériel, pour assister à une formation, pour participer à une réunion, etc.). Lors de ces déplacements, nous ne pouvons rien facturer à un quelconque bénéficiaire ou patient, le temps de trajet est assimilé à du temps de travail (prise en compte pour le salaire) et nous indemnisons le coût des kilomètres parcourus (ou nous mettons à disposition un véhicule). La réduction de ces trajets (tant en kilomètres qu'en temps) représente donc une opportunité d'améliorer l'efficacité de notre travail et de notre organisation. Par ailleurs, le temps « sans soins » étant limité, le temps disponible pour la prise en charge d'un patient /bénéficiaire augmente et, avec lui, nos possibilités de facturation.
- La concentration des travailleurs de bureau au sein d'un même site permet d'améliorer l'efficacité de nos décisions, notre communication et augmente les possibilités de synergies et d'activités transversales. Toutefois, nous pensons qu'il est nécessaire d'offrir à nos encadrants une certaine flexibilité dans l'organisation de leur travail via le télétravail et/ou le travail en antenne. La souplesse offerte permettrait la prise en compte de critères organisationnels et préférentiels de chacun.
- La logistique et la gestion du matériel sont des éléments importants dans notre développement futur. La crise sanitaire a souligné nos besoins en la matière. La proposition est de prévoir un Centre logistique qui concentrerait le stock, un magasin, le bureau de dispatching des commandes de matériel et des accès faciles pour les livraisons.

Sur cette base multidimensionnelle, nous avons progressivement mis en place notre stratégie.



Dès février, nous emménageons dans notre nouveau siège administratif. Il s'agit de +/- 1500m<sup>2</sup> de bureaux où se côtoient l'ensemble des services administratifs, des encadrants, de la coordination, des services de support et du personnel de direction.

Des espaces de formation et de réunion sont également prévus et le positionnement géographique a été particulièrement réfléchi (proximité des autoroutes, au centre de notre couverture géographique, visibilité accrue, etc.).

Parallèlement, nous avons également avancé sur la mise en place des antennes afin d'obtenir un maillage précis de nos différentes zones.

Certaines de ces antennes seront finalisées et mises en fonction en 2024 mais nous comptons déjà 4 antennes actives: Liège (en Amercœur), Visé (au CHC Hermalle-sous-Argenteau), Huy et Aywaille (où les centres étaient précédemment situés).



Le Centre Logistique est également utilisé depuis de longs mois mais son aménagement définitif sera programmé en 2024.







# SERVICES SUPPORT





# 1. Service Interne pour la Prévention et la Protection au travail

---

Dans la continuité du Service interne de Prévention, nous avons continué nos missions avec une attention particulière pour la protection et le bien-être de nos travailleurs.

Parallèlement, de nombreuses tâches ont pu être réalisées telles que :

- Rédaction en collaboration avec le DG du plan global de prévention 2021-2025
- Rédaction en collaboration avec le DG du plan annuel d'action 2023
- Présentation et validation des plans en CPPT
- Conseils individuels sur l'ergonomie pour le télétravail et le travail de bureau à la suite du déménagement et dans le cadre du respect de l'analyse des risques ergonomiques
- Avis pour l'embellissement des lieux de travail dans les différents centres de l'ASD
- Conseil dans l'aménagement des antennes
- Secrétariat du CPPT
- Réunions préparatoires CPPT
- Assurer la collaboration avec le SEPP
- Collaboration avec CESI ASSISTANCE
- Contact avec l'AVIQ dans le cadre de travailleurs en situation d'handicap
- Réunion avec les différents occupants de l'immeuble de Bierset
- Collaboration avec la FASD et le CESI sur l'analyse des risques cytotostatiques (en collaboration avec des travailleurs de terrain)

## ANALYSE DES ACCIDENTS DE TRAVAIL ET MESURES DE PRÉVENTION

Chaque mois, un relevé des accidents est présenté en CPPT ainsi que des propositions d'actions liées à ceux-ci.

- Visites à domicile à la suite d'un accident de travail afin d'analyser les possibilités d'adaptations spécifiques pour les situations à risque.
- Intervention dans des prises en charge compliquée et conseil (ex. : mise en place de palan).

## PRINCIPALES INITIATIVES PRISES PAR LE SERVICE INTERNE

- Participation et conseils pour l'aménagement des locaux
- Conseils sur le télétravail
- Aménagement des bureaux administratifs (siège et antennes)
- Invitation du médecin de travail en CPPT
- Distribution de crème hydratante pour les mains pour tous les travailleurs de l'ASD et ce en continu
- Relai avec le SEPP pour apporter une aide psychologique aux travailleurs en difficulté (ex.: post-agression)



- Analyse des nouvelles chaises de bureau
- Demande de mise en place d'une signalisation «incendie» (ex.: panneau de rassemblement)

## RÉDACTIONS DE NOTES INTERNES ET ACTIONS D'INFORMATION 2022-2023

- Suivi des Fiches de poste : informations aux travailleurs sur les risques de chaque métier + mesures de prévention relatives aux risques des métiers
- NI pour les travailleurs administratifs - conseils ergonomiques
- Campagne vaccination grippe
- NI «prévention de la canicule» en collaboration avec le CPPT

## PLAN ANNUEL D'ACTION 2022-2023

- Recyclage des EPI
- Recyclage des Personnes de confiance
- Travail avec les CP des autres ASD sur les produits cytostatiques à domicile
- Participation aux différents groupes de travail pour le nouveau bâtiment - sécurité du bâtiment
- Participation à la COFORM
- Participation à la Cellule Qualité
- Participation à la Journée des Nouveaux Engagés
- Proposition de formation pédagogique pour les référents « manutention »
- Conseil et suivi dans le choix des écrans de travail pour la Téléphonie
- Mise en place de tests de matériel: gants et tabliers pour les soins infirmiers et l'AVJ

## 2. Cellule Accueil & Téléphonie

---

L'équipe de l'Accueil et de la Téléphonie est composée de 11 personnes représentant 8,53 équivalents temps plein et d'une encadrante.

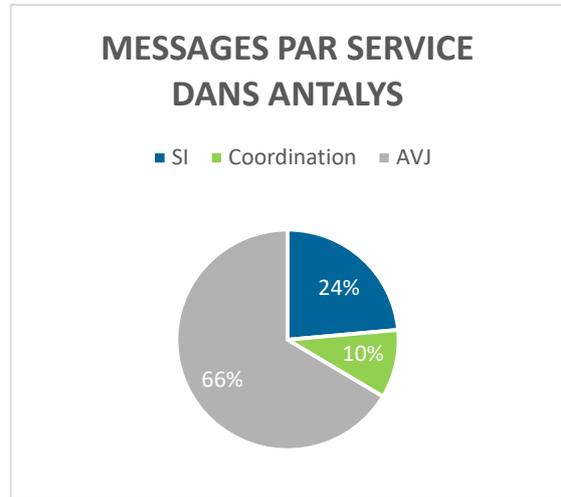
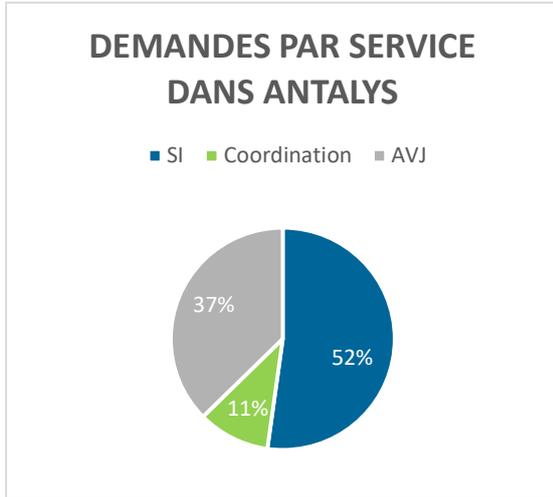
En plus d'être la porte d'entrée du bénéficiaire au sein de l'ASD, le département Accueil et Téléphonie est l'un des services les plus transversaux de l'ASD. En effet, lors de l'introduction d'une nouvelle demande, les téléphonistes écoutent le bénéficiaire, cernent ses différents besoins et introduisent sa demande au travailleur social du/des service(s) concerné(s) par le biais de notre programme Antalys.

Bien que les téléphonistes jonglent avec une multitude de programmes informatiques, Antalys est l'outil le plus utilisé. C'est une grande base de données qui reprend, entre autres, les données de nos bénéficiaires, l'historique de leurs demandes et des messages



relatifs à ces dernières. En 2023, 10 159 demandes ont été introduites et 43 969 messages ont été transmis via ce canal.

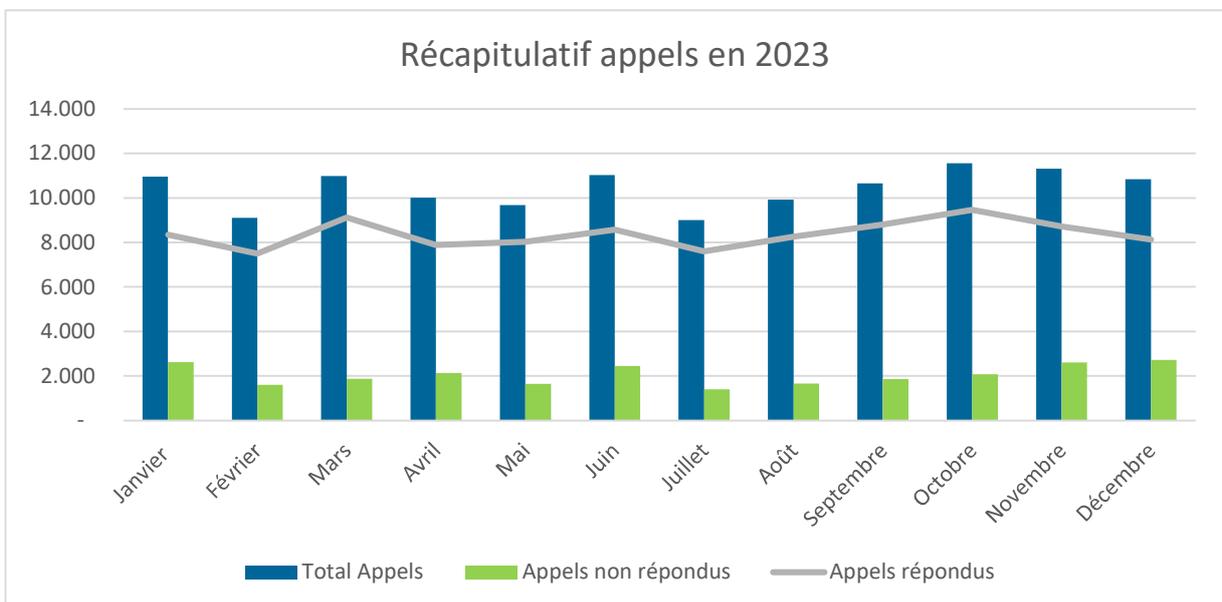
Au niveau des différents services, 5 606 demandes ont été introduites pour le service des Soins Infirmiers, 4 014 demandes ont été introduites pour les services de l'Aide à la Vie Journalière et 1 116 demandes ont été introduites pour la Coordination.



En plus de la communication afférente aux bénéficiaires, le service de l'Accueil et de la Téléphonie traite également de la liaison entre les collaborateurs de terrain et les travailleurs sociaux. Dans ce cadre, le canal préconisé sera alors l'utilisation du mail ou le transfert d'appel via 3CX après vérification de la disponibilité de la personne recherchée dans son agenda

Grâce à 3CX, programme arrivé en 2021, il est maintenant possible d'établir des statistiques sur les différents appels reçus et passés.

En 2023, l'équipe de la téléphonie a reçu à 125 036 appels. Ce qui représente, en moyenne, 10 420 appels par mois.



Nous pouvons répartir ce nombre d'appels en 2 catégories :

➤ LES APPELS RELATIFS À LA TÉLÉPHONIE ASD

Cette catégorie est le principal canal de communication téléphonique. Elle reprend les appels relatifs à l'ASBL Aide et Soins à Domicile, aux différents métiers de l'Aide à la Vie Journalière ainsi que les Soins Infirmiers. En 2023, le nombre d'appels pour cette ligne représente en moyenne 7 114 appels par mois.

➤ LES APPELS INTERNES « PRIORITAIRES »

Cette deuxième catégorie représente le nombre d'appels passés par nos travailleurs de terrain afin de joindre notre centrale de manière prioritaire. En 2023, le nombre d'appels pour cette ligne représente en moyenne 872 appels par mois.

L'année 2023 a été une année marquée par deux grands événements. D'une part, les travailleurs d'Aide et Soins à domicile ont emménagé dans leur nouveau siège administratif à Bierset en février. Avant cela, les travailleurs étaient répartis sur 3 centres : Liège, Huy et Aywaille. Le regroupement de l'équipe dans un même bureau permet une organisation plus transversale et multidisciplinaire. D'autre part, le logiciel GAP a été implémenté à l'ASD de Liège-Huy-Waremme dans le courant du dernier trimestre afin de centraliser la gestion inhérente aux bénéficiaires et aux travailleurs au sein d'une même interface.

### 3. Cellule Achats-Logistique & IT

L'année 2023 a été marquée par la finalisation de plusieurs projets importants, qui ont vu le service Achats-Logistique & IT jouer un rôle de première ligne.



### 3.1 DÉMÉNAGEMENT

Le déménagement de notre siège social et administratif et la réorganisation des antennes en début d'année, à la date prévue du 14 février 2023, ont été les premiers défis à préparer et à réaliser.

Sur le plan opérationnel, une répartition des tâches a été réalisée et une sous-division du projet en 2 phases a permis de structurer les différentes études et actions à mettre en place pour arriver à atteindre tous les objectifs préfixés, sous la supervision globale du responsable du service.

#### ➤ DISTRIBUTION DES RÔLES



#### ➤ PHASE 1: ACTIONS MISES EN PLACE AVANT DE CONNAITRE LA DATE EXACTE DU DÉMÉNAGEMENT

- Recherche d'offres de prix pour le déménagement du mobilier, de son contenu et du matériel IT qui se trouvait dans les différents bâtiments de l'ASD à Amercoeur, Aywaille et Huy vers le nouveau bâtiment ASD -Neosky de Bierset
- Inventaire du mobilier existant et simulation du réaménagement
- Placement des doublons des serveurs du centre d'Amercoeur dans chaque antenne afin de déployer notre matériel IT vers le bâtiment Neosky avant le déménagement physique du mobilier
- Inventaire du matériel IT, étiquetage et estimation du volume IT à déménager
- Inventaire du contenu du mobilier de chaque bureau de Liège-Huy-Aywaille et estimation du volume des documents à déménager
- Recherche de véhicules pour effectuer le déménagement du matériel, estimation du volume total à déménager, analyse du besoin en ressources humaines et du temps nécessaire au bon déroulement du travail.

Après une première analyse des différentes offres de prix pour le déménagement du matériel à déplacer, il a été décidé que le service logistique allait prendre en charge



l'organisation, le déplacement et le réaménagement du mobilier, du matériel IT et des documents de chaque travailleur.

Le coût qui avait été envisagé au départ pour le déménagement du matériel a été réinvesti en partie dans l'achat de nouveaux bureaux plus adaptés pour les nouveaux espaces de travail.

➤ PHASE 2 : LA DATE DE DÉMÉNAGEMENT A ÉTÉ FIXÉE.

- Livraison de tout le matériel qui ne sera plus utilisé vers le dépôt logistique d'Alleur
- Enlèvement de tout le matériel à déménager à partir d'Amercoeur, de Huy et d'Aywaille vers le bâtiment Neosky
- Répartition du matériel aux étages et dans les locaux concernés
- Finalisation de l'installation du mobilier
- Finalisation de l'installation du matériel IT

Les différents objectifs/enjeux principaux du service logistique ont été atteints :

- L'achèvement du projet dans les temps ✓
- Impacter le moins possible le travail de tous les collègues de bureau ✓
- Déplacer tout le matériel sans l'endommager et sans pertes ✓
- Déménager tous les services et départements en même temps ✓
- Optimiser au mieux les coûts liés au déménagement ✓
- Se préparer à une nouvelle méthode de fonctionnement logistique, avec plusieurs antennes autour de Liège à réaménager et à réapprovisionner et un dépôt logistique central basé à Alleur ✓

En ce qui concerne l'aménagement de nos antennes de Huy, Aywaille et Liège (Amercoeur), des travaux de réorganisation des espaces ont été réalisés et ont permis de rendre accessibles les nouveaux locaux aux encadrants et aux intervenants extérieurs.

Une nouvelle antenne ASD a été ouverte dans la clinique du CHC d'Hermalle-sous-Argenteau.

L'aménagement de la future antenne de Waremmé a débuté pendant l'été 2023 et le chantier a subi un retard à cause d'un dégât des eaux. Les travaux seront finalisés en 2024.

Le déménagement de l'antenne de Huy vers un tout nouveau bâtiment, plus proche du centre-ville de Huy, sera réalisé en 2024 dès que les travaux d'aménagement seront finalisés.

Le projet d'aménagement du nouveau dépôt logistique d'Alleur a été replanifié pour l'année 2024.



## 3.2 SERVICE IT

Plusieurs projets ont débuté à la suite du déménagement :

- ⇒ Un travail de recherche d'un nouvel outil de gestion, voué à optimiser le suivi des différentes demandes de support et la gestion de nos stocks, a débuté durant l'été 2023. Cette étude a permis d'identifier une offre, proposée par la société belge Odoo, adaptée aux nouveaux besoins.

Son déploiement aura pour objectif d'améliorer :

- La gestion des stocks
  - Le suivi des demandes de support
  - La gestion du Parc Auto
  - La passation des commandes
  - La gestion des achats
- ⇒ La configuration de SharePoint pour tous les services a été finalisée à 80% en 2023 et sera complètement accessible à tous les travailleurs en 2024.
  - ⇒ Plusieurs formations et des séances de rattrapage pour les absents ont été réalisées et proposées à l'ensemble du personnel impacté par le changement.
  - ⇒ Le renouvellement du « parc tablettes » pour les infirmiers et aides-soignants a débuté à la moitié de l'année.  
Les nombreuses interventions à la suite de différents problèmes liés à nos tablettes plus anciennes ont accéléré le processus de renouvellement du parc. Deux secteurs ont été équipés avec 40 nouvelles tablettes Samsung.
  - ⇒ Le déploiement de nouveaux smartphones pour tous les travailleurs CJB ainsi que la configuration des profils et la formation des collègues concernés.

## 3.3 PARC AUTO

La commande de 50 nouvelles voitures Toyota Yaris a été passée et, une fois les véhicules reçus, ils ont été attribués aux travailleurs de terrain CJB qui avaient les voitures les plus anciennes et/ou les moins performantes.

### 3.4 RESSOURCES HUMAINES

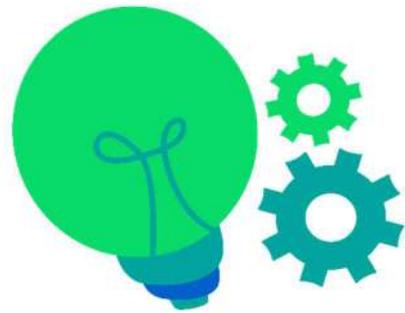
L'année 2023 a permis à la Cellule Achats & Logistique de se renforcer.

À la suite de la création des nouveaux descriptifs de fonction des membres de la Cellule et, à la réorganisation du service, 2 nouveaux collègues ont intégré l'équipe en tant qu'aides-logistiques.

Leur mission aura pour but d'apporter un soutien pour le suivi des stocks, des commandes et des demandes de support.

### 3.5 PROJETS 2024

- L'aménagement du dépôt logistique d'Alleur avant la fin de l'année 2024
- La finalisation de la configuration de la nouvelle plateforme Odoo et de ses applications
- La mise en place d'un système de permanence du Service Logistique/IT/Parc Autos dans les antennes, pour se rapprocher des travailleurs de terrain
- La réalisation, au niveau RH, des entretiens d'évaluation et de fonctionnement pour l'ensemble des travailleurs de la Cellule Achats/Logistique/It/Parc Autos
- Le déploiement de 80 nouvelles tablettes pour le département Soins Infirmiers
- La finalisation de l'aménagement de l'antenne ASD de Waremme et le déménagement de l'antenne ASD de Huy vers le nouveau bâtiment.

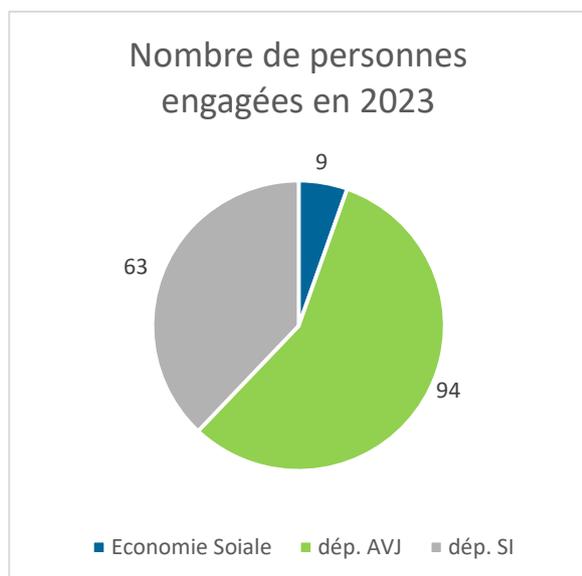


## 4. Cellule Recrutement & Formation

La Cellule Recrutement et Formation a été créée en 2023 et est composée de deux membres: une employée administrative et une consultante RH.

Elle a pour mission principale, en collaboration avec le Comité de Direction, de travailler à répondre aux besoins en matière de recrutement et de formation. Elle développe et met en œuvre une politique de recrutement, de formation et de développement de compétences innovantes et créatives afin de faire face aux difficultés de pénurie de personnel et de rétention de nos collègues.

L'ANNÉE 2023 EN QUELQUES CHIFFRES C'EST, EN MOYENNE :



- 200 demandes de postes à pourvoir, tous départements et métiers confondus.
- 1248 candidatures reçues et traitées
- 80 formations organisées en collaboration avec notre Fédération, la Commission Formation et les personnes référentes formation en interne. Cela correspond à un total annuel de 12.824 heures dont + de 10.000 heures attribuées à l'ensemble des métiers de terrain, tous départements confondus.
- 166 personnes engagées pour nos départements d'Economie Sociale, Soins Infirmiers et Aide à la Vie Journalière.

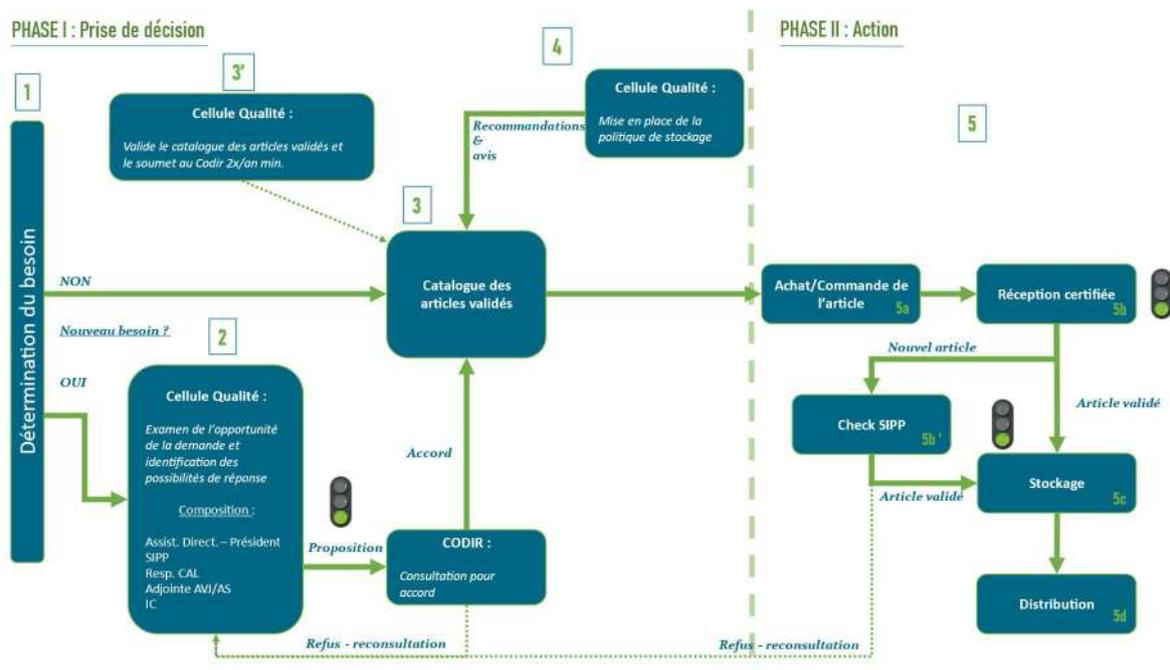
## 5. Cellule Qualité

Dans un souci de perfectionner notre approche qualitative de nos différents métiers en travaillant tant sur le matériel mis à disposition de nos travailleurs que sur les procédures appliquées, la Cellule Qualité a pour mission principale l'analyse des besoins consécutifs à nos activités et la recherche de la meilleure solution.

Lancée dans le second semestre 2022, la Cellule Qualité s'est installée dans l'organisation de notre structure. Sa composition «transdépartementale» permet une approche transversale des problématiques et des réponses à y apporter.

### COMPOSITION

- Directeur Général - T. Prévot
- Conseillère en Prévention - A. Mettan
- Infirmière-Cheffe - M. Jamar
- Adjointe à la direction AVJ - V. Trespeuch
- Responsable CAL - M. Vitale



Les réunions se tiennent toutes les 4 à 6 semaines et permettent un travail de fond et de suivi des dossiers. Des tests sont mis en place et des fournisseurs potentiels sont rencontrés. L'objectif est de nous doter d'une véritable approche stratégique en matière d'approvisionnement en matériel et de son suivi logistique.

La mise en place de cette stratégie s'étalera encore sur 2024.

## 6. Commission Formation (Coform)

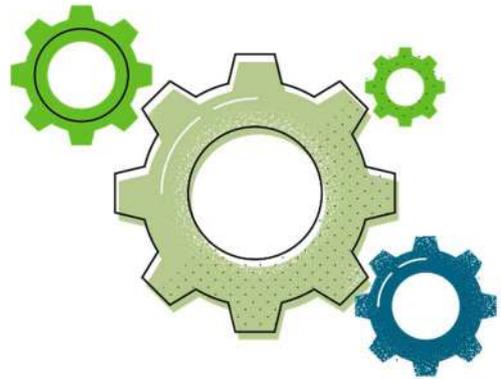
---

Organe présent à l'ASD depuis de nombreuses années, la Commission Formation a été redynamisée par la création de la Cellule Recrutement & Formation. Effectivement, sous la houlette de la consultante RH, un groupe pluridisciplinaire se réunit tous les 2 mois afin de proposer une stratégie de formation moyen et long terme transversale et multidimensionnelle.

En analysant les besoins et en cherchant les possibilités d'y répondre, la Coform construit les plans de formation des différents métiers, propose de nouveaux axes de formation, organise des sessions spécifiques et ciblées. Son travail permet d'identifier des opportunités en matière de formation continue et de mettre en place des options innovantes et modernes.

### COMPOSITION

- Consultante RH - S. Lecrompe
- Conseillère en Prévention - A. Mettan
- Infirmier-Chef - P. Algrain
- Responsable Accueil et Téléphonie - R. Chapelier
- Responsable Centre de Coordination - C. Magnien
- Adjointe à la Direction AVJ - V. Trespeuch



L'objectif de la Coform est de continuer à proposer des plans de formation adaptés à nos conditions de travail et capables d'accompagner nos collègues dans le développement de leurs compétences professionnelles ou autres.

## 7. Cellule Représentation

---

Dernier groupe de travail transversal récurrent lancé en 2023, la Cellule Représentation a pour mission la professionnalisation de notre stratégie de communication et de visibilité.

En collaboration avec la chargée de projet et communication, l'équipe pluridisciplinaire se réunit toutes les 6 à 8 semaines et analyse les différents projets qui lui sont confiés. De l'organisation de « Job Day » en passant par la participation à des salons et le développement d'outils de communication, la Cellule Représentation propose des actions et/ou moyens à la direction.

Sa composition permet de rassembler les points de vue des différents métiers de l'ASD avec leurs sensibilités et réalités tout en les synthétisant dans une logique stratégique.



Les premiers travaux de la Cellule Représentation ont permis la construction d'un plan de communication pluriannuel qui devrait se finaliser en 2024. Par ailleurs, dès 2023, le groupe sera ouvert à une représentation systématique des activités de la Récré du Cœur dans l'objectif de préparer le rapprochement des deux structures.

### COMPOSITION

- Chargée de projet et communication - D. Dujardin
- Consultante RH - S. Lecompe
- Responsable Coordination - C. Magnien
- Infirmière-Cheffe - M. Paquet
- Adjointe à la direction AVJ - V. Trespeuch
- Responsable Récré du Cœur - L. Pire





# L'AIDE À LA VIE JOURNALIÈRE



# 1. Contexte global

---

L'année 2023 a été marquée par 3 grands événements :

- Notre déménagement à Bierset
- L'intégration des Aides Ménagères Sociales et des Gardes à Domicile de l'ASBL Récré du Cœur
- Un nouveau logiciel : GAP

Au-delà des contraintes organisationnelles et logistiques consécutives à un déménagement, l'installation des collaborateurs dans les bureaux répartis par départements et activités a eu une incidence positive sur la dynamique et le management de nos équipes.

Anciennement, les Assistantes Sociales étaient réparties sur les 3 centres (Liège - Aywaille - Huy) alors qu'elles sont maintenant réparties dans 6 bureaux le long d'un seul couloir. Le lundi étant un jour de présence obligatoire sur le site de Bierset, faire le tour des bureaux pour saluer les collègues le matin permet un contact individuel et d'assurer le suivi de mille et une chose dans le management des XX collaborateurs au sein du département AVJ.

Depuis le 1er octobre 2023, les Aides Ménagères de la Récré du Cœur ainsi que leur Assistante Sociale ont intégré le département AVJ de l'ASD. Un travail préalable d'harmonisation de nos tarifs pour les bénéficiaires et des règles d'organisation des prestations ayant été fait, il s'agissait d'un transfert des travailleurs au sein de notre structure. L'accueil de cette équipe complète porte à 5 équipes l'activité AMS de notre structure et fait de ce métier le second plus gros métier du département AVJ.

Ce transfert d'activité de la Récré du Cœur vers l'ASD concernait également les Gardes Malades. Le statut officiel de Garde à Domicile impose d'être titulaire du diplôme d'Aide Familiale afin d'obtenir une immatriculation de la Région Wallonne. Certaines Gardes Malades de la Récré du Cœur ne disposant pas du diplôme requis, nous leur avons proposé de suivre la formation qualifiante d'AF afin de pouvoir les transférer. Cette formation qualifiante a été mise en place en collaboration avec notre partenaire l'école Plurielles qui a organisé une formation accélérée sur une période de 4 mois en se basant sur la "valorisation des compétences acquises" des travailleurs qui exerçaient depuis parfois de très nombreuses années.

Certaines travailleuses ont fait le choix d'intégrer nos équipes d'AF.



Ce groupe de travailleuses en formation a été complété par quelques Aides Ménagères Sociales qui ont souhaité suivre la formation d'Aide Familiale dans le cadre du Maribel.

## 1.1 INFORMATIQUE

Autre aspect important de notre année 2023 : la formation de nos collaborateurs à l'implémentation du nouveau logiciel GAP.



Nous en parlions depuis longtemps, il est enfin en place !

L'arrivée de GAP dans notre ASD a été un défi de grande envergure. Ce programme concerne aussi bien les téléphonistes dans la prise en charge de l'appel d'un nouveau bénéficiaire, que l'Assistante Sociale dans la gestion du dossier et la planification des prestations et ensuite, le service administratif pour la gestion des salaires des travailleurs et la facturation des bénéficiaires.

Nous avons nommé deux "chefs de projet" :

- Véronique Trespeuch - Adjointe à la direction AVJ
- Nicolas Ransart - Responsable du service administratif AVJ

Ceux-ci ont dû réfléchir à chaque procédure interne afin de déterminer qui fait quoi et comment.

Nous avons ensuite formé des "super users" dans les différents métiers afin qu'ils accompagnent leurs collègues dans la formation et l'usage quotidien du logiciel.

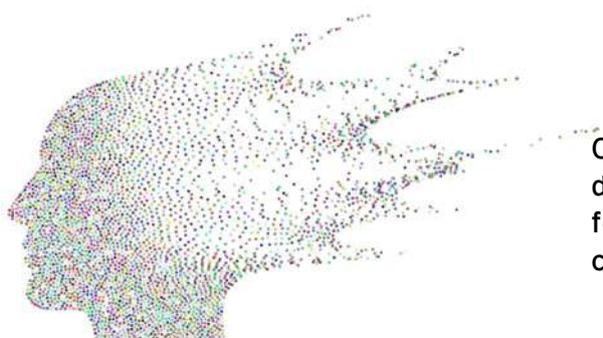
## 1.2 FONDATION ROI BAUDOUIIN



Fin 2022, la Fondation Roi Baudouin avait accepté notre projet "Renforcer la collaboration entre la 1ère ligne et les soins de santé mentale par du coaching".

En 2023, le coaching de notre comité de pilotage transversal a débuté. Il est composé de représentants des différents métiers de terrain :

- Daphné Dujardin - Coordinatrice du Projet
- Véronique Trespeuch - Co-coordinatrice du Projet
- Christine Magnien - Centre de Coordination
- Monique Jamar - Infirmière Cheffe
- Roxane Chapelier - Responsable Service Accueil & Téléphonie
- Elodie Lhost - Assistante Sociale
- Hélène Kinnen - Assistante Sociale
- Nadia Torrieri - Aide-Ménagère Sociale
- Alexandra Seguy - Aide Familiale
- Fabienne Torrieri - Aide Familiale
- Laurence Pire - Adjointe à la Direction Dép. Economie Sociale
- Anne Bolsée - Infirmière



Ce comité a pour mission de mettre à disposition des outils de communication, former nos travailleurs de terrain tous métiers confondus, etc...

## 2. Activité

2022	1 <sup>er</sup> trim	2 <sup>e</sup> trim	3 <sup>e</sup> trim	4 <sup>e</sup> trim	Total
AF	66118.43	65761.25	63325.25	64327.00	259531.93
GEM	3089.80	2115.50	760.2	1691.50	7657.00
GAD	10828.00	10121.00	9149.92	9705.25	39804.17
AMS	7535.50	7014.50	7058.75	6930.75	28542.50
OP	854.00	849.00	665.50	333.75	2702.25
Total AVJ	88428.73	85861.25	80959.62	82988.25	338237.85

2023	1 <sup>er</sup> trim	2 <sup>e</sup> trim	3 <sup>e</sup> trim	4 <sup>e</sup> trim	Total
AF	69002	64466	60047	62845	256360
GEM	2187	1107	549	1277	5120
GAD	10682	10333	10005	10606	41626
AMS	8283	7357	7699	13485	36824
OP	382	451	451	272	1556
Total AVJ	90536	83714	78751	88485	341486

### 3. Personnel

Le département d'Aide à la Vie Journalière rassemble au 31/12/2023, 461 travailleurs de terrain pour un total de 322.38 ETP actifs.

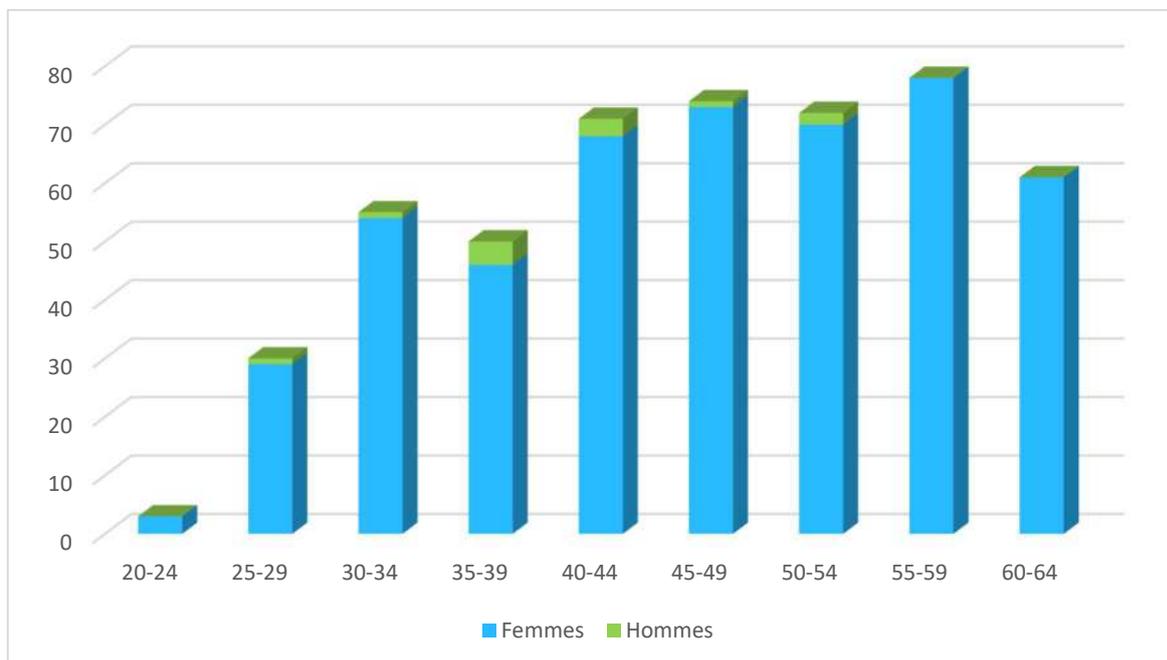
Ces équipes de terrain sont encadrées par 24 Assistantes Sociales.

#### RÉPARTITION DES EFFECTIFS

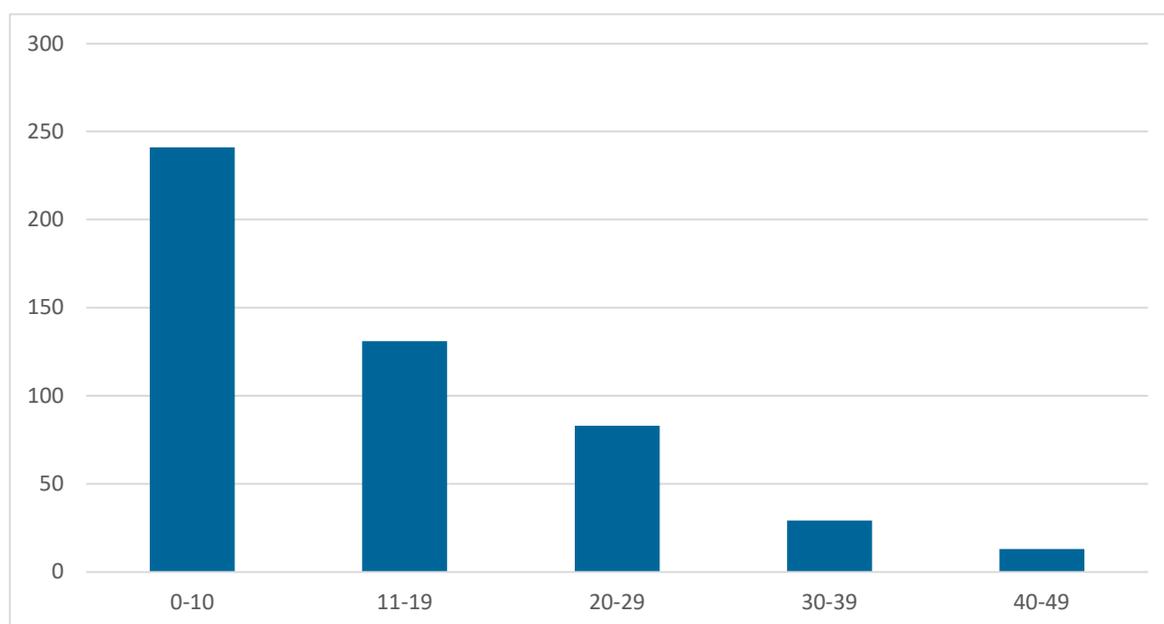
##### ➤ PAR FONCTION

	Effectifs			ETP		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
AMS	45	52	77	26.10	26.9	47.01
GAD	51	52	56	36	37	39.66
GEM	20	10	7	13	6.75	4.75
ADMIN	21	24	22	17.66	21.7	19.68
AF	322	325	321	243.27	248.75	230.96
AS	20	24	24	16.58	20.75	21.82
OP	3	3	1	3	3	1
TOTAL	482	490	508	355.61	364.85	364.88

➤ PAR ÂGE, GENRE ET ANCIENNETÉ

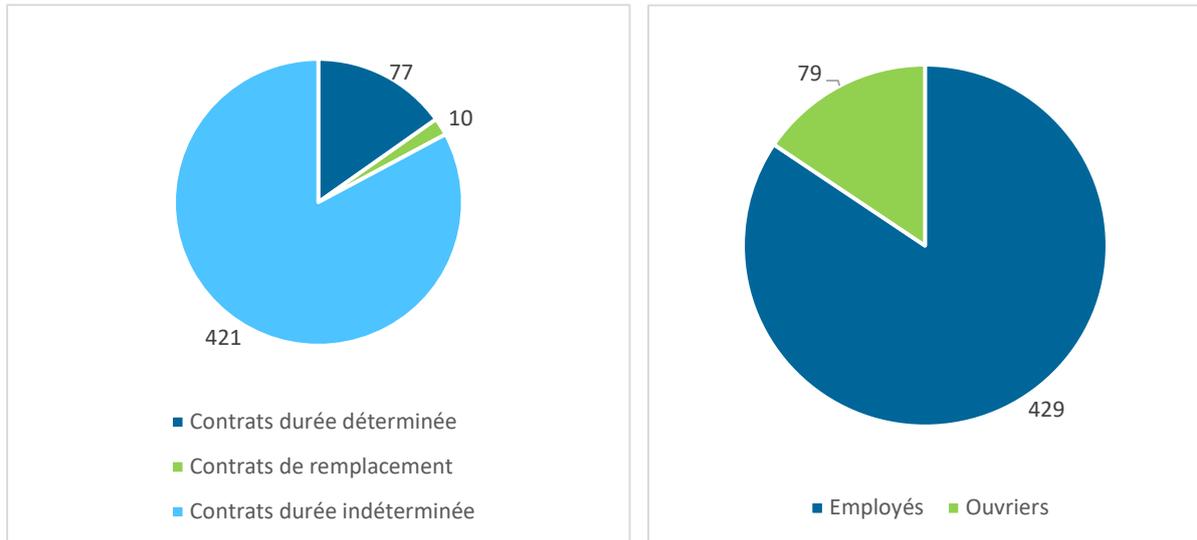


La répartition par ancienneté elle, permet de vérifier le taux de fidélisation du personnel à l'ASBL.



## ➤ PAR TYPE DE CONTRAT ET TEMPS DE TRAVAIL

La répartition des types de contrats indique notre souhait de pérenniser les emplois. En effet, 83 % des contrats sont des CDI, pour 13% de CDD et 4% de contrats de remplacement.



## 4. Service administratif

---

### MISSIONS DU SERVICE

Le service administratif rassemble l'équipe qui gère les prestations des travailleurs à domicile (acomptes, calcul des vacances, soldes) et délivrent les documents sociaux nécessaires. Le service est compétent pour toutes les questions liées aux contrats de travail et à leur exécution : nouveau contrat, avenant, congé parental, accident de travail, temps partiel médical, etc.

La communication au sein du service est la clé d'un bon fonctionnement. Le personnel du service est en relation constante avec les assistantes sociales, les responsables, le secrétariat social et les organismes sociaux (la mutuelle, syndicats, Onem, Forem, etc.). En effet, les absences des travailleurs, leurs kilomètres parcourus doivent être correctement renseignés. Dans l'autre sens, une écoute des travailleurs quant à leurs interrogations sur leur fiche de paie est également assurée par le service.



En plus du traitement des salaires, les employées administratives ont en charge la demande de subsides et son suivi via différents tableaux. Des mesures d'ajustements peuvent alors être décidées, notamment de nouvelles embauches. Afin de veiller à ce que le bénéficiaire profite du bon taux de remboursement, le service encode les enquêtes réalisées par les assistantes sociales et se charge de la facturation des prestations ainsi que du suivi des dossiers en contentieux.



## 5. Formation continuée

---

Certaines formations organisées par la FASD et par l'UVC ont été proposées à nos Assistantes Sociales, chacune pouvant s'y inscrire individuellement :

- L'accompagnement de l'aîné : comment travailler ensemble dans le respect de l'autonomie et des limites de chacun ?
- Journée annuelle des assistants sociaux et des directions AVJ
- Excel initiation et perfectionnement
- Atelier - Journal d'écoute
- Cohésion d'équipe : comment travailler la cohésion d'équipe ? Comment favoriser la motivation des travailleurs ?
- Formation continuée GRH Management - L'accompagnement du changement

### POUR NOS TRAVAILLEURS DE TERRAIN

Certaines formations organisées par la FASD ont été proposées à nos AF, chacune pouvant s'y inscrire individuellement. D'autres ont été organisées en interne pour répondre à des demandes spécifiques des équipes :

### FORMATIONS ORGANISÉES PAR LA FASD

- La prévention des chutes : facteurs de risques, mobilité et environnement de la personne
- Mieux comprendre et mieux aider les personnes souffrant de douleurs chroniques
- Accompagner la fin de vie
- Être dans le soin et la bientraitance tout en restant professionnel
- L'agressivité et la violence, comment y faire face ?
- Accompagner les personnes âgées atteintes de schizophrénie ou de bipolarité
- Accompagner les personnes âgées atteintes d'Alzheimer
- Aides familiales volantes : posez-vous entre vous
- Formation continuée pour les aides familiales tutrices Formation de base tutorat aide-ménagère sociale
- La communication et la prévention, au cœur de mon métier
- De la vie professionnelle à la vie personnelle active
- Comprendre et maîtriser ses émotions
- Journée bien-être en mouvement : favoriser la relation à soi, à l'autre et au monde
- Formation continuée pour les Equipiers de Première Intervention
- Formation de base pour les formateurs en prévention des maux de dos
- Formation continuée pour les personnes de confiance
- Le numérique... Même pas peur !
- Me former pour mieux former mes pairs



## FORMATIONS ORGANISÉES EN INTERNE

- Prise en charge d'un cas psy
- Gestion du stress
- Les 4 accords Toltèques
- Apprivoiser le handicap mental des bénéficiaires
- Gestion des émotions et de l'agressivité
- Repassage
- Cuisine petit budget
- Manutention
- Cahier de communication

## 6. Perspectives & réalisations

---

### ÉVOLUTION, AMÉLIORATION, CHANTIERS

#### ➤ GAP MOBILE ET LE E-54

L'implémentation du nouveau logiciel informatique a fortement impacté les "travailleurs de bureau" en cette fin d'année 2023.

En effet, depuis la téléphoniste qui gère un appel, en passant par l'Assistante Sociale qui gère les plannings, jusqu'à l'administrative qui gère les salaires et les factures, l'ensemble de ces collaborateurs a été formé et a dû s'approprier ce nouvel outil de travail.

La suite de ces étapes est la formation des travailleurs de terrain à l'utilisation de GAP Mobile via leurs smartphones professionnels. Ce logiciel permettra de scanner un QR code en arrivant et en sortant du domicile du bénéficiaire, celui-ci permettra de calculer le temps de prestation et les kilomètres parcourus en éliminant tous les supports papier existant aujourd'hui.

Afin d'anticiper cette étape, tous nos travailleurs sont aujourd'hui équipés d'un smartphone professionnel ainsi que d'une adresse e-mail. Ils utilisent celui-ci pour recevoir leur planning quotidien, recevoir des informations/notes de service, introduire leur demande de congés, évaluer une formation via un formulaire accessible en scannant un QR code, ...

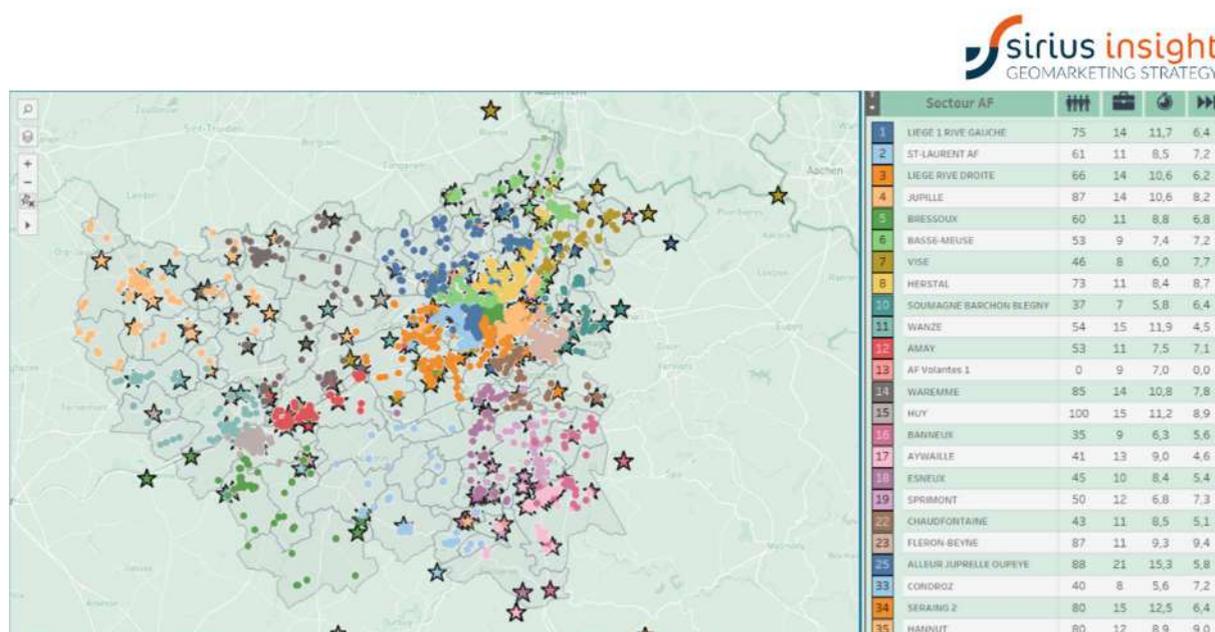
## ➤ COHÉSION D'ÉQUIPE

À la suite de la crise covid, l'AVIQ nous avait permis de financer une activité "bien-être" avec nos différentes équipes permettant ainsi de se retrouver tout en se remerciant d'avoir pu assurer la continuité de nos services auprès des bénéficiaires tout en traversant cette crise sanitaire inédite.

La crise covid, les nombreux changements (dans la constitution des équipes de terrain, dans les outils informatiques, dans nos modes de communication, dans le contexte sociétal et les besoins de nos bénéficiaires...) ont mis nos travailleurs en difficulté. Difficultés individuelles (motivation, donner du sens à ce que je fais...) ou difficultés d'équipes.

Dès lors, nous avons décidé de travailler la cohésion d'équipe avec le support d'un coach externe.

## ➤ RÉVISION DE NOS SECTEURS GÉOGRAPHIQUES : PROJET SIRIUS



Le découpage de nos zones géographiques correspond à des réalités démographiques d'un autre temps. En effet, certains quartiers très denses à cette époque se retrouvent aujourd'hui désertés ou peuplés de nouveaux habitants ne correspondant plus à notre profil de bénéficiaire.

Ces modifications démographiques rendent notre découpage géographique inadapté aux besoins. C'est ainsi que nous avons aujourd'hui des secteurs avec une activité trop faible ce qui nous oblige à déplacer les travailleurs vers d'autres zones et génère de l'inconfort.



## ➤ ABSENTÉISME

Depuis la crise covid, nous constatons une réelle flambée de l'absentéisme. Le département AVJ a atteint 11% d'absentéisme (contre 6% en 2018) et ne revient pas à la situation "avant covid".

Nous souhaitons mettre en place un plan de lutte contre cet absentéisme en y apportant plusieurs pistes de solutions qui se veulent un réel accompagnement de nos travailleurs en difficultés plutôt que de les sanctionner.

## ➤ RENDRE DU SENS À NOS MISSIONS

Un autre constat des répercussions de ces crises sanitaire et économique est que certains travailleurs ont perdu le sens de leur action et donc la motivation à exercer celle-ci.

La prise en charge de nos bénéficiaires à travers les actes de la vie quotidienne amène avec le temps une certaine routine qui fait que l'on pose les mêmes actions encore et encore jusqu'à atteindre une certaine lassitude et un découragement quant aux résultats de ces actions.

Rappelons-nous que notre mission première est de permettre au bénéficiaire de retrouver ou de maintenir un maximum son autonomie.

Notre objectif est de rendre à chacun ce principe de base de nos métiers AVJ, de voir dans chaque domicile une situation unique face au défi quotidien de l'autonomie et de nous rendre créatif sur les propositions d'action à mener ensemble avec le bénéficiaire. Nous avons entamé une formation "Autonomie, accompagner le développement et freiner la perte" avec Catherine Schierling.

## 7. Les aides familiales

L'ensemble des tâches réalisées contribue au bien-être quotidien des personnes et relève des domaines suivants:

- Aide à la vie quotidienne
- Rôle sanitaire
- Rôle éducatif
- Aide relationnelle
- Aide sociale



### 7.1 HEURES PRESTÉES

Le contingent d'heures octroyé au service pour l'année 2022 reste identique à celui de l'année 2021 qui était de 271.810 heures.

	Bénéficiaires	Formation	Réunions de service	Total heures subsidiées	H. inconf. subsidiées
2020	253985	1743	5988	261717	8615
2021	259709	1733	8566	270009	8106
2022	245542	3334	10612	259488	8333
2023	240977	5411	7306	256360	7479

Malgré la sous-consommation de notre contingent durant maintenant 3 années consécutives, aucune pénalité ne nous a encore été comptée. En effet, à la suite de la diminution de l'activité des SAFA dans le cadre de la crise covid, l'AVIQ a "gelé" les chiffres du contingent réalisé.



Selon le mode de calcul du contingent pour les différents SAFA, la sous-consommation de l'enveloppe attribuée durant 3 années devrait diminuer le contingent octroyé. Cette conséquence devrait donc apparaître pour l'année 2024.

## 7.2 PERSONNEL

Au 31/12/2023, 321 Aides Familiales étaient inscrites au service du personnel (230.96 ETP). Les différentes équipes sont réparties par secteurs géographiques sur l'ensemble de notre territoire.

24 assistantes sociales (21.82 ETP) encadrent quotidiennement le travail de ces équipes.

## 8. Les gardes à domicile

La garde à domicile a pour mission d'accompagner le bénéficiaire qui a besoin de la présence continue d'une personne et, qui pour des raisons de santé ou de handicap, ne peut se déplacer seul hors de son domicile, collabore à la sécurité et au confort de la personne malade en :

- Maintenant le bénéficiaire dans des conditions optimales de sécurité et d'hygiène
- Veillant à une prise de la médication conformément aux prescriptions médicales
- Assurant un réconfort moral au bénéficiaire et à la famille
- Donnant à l'accompagnement une dimension qualitative dans l'utilisation du temps tout en stimulant les potentialités du bénéficiaire
- Veillant à ce que les bénéficiaires prennent leur repas
- S'intégrant dans le travail interdisciplinaire
- ...



### 8.1 HEURES PRESTÉES

	Bénéficiaires	Formations	Réunions d'équipes	TOTAL
2021	39912	422	968	41302
2022	38155	443	1186	39784
2023	39582	687	1224	41493

## 8.2 PERSONNEL

### ➤ LES GARDES À DOMICILE

Au 31/12/2023, 56 gardes à domicile sont inscrites au registre du personnel, ce qui représente 39.66 ETP.

### ➤ LE PERSONNEL D'ENCADREMENT

3 assistantes sociales encadrent les 4 équipes de gardes à domicile réparties sur 3 zones (Liège - Huy - Aywaille).

- L'équipe de Liège divisée en 2 équipes : Liège Nord et Liège Sud.
- L'équipe de Huy
- L'équipe d'Aywaille

## 8.3 LES DEMANDES

82 nouvelles demandes ont pu être prises en charge par le service en 2023.

Nos effectifs restent malheureusement insuffisants pour couvrir les besoins des bénéficiaires et de leurs aidants proches. La liste d'attente mise en place ne nous permet pas toujours de pouvoir aider les personnes après un certain délai. Il n'est pas rare que nous recontactions la famille pour informer de nos disponibilités et que la personne soit décédée.

## 8.4 LES PERSONNES AIDÉES

Analyse des nouveaux cas selon l'origine de la demande (une seule possibilité par dossier)

Origine de la demande	Personnes	Pourcentage
Famille	52	63.41
Hôpital	0	0
Service social	1	1.21
Centre de coordination	27	32.92
Autres	2	2.43
TOTAL	82	100%

La majorité des demandes sont introduites par les familles. Le statut d'aidant proche représente une charge (physique et mentale) considérable. Malheureusement, c'est souvent tardivement que celui-ci se décide à demander de l'aide. Notre prise en charge débute parfois dans un contexte d'épuisement avancé.

➤ ANALYSE DES CAS EN COURS DE GESTION

Répartition selon le fondement de la demande	Nombre de cas
Répit du conjoint	57
Répit des enfants/cohabitant	109
S'intégrer dans une tournante 24h/24	0
Prestation de nuit	13
Autres	15
Total	194

➤ DOSSIERS CLÔTURÉS

Motif de fin d'intervention	Nombre de dossiers
Placement	20
Décès	21
Autres	30
Total	71

La majorité de nos prises en charge (58%) se terminent :

- ✎ Soit par le décès du bénéficiaire à domicile (30%) et donc un accompagnement de fin de vie
- ✎ Soit par un placement (28%) quand le maintien à domicile n'est plus possible

➤ ANCIENNETÉ DES DOSSIERS EN GESTION

Ancienneté du dossier au 31 décembre de l'année ou à la fin de l'intervention				
	Moins d'1 an	De 1 an à 5 ans	De 6 ans à 10 ans	Total
Personne âgée de moins de 80 ans	32	32	12	76
Personne âgée de plus de 80 ans	39	47	2	88
Personne handicapée	11	17	3	31
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>96</b>	<b>17</b>	<b>195</b>

➤ COLLABORATION AVEC D'AUTRES PRESTATAIRES

Soins Infirmiers	110
Coordination	39
Aide Familiale	47
Ergothérapeute	7

## 9. Les aides ménagères sociales

L'Aide-Ménagère Sociale entretient le domicile (nettoyage et repassage), elle travaille auprès de personnes en perte d'autonomie.



### 9.1 QUELQUES CHIFFRES ET NOUVEAUTÉS

Nos équipes d'Aides Ménagères Sociales ont été rejointes au 01/10/2023 par nos collègues de la Récré du Cœur qui ont été transférées à l'ASD avec leurs bénéficiaires et leur Assistante Sociale. Cette équipe appelée "Grand Liège" nous permet d'augmenter fortement notre activité dans ce métier primordial au maintien à domicile.

### 9.2 HEURES PRESTÉES

	Bénéficiaires	Formations	Réunions de service	TOTAL
2021	25169	223	593	25985
2022	29409	520	741	30670
2023	32986	2769	838	36593

### 9.3 PERSONNEL

Au 31/12/2023, 77 aides ménagères sociales étaient inscrites au registre du personnel (47.01 ETP).

## 9.4 ACTIVITÉ

Evolution de l'activité	2021	2022	2023
Nouvelles demandes	673	567	790
Demandes prises en charge	62	41	131

Le nombre de nouvelles demandes prises en charge reste insuffisant comparativement aux besoins.

Au 31/12/23, de nombreuses personnes sur les 790 demandes de 2023 restent inscrites sur liste d'attente.

2023	Liège	Huy	Aywaille
Nouvelles demandes	493	134	163
Demandes prises en charge	86	20	25

### ➤ NOMBRE DE PERSONNES AIDÉES AU 31/12/2023

Evolution	2021	2022	2023
Total	266	249	452

L'augmentation de nos effectifs se mesure concrètement sur le nombre de bénéficiaires pris en charge.

2023	Liège	Huy	Aywaille
Total	295	57	100

Sur les 295 dossiers de Liège, 170 sont BIM.; sur les 57 dossiers de Huy, 25 sont BIM et, sur les 100 dossiers d'Aywaille, 51 sont BIM.

➤ TYPES DE PERSONNES AIDÉES

	Personnes isolées	Couples	Familles avec enfants	Cohabitant	Total
Liège	219	58	8	10	295
Huy	38	13	3	3	57
Aywaille	65	25	6	4	100

	- de 60 ans	+ de 60 ans	Total
Liège	32	263	295
Huy	7	50	57
Aywaille	13	87	100

Nous constatons une majorité de bénéficiaires isolés et âgé de +60 ans, ce qui continue de distinguer notre public de celui des entreprises Titres-services.

➤ RÉPARTITION SUIVANT LA FRÉQUENCE DES PRESTATIONS

	1x mois	1x/quinzaine	1x/semaine	2x/semaine	Total
Liège	23	192	75	5	295
Huy	4	42	11	0	57
Aywaille	0	67	33	0	100

Le coût pour nos bénéficiaires reste un frein à une intervention plus régulière. Sachant que le profil de nos bénéficiaires sont des personnes âgées isolées, une intervention hebdomadaire pour entretenir ses pièces de vie serait bien souvent justifiée

## 10. Les gardes d'enfants malades

Dans notre Rapport d'Activité précédent, nous évoquions déjà qu'à la suite d'une modification du financement de notre service par la Mutualité Chrétienne, nous nous voyons dans l'obligation de revoir l'organisation de notre activité.

Malgré la décision de fermeture de service de gardes d'enfants malades par de nombreuses autres ASD, notre volonté est de maintenir notre activité mais de la repenser autrement.

La MC a modifié ses avantages pour ses affiliés, notamment en ce qui concerne les prestations de Gardes d'Enfants Malades à domicile :

La MC rembourse aux parents jusqu'à 80 € par jour (20 jours par an et par enfant) s'ils font appel à un service de garde d'enfants malades pour leurs enfants jusqu'à 12 ans compris (jusqu'à la veille des 18 ans pour certaines maladies chroniques), à la condition seulement qu'il soit couvert par un certificat médical.

L'année 2023 a été complexe et consacrée à la recherche de solutions de réorientation de nos activités. Différentes pistes ont été envisagées, analysées, quasi opérationnalisées mais malheureusement sans résultats.

Nous avons à plusieurs reprises relancé des contacts en recherche de collaboration pour éviter de licencier le personnel toujours en place.

Malheureusement, 2023 se termine sans solution concrète. Nous poursuivons donc nos investigations.



### 10.1 HEURES PRESTÉES

	Bénéficiaires	Formation	Réunions	Administration	TOTAL
2021	9648	413	150	11	10222
2022	7299	167	164	27	7657
2023	5337	53	80	117	5587

## 10.2 PERSONNEL

Notre service Garde d'Enfants Malades compte au 31/12/2023, 7 puéricultrices, pour 4.75 ETP. Nous avons réuni ces GEM en une seule équipe, encadrée par une seule AS.

## 10.3 BÉNÉFICIAIRES

### ENFANTS GARDÉS

	Enfants gardés	Familles servies
2021	353	271
2022	326	259
2023	327	255

### AGE DES ENFANTS

Tranches d'âge	Nombre de gardes	Pourcentage
0-3 ans	285	44%
4-6 ans	236	36%
7-12 ans	128	20%
+ 12 ans	0	0%
Total	649	100%

## 10.4 MUTUELLE DES FAMILLES CONCERNÉES

	2021		2022		2023	
Mutuelle	Familles	Familles	Familles	% âge	Familles	% âge
MC Liège	325	325	244	94.38%	226	89%
Solidaris	28	28	15	5.61%	29	11%
TOTAL	353	353	259	100%	255	100%

La majorité des parents qui nous contactent sont affiliés à la Mutualité Chrétienne.

# 11. Ouvriers polyvalents Sociaux

## 11.1 QUELQUES CHIFFRES

Dans le cadre de la synergie avec l'ASBL la Récré du Cœur, et l'intégration de celle-ci dans l'UTE au 1er janvier 2024, le service des Ouvriers Polyvalents Sociaux se réorganise. Ils effectuent des travaux de peinture, tapissage ainsi que des petits dépannages de plomberie, d'électricité, de menuiserie ou de jardinage chez des bénéficiaires en perte d'autonomie.

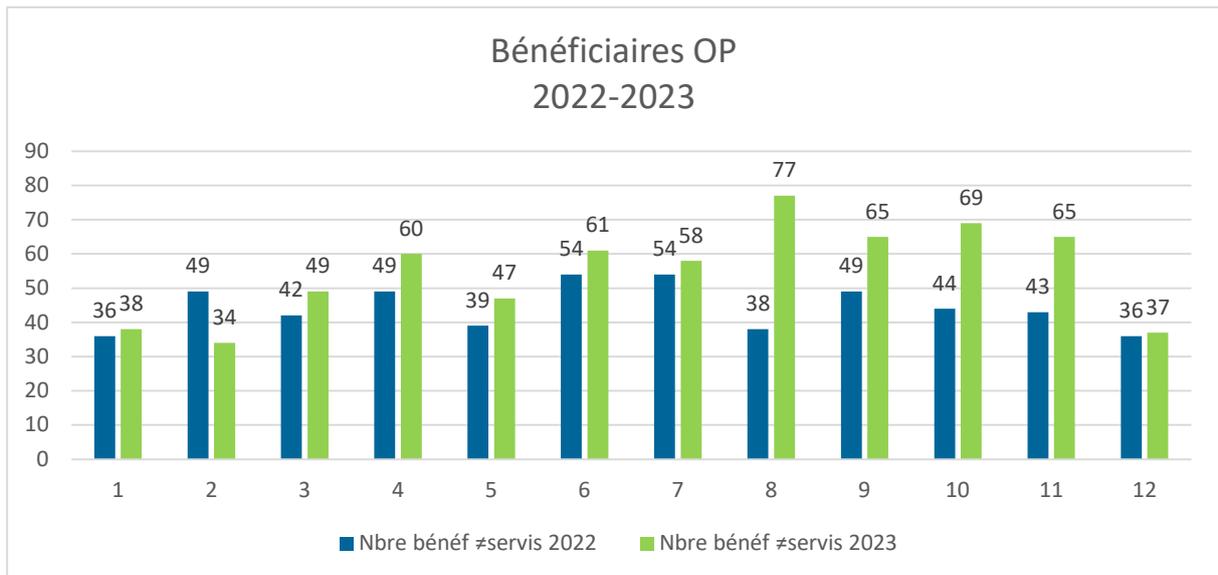


L'utilisation depuis fin de 2023 du programme GAP qui lie les ouvriers aux horaires, les horaires aux salaires et aux facturations, a changé l'organisation du service. Une adaptation qui prend du temps mais qui permettra un meilleur suivi pour toutes les personnes concernées par le service.

Le nombre d'heures de prestations en 2023 est de 7.683 heures.

## 11.2 HEURES PRESTÉES

	Heures prestées
2023	7683 heures
2022	6951 heures
2021	7696 heures
2020	5955 heures
2019	8798 heures



### 11.3 PERSONNEL

Au 31/12/2023, 7 ouvriers polyvalents étaient inscrits au registre du personnel de la Récré du cœur + 1 travailleur inscrit au registre du personnel de l'ASBL Aide Familiale.

### 11.4 PERSPECTIVES

En 2023, l'OPS a suivi sa formation VCA de base. Celle-ci a pour objectif de sensibiliser les travailleurs en matière de sécurité, de santé et de bien-être au travail.

Il a également suivi la formation "1er secours et réanimation".

Les perspectives de formation pour 2024 : "la déontologie", "l'ergonomie" et "le rôle de l'OPS dans les services d'aide à domicile, à la rencontre du bénéficiaire et des autres services".





# LES SOINS INFIRMIERS

---





# 1. Contexte global

---

Notre service de soins infirmiers s'inscrit dans les valeurs fondamentales prônées par Aide et Soins à Domicile qui sont d'offrir un service global aux patients, une offre de soin la plus cohérente et la plus accessible possible et à l'échelon le plus approprié. L'accessibilité à des soins de qualité reste notre objectif prioritaire. Nous continuons donc à nous rendre dans toutes les communes même éloignées de notre territoire.

En 2023, nous avons pris de plein fouet l'impact des indexations salariales successives de 2022. Si l'INAMI a indexé la lettre W, principale source de financement des soins infirmiers, son augmentation aura (encore une fois) été inférieure à l'indexation salariale. Cette situation peut sembler paradoxale. Ainsi, l'indice santé calculé pour les indexations des salaires n'est pas pris en compte pour la valorisation des soins de santé. Ce paradoxe unique engendre que les structures de soins (comme notre organisation) rencontrent des difficultés croissantes liées aux déséquilibres toujours plus grands entre les sources de financement et les coûts salariaux.

Fort logiquement, le budget 2023 s'est fait le reflet de ce constat en annonçant une perte record de plus de 1,2 millions d'euros - une situation intenable sur le long terme. En trompe-l'œil, malgré un absentéisme record (7,48 %), le premier trimestre de l'année a été particulièrement bon. Portée par des soins palliatifs nombreux, notre activité a atteint des résultats qui n'ont malheureusement pas pu se confirmer dans les mois suivants. Ainsi, à la mi-année, la perte déjà constatée était de 738.554 € (en avance sur les pires prévisions budgétaires). Consciente de l'urgence d'intervenir sur l'organisation même des soins, la direction a présenté un plan de réorganisation au Conseil d'Administration. Lequel a dégagé un groupe de travail spécifique en charge du suivi de l'analyse et du lancement d'une série de tests organisationnels.

En gardant en première ligne la qualité de nos prises en charge, le plan de réorganisation mise sur les forces de notre service infirmier, le développement d'activités secondaires et l'organisation et notre mode de travail. Afin de faire face à l'urgence, nous avons décidé de travailler simultanément sur plusieurs paramètres organisationnels. En effet, le découpage de notre territoire en 7 zones délimitées nous permet de mettre en place un test, de le suivre et de l'analyser sur un territoire restreint. Limité à la superficie d'une zone, les résultats sont rapidement visibles et, au besoin, généralisables.

Tout au long du troisième et quatrième trimestre, nous avons implémenté et suivi une série de tests portant sur l'organisation des tournées, la structure des équipes, le développement d'activités ciblées, etc. Certains tests ont été validés et généralisés (par ex. : le test d'une nouvelle tablette, la fixation de l'ordre des patients dans les tournées, etc.) et d'autres sont toujours en cours d'analyse.

Parmi ces tests, nous citerons les principaux :

## ➤ CRÉATION D'UNE ÉQUIPE « GO FAST »

Capable de prendre en charge n'importe quelle sortie d'hôpital (HAD) en moins de 24h, une équipe de 14 infirmiers (2 par zone) a été spécialement formée aux techniques



spéciales liées aux pathologies particulières de ces sorties. Une formation de pointe a été dispensée avec l'aide de notre partenaire CHC et des fournisseurs des pompes et du matériel spécifique.

L'objectif est de positionner l'ASD en tant que partenaire solide et efficace auprès des différents hôpitaux de la région. Des conventions sont déjà signées avec certains d'entre eux et le travail de collaboration avec les autres est en cours.

#### ➤ MISE EN PLACE D'UN KIT DE MATÉRIEL DE DÉMARRAGE

Dans certains cas, le patient ne dispose pas (encore) du matériel nécessaire à ses soins. Précédemment, l'infirmier confronté à cette situation n'avait d'autre choix que d'établir la liste du matériel à aller chercher et de partir après avoir « surveiller » la situation. Compte tenu du déplacement et du temps passé chez le patient, ces situations mobilisent entre 15 et 20 minutes de nos infirmiers pour une tarification de 8,53 € (soit moins de dix minutes de temps de travail). Dès lors, en plus d'être frustrantes pour les infirmiers et pour les patients, ces prises en charge avortées ont un coût financier et qualitatif. Afin de tenter d'y remédier partiellement, des « kits de matériel de démarrage » ont été composés afin de comprendre le matériel minimum nécessaire à une première prise en charge. Ce matériel n'étant pas couvert par la tarification INAMI est facturé parallèlement au patient. L'objectif est évidemment n'est pas de réaliser un bénéfice sur ce matériel mais de permettre à l'infirmier la réalisation de sa prestation dans les meilleures conditions possibles. Dans l'exemple fréquent d'un soin de plaie simple, l'infirmier pourra donc réaliser son soin et générer une facturation INAMI de 12,22 € à laquelle nous ajouterons la vente du kit (soit +/- 20 minutes de temps de travail) pour une durée moyenne de +/- 15 minutes (déplacement compris).

#### ➤ RENFORCEMENT DES COLLABORATIONS EXTERNES

Fin 2022, nous disposions d'une convention de collaboration avec +/- 18 Maisons Médicales (MM) et une activité « prélèvements sanguins » de +/- 12.000 prises de sang. Nous pensons que ces activités parallèles ont un impact positif multiple. D'une part, nous touchons une patientèle différente et avons donc la possibilité de la « fidéliser », d'autres parts, nous tissons des liens avec des institutions du réseau dont les retombées peuvent être variées.

Les conventions de collaboration avec les MM dataient de plusieurs années et certaines n'étaient plus actives. Dans les faits, une dizaine de MM collaboraient avec nous. Le système de facturation imaginé lors de la mise en place de ces collaborations prévoit une indemnisation forfaitaire au quart d'heure. Chaque quart d'heure entamé est facturé 10 € pour un tarif horaire de 40 €. Chaque mois, nous facturions +/- 1.500 € (soit 0,5 % du chiffre d'affaires mensuel). Compte tenu des indexations salariales successives de ces derniers mois et même si l'importance de cette facturation dans nos recettes est très limitée, nous pensions qu'il était nécessaire de revoir ce système. Ainsi, conformément aux accords passés avec les MM, nous avons dénoncé les différentes conventions et proposer la signature d'une nouvelle convention en date du 1er octobre. Ces nouvelles conventions prévoient le maintien du tarif au quart d'heure mais le réévaluent à 15€ à



chaque quart d'heure entamé. Un complément de 50 % sera réclamé pour les prestations du week-end et des jours fériés.

Fin 2023, nous avons conclu 11 nouvelles conventions pour une activité moyenne de plus de 5.000 € par mois sur le dernier trimestre (soit + 4.000 €/mois).

En ce qui concerne les PV, nous avons continué à travailler avec le CHC afin de développer les sites existants. En marge des sites de prélèvements, nous effectuons également un grand nombre de prises de sang à domicile. Concrètement, nous avons travaillé à visibiliser cette activité et à l'organiser au mieux. Finalement, en 2023, nous aurons réalisé près de 13.500 PV (en hausse de 12%) pour un chiffre d'affaires de 240.000 €.

### ➤ TRAVAIL SUR L'ORGANISATION DES HORAIRES

La gestion des horaires est un vrai défi pour une entreprise comme la nôtre. Nous devons jongler avec des impératifs de qualité de soins, des obligations de déplacements nombreux et tous les aléas organisationnels que cela suppose.

Afin de soulager la pression sur nos travailleurs, de fluidifier nos tournées et d'améliorer la qualité de nos prises en charge, nous avons opté pour un test « pilote » sur 3 zones : la mise en place de tournées en après-midi concentrées sur des actes chronophages qui ne nécessitent pas une heure particulière (par exemple, le remplissage d'un pilulier dure en moyenne 20 minutes mais cette prestation peut être réalisée à n'importe quel moment de la journée). En créant des tournées en après-midi, nous pouvons donc déplacer ces soins et alléger les tournées du matin et/ou du soir - avec pour effet complémentaire, une diminution des services coupés et une meilleure gestion des temps de travail de chacun (en 2022, nous enregistrions en moyenne 306 heures de récupération mensuelles contre 228 en 2023 et 116 heures mensuelles sur le premier trimestre 2024).

Finalement, le travail conséquent lancé sur le second semestre et toujours en cours en ce début d'année 2024 a apporté quelques réponses intéressantes et ouvre des portes potentielles d'amélioration. Après quelques semaines ou mois de mise en place, certaines évolutions positives ont été constatées sur des éléments clés de notre organisation : amélioration du pourcentage des services coupés, diminution importante des toilettes nomenclatures, maîtrise de la masse salariale et des pots d'heures de récupération, etc.

Au 31 décembre 2023, le déficit constaté s'élève finalement à 823.105 €. Il s'agit là, évidemment, d'un résultat très négatif pour notre structure mais qui, au regard des résultats de mi-année, peut également être pris de manière encourageante. Le travail engagé avec les infirmiers chefs et la responsable administrative a permis d'identifier des pistes prometteuses. Le travail reste grand pour 2024 mais les échanges réguliers et constructifs permettent de consolider ces premiers acquis.

Plus que jamais, nous sommes tous convaincus de la nécessité de travailler de manière transversale et de nous doter d'une palette d'outils variés à utiliser en fonction des besoins du terrain.

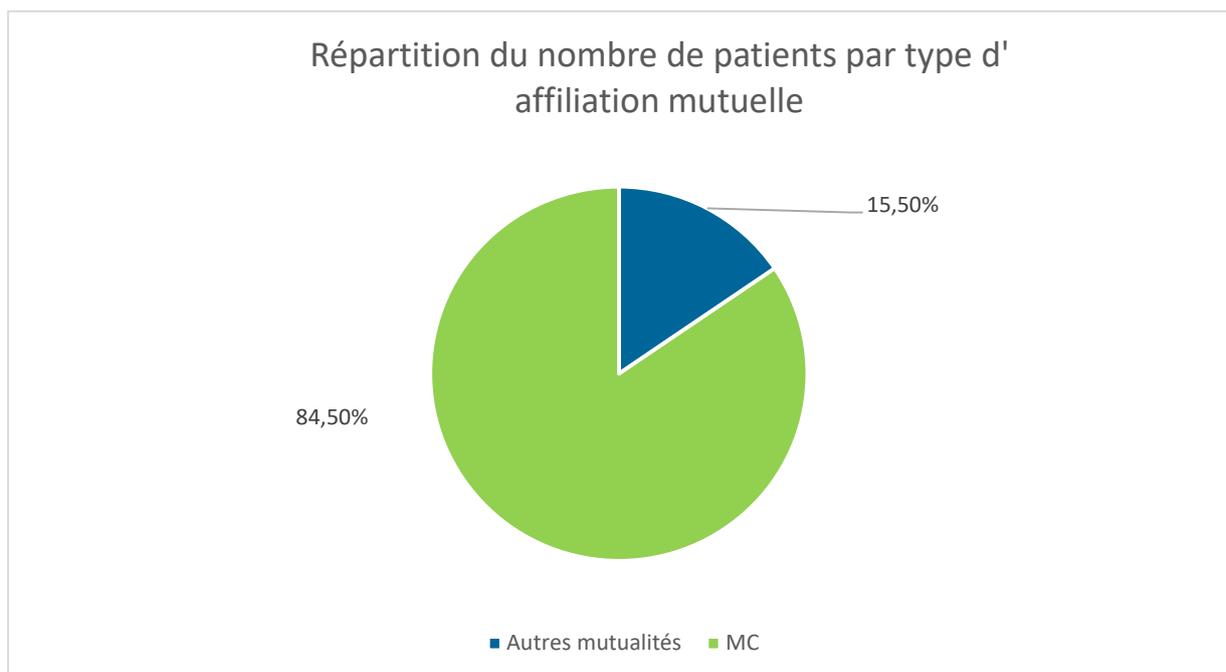
## ➤ L'APPROCHE INTÉGRÉE : LA FORCE DE NOTRE TRANSVERSALITÉ

Si nos infirmiers ont pour mission spécifique de prester des soins qui relèvent de l'art infirmier, nos patients ont parfois d'autres besoins. Ces besoins, non moins importants, n'entrent pas dans la définition des soins infirmiers. Il nous appartient alors de tenter d'y répondre aux moyens de nos autres professionnels. Ainsi, les aides familiales vont pouvoir accompagner ces personnes dans le cadre de l'aide à la vie journalière en ce compris, l'accompagnement à la toilette d'hygiène. Les toilettes d'hygiène sont donc orientées systématiquement vers le service des aides familiales, après analyse de la demande de toilette par un infirmier chef.

Par ailleurs, nous travaillons régulièrement en collaboration avec les autres services de l'ASD ou avec d'autres partenaires extérieurs autour du patient. Dans ce cadre, nous veillons à ce que chacun des travailleurs assure la mission qui lui est propre et qu'il n'exécute pas d'acte qui ne soit pas de sa compétence. Nous organisons régulièrement une formation, nommée « actes limites », pour l'ensemble de nos équipes. Celle-ci est destinée à chaque métier de l'ASD et est dispensée par une infirmière de notre service de soins infirmiers. Nous travaillons sans cesse de manière transversale afin de vérifier que chaque patient bénéficie du cadre plus adéquat à sa situation et la plus qualitative possible.

## 2. Activité

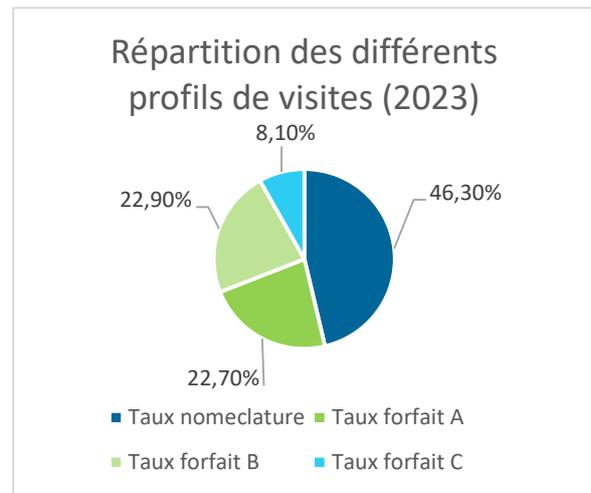
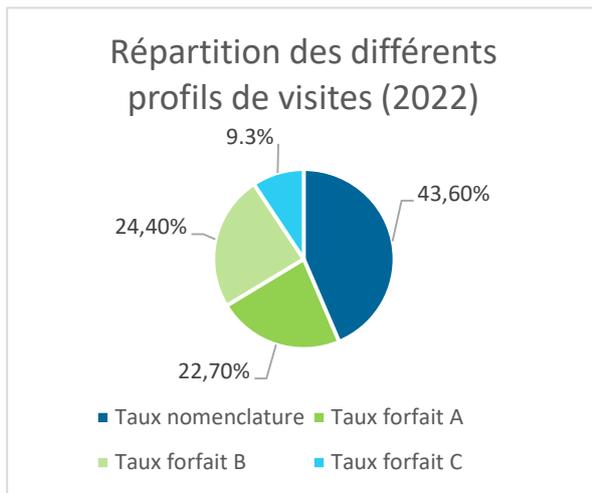
### 2.1 RÉPARTITION POUR L'ENSEMBLE DU TERRITOIRE, DU NOMBRE DE PATIENTS ET DE VISITES



## 2.2 CONSTAT

Par rapport à 2022, nous constatons un recul de 4.3% des patients MC. La MC reste toutefois bien ancrée comme partenaire privilégié puisque 84.5% de nos patients sont membres de celle-ci.

Il est à souligner que ces chiffres ne tiennent pas compte des patients chez qui nous effectuons des prélèvements sanguins, ni des patients chez qui nous nous rendons à la suite d'une convention particulière (maison médicale, par exemple)



En 2023, nous constatons que nous avons globalement pris en charge un pourcentage moins important de patients « en forfait ».

## 2.3 EVOLUTION DE LA TARIFICATION & DU NOMBRE DE VISITES EN 2023

### ➤ OBJECTIFS DE PRODUCTION PAR JOUR PRESTÉ AVEC SOINS

- ⇒ Objectif 2023 : 343.26 € / jour presté avec soin
- ⇒ Résultat 2023 : 360.32 € / jour presté avec soin

Nous sommes 17.06 € au-dessus du résultat de 2022.

Cela représente une augmentation de 4.97%

Nous prestons 1628 jours par mois en moyenne.





Nous avons maintenu notre productivité tout au long de l'année 2023. Cependant celle-ci n'aura pas permis de faire face à l'augmentation, cette année encore, du coût des salaires.

La tarification totale (organisme assureur et ticket modérateur) par visite effectuée est de 20.87 € (contre 19.81 € en 2022 ; augmentation de 5.35%).

Elle progresse mais ne suit pas l'indexation de la lettre W. La lettre W a été indexée au 1<sup>er</sup> janvier 2023 de 8.14% par rapport au 1<sup>er</sup> janvier 2022.

Le nombre de visites par jour presté avec soins (18.24 visites par journée en 2023) est quasiment identique à celui obtenu en 2022 (-0.04). Le nombre de visites sur les 12 mois de l'année semble donc se stabiliser. C'est une bonne nouvelle car nous constatons les années précédentes une érosion quasi permanente. Sur le 1<sup>er</sup> semestre, cette érosion se poursuivait: nous atteignons 18.12 en moyenne de janvier à juin. Le second semestre, quant à lui nous redonne espoir car nous parvenons à un chiffre de 18.37.

Avec l'intégration de tous les types de soins dans chaque tournée, l'infirmier chef veille à assurer une qualité de soin en adéquation avec des tournées qui tiennent compte de priorités telles que les soins à prester, les heures de passage, les déplacements entre chaque patient, ainsi que le temps nécessaire pour prester les soins. Pour autant, il est nécessaire que cette organisation soit la plus rationnelle possible et évite les déplacements inutiles entre deux patients.

Tout au long de l'année 2023, nous avons appliqué les décisions en matière de prise en charge des toilettes «à la nomenclature» au sein du service : si la prise en charge de la toilette ne requiert pas de soins complémentaires, celle-ci est orientée au service des aides familiales. Les toilettes «à la nomenclature» représentent 5.52% du total des visites en 2023, ce qui représente une légère augmentation par rapport à 2022. Cependant, nous sommes toujours en dessous des chiffres des années antérieures (6% en 2021 et 7% en 2019 et en 2020).

Ici aussi, nous constatons que la deuxième partie de l'année, avec l'application des tests par équipe, ce pourcentage diminue: 5.23 pour le second semestre contre 5.86 pour le premier.

Les infirmiers chefs ont poursuivi leur travail quotidien sur la rentrée financière prévisionnelle. Chaque jour, les montants financiers attendus par tournée sont intégrés dans un fichier et l'infirmier chef fixe le temps de tournée en regard de chacune d'entre elles. C'est bien entendu un objectif de moyenne globale du temps presté que nous visons.

Notre groupe de travail « transdépartemental » continue de se réunir chaque semaine. Ce groupe réunit deux directions métier (département soins infirmiers et département administratif et financier), ainsi que la responsable administrative des soins infirmiers. Nous y avons inclus cette année un infirmier chef, différent chaque semaine. Nous analysons les chiffres afin de dégager de nouvelles pistes pour continuer le travail sur la productivité de manière hebdomadaire.

Ce groupe de travail spécifique permet d'intégrer une dynamique commune dans la recherche de rentabilité financière mais aussi de proposer de nouvelles procédures transversales qui soutiennent ce suivi financier rapproché.



Les infirmiers chefs ont également, depuis le mois de septembre, eu plusieurs fois l'occasion d'échanger avec le comité de direction sur le suivi des différents tests proposés. Ce travail en ligne directe a permis à chacun de mieux se connaître et de belles pistes ont déjà pu être dégagées de ces différents tests.

## 2.4 JOURS DE SALAIRE MENSUEL GARANTI

- ⇒ Objectif 2022 : 4.24 %
- ⇒ Résultat 2023 : 4.67 %

Le taux est plus élevé cette année, il reste toutefois moins élevé qu'en 2021 où il était de 4.82%. Globalement, le taux de SMG est plus haut depuis les années COVID et peine à revenir aux normes d'avant.

## 2.5 JOURS PRESTÉS - JOURS PAYÉS

Le personnel infirmier a presté 77.52% de son temps sur le terrain en 2023 contre 78.32% en 2022. Cela s'explique notamment à la suite de l'augmentation du % de salaire mensuel garanti.

## 2.6 NOMBRE D'ETP INFIRMIERS

Nous avons travaillé avec 0.23 ETP moyens de moins en 2023 par rapport à 2022.

- Moyenne 2022 : 110.43 ETP payés
- Moyenne 2023 : 110.2 ETP payés

Tout au long de l'année, nous vérifions l'adéquation du personnel nécessaire à l'activité tout en veillant à ce que les travailleurs puissent prendre leurs récupérations.

En 2023, nous avons accueillis un nombre important d'étudiants infirmiers diplômés qui sont venus renforcer les équipes lors de la période estivale bien sûr mais aussi, de plus en plus, à l'année par de petits contrats qui aident bien les équipes. Cela a été rendu possible à la suite d'une collaboration renforcée entre le service du personnel et les infirmiers chefs. Aussi, le *jobday* que nous avons réservé aux étudiants en 2023 a visiblement porté ses fruits.

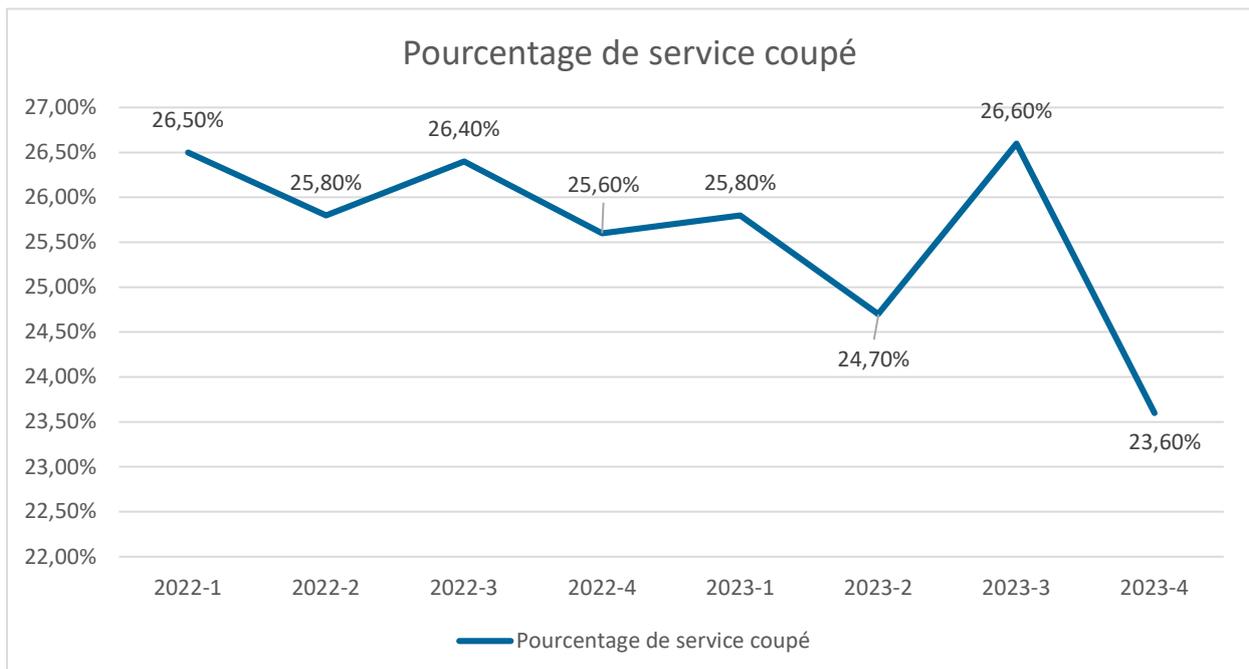
Les fichiers informatiques mis en place nous permettent de maîtriser la gestion des horaires d'une équipe, le nombre d'ETP, mais aussi le nombre de personnes nécessaires pour effectuer le travail attendu sur un secteur.

Nous veillons également à assurer la présence d'un travailleur de l'équipe mobile tous les jours de la semaine et dans toutes les équipes (sauf en période de vacances) pour effectuer le remplacement immédiat d'un membre du personnel soudainement absent.

Nous n'avons pas toujours pu maintenir ce dispositif. La pénurie de personnel se fait de plus en plus sentir. Il est parfois difficile de remplacer le départ d'un collègue dans des délais courts. Il ne nous est en tout cas plus loisible d'anticiper ce genre de situation.

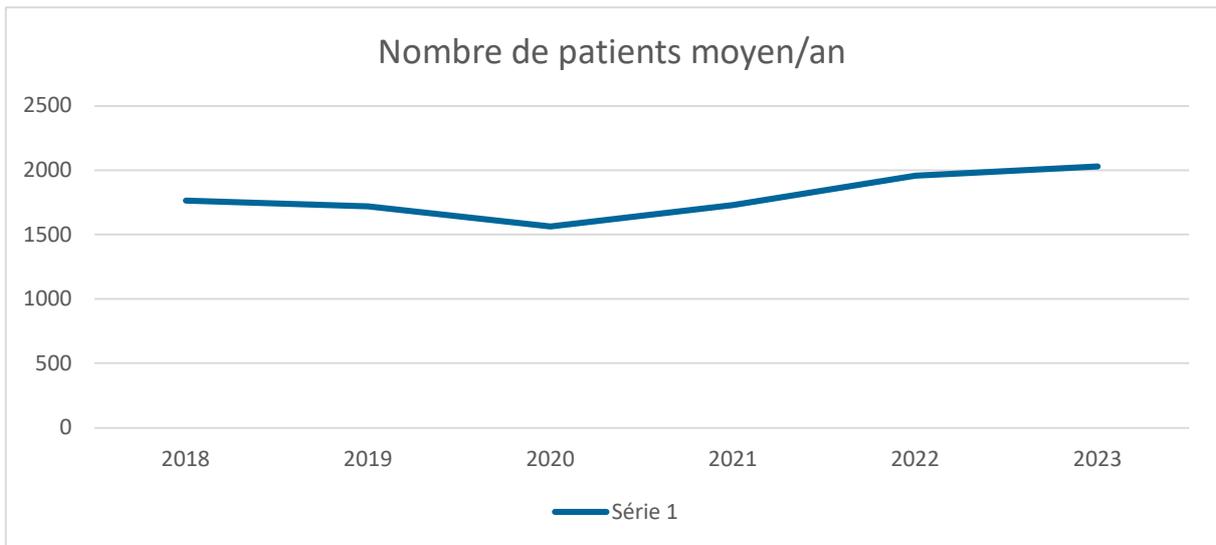
## 2.7 MASSE SALARIALE

Un indicateur très influent sur le coût de notre personnel est le nombre de service coupé effectué par celui-ci. Nous pouvons constater qu'en 2023, et plus particulièrement encore dans le dernier trimestre, nous parvenons à diminuer le pourcentage global de service coupé. Cela est notamment dû aux 2 tests lancés dans les équipes d'Ans-Seraing et Huy-Amay pour la création de tournée d'après-midi.

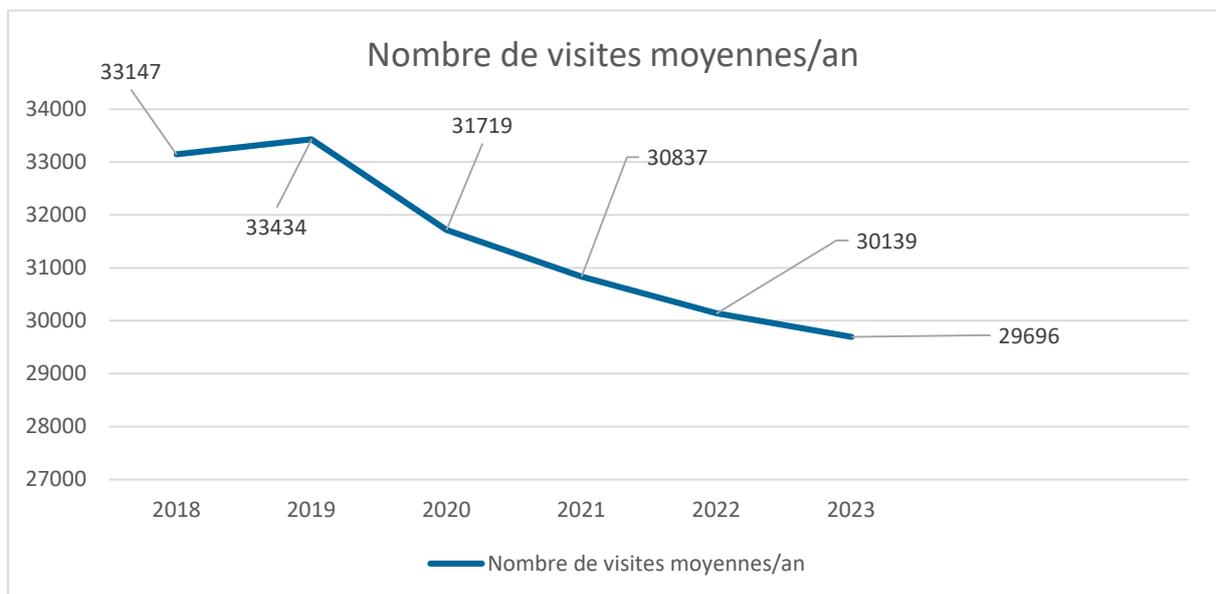


## 2.8 PART DE MARCHÉ

Le nombre de patients moyen soigné par mois a encore augmenté en 2023. Cela est essentiellement dû au fait que nous incluons les patients pour lesquels nous effectuons des prélèvements sanguins sur nos différents sites en plus de ceux qui sont réalisés à domicile. Nous travaillons actuellement sur 4 sites, dont un a fermé ses portes pour transformation durant l'été 2023. Nous sommes passés de 437 patients en moyenne sur site en 2022 pour 499 patients en moyenne sur site pour 2023 (pour rappel ce nombre était de 183 en 2021!).

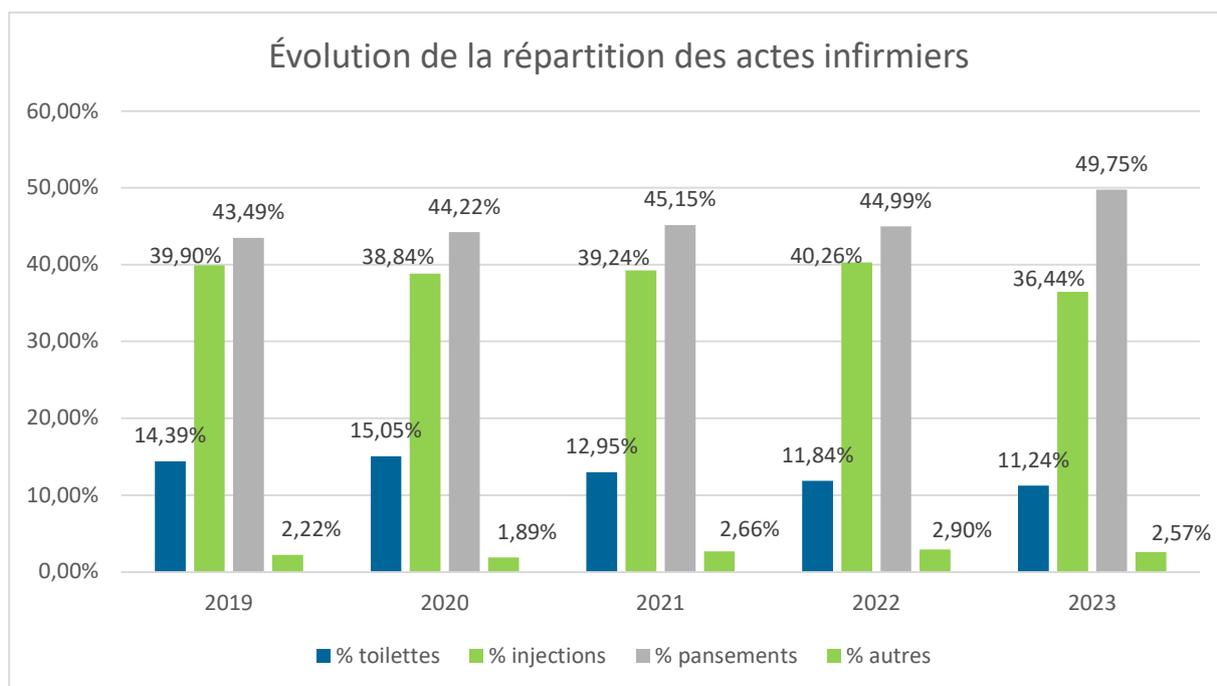
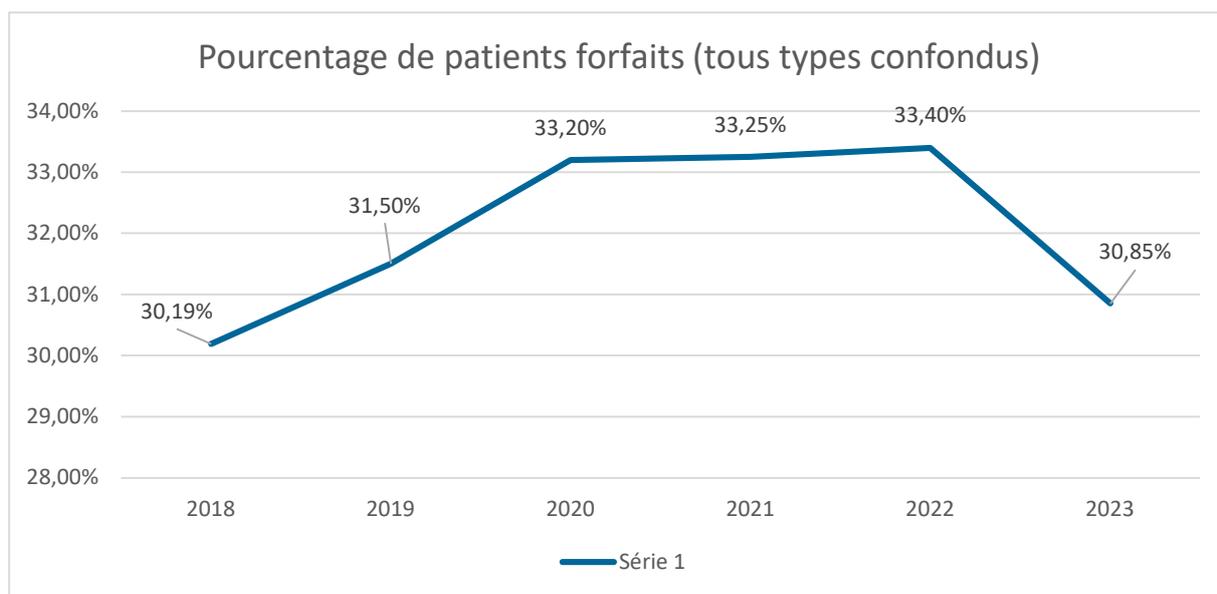


Sans cet ajout, nous constaterions une chute des visites moyennes par mois, comme le reflète le tableau ci-dessous. Il y a eu 443 visites en moins par mois par rapport à 2022. Nous constatons cependant que la chute semble ralentir.



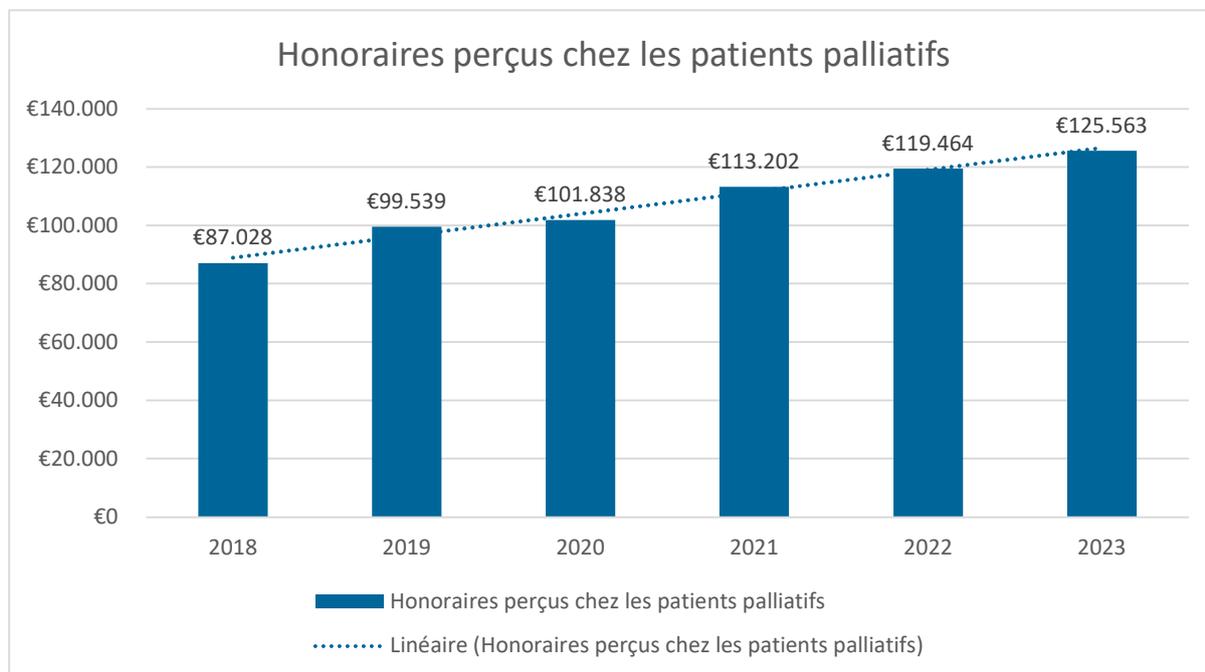
## 2.9 STRUCTURE DES SOINS

Le pourcentage des patients « forfait » redescend en 2023 par rapport aux 3 années précédentes. Nous gardons cependant plus de 30% de nos patients en « forfait ». Nous constatons par ailleurs que ce ne sont pas les toilettes « nomenclatures » qui ont augmenté puisque leur taux reste fort stable, (11.84% en 2022, 11.24% en 2023). C'est le pourcentage de pansements, qui augmente significativement (de 44.99% des soins en 2022 à 49.75% en 2023). Gageons que notre expertise en soins de plaie grâce à nos référents contribue à cette augmentation.



## Honoraires perçus chez les patients « forfaits palliatifs »

Nous constatons qu'en 2023, comme les années précédentes, les honoraires perçus chez les patients sous statut palliatif augmentent de nouveau, et ce de façon quasi linéaire depuis 5 ans!



## 2.10 QUALITÉ DES SOINS

Le nombre de visites par jour chez les patients FA, FB, FC et palliatifs se maintient en 2023 par rapport aux autres années.

Nous veillons surtout à maintenir une qualité de travail auprès de nos patients tout en maîtrisant également le nombre de visites par jour car ces dernières ont un coût. Les montants perçus pour les patients sous statut "forfait" sont insuffisants pour financer correctement un nombre illimité de passages par jour (surtout dans le cas des forfaits A).

Par ailleurs, l'INAMI estime un seuil moyen minimal de passages/jour pour chaque type de forfait (1.15 visites /jour pour les forfaits A, 1.45 visites/jour pour les forfaits B et 2 visites/jour pour les forfaits C).

En 2023, nous étions à 1.23 visites/jour pour les FA, 1.66 pour les FB et 2.27 pour les FC.



## 2.11 SOINS CONTINUS ET PALLIATIFS À DOMICILE

Nous avons accompagné 81 adultes en moyenne par mois et quelques enfants en 2023 dans le cadre des soins palliatifs et des soins continus pédiatriques.

Notre ASD est représentée aux CA de la Plate-forme de soins palliatifs de la Province de Liège et à la Fédération Wallonne de soins palliatifs.

Nous travaillons en étroite collaboration avec la Plateforme Delta pour la prise en charge de ces patients mais aussi pour soutenir notre personnel de soins si nécessaire.

Des lieux de paroles et des débriefings après le décès de ces patients sont organisés en interne ou à l'hôpital afin de permettre une qualité d'accompagnement et un soutien du personnel dans la durée.

Nous veillons à sensibiliser le personnel de soins à la définition du statut palliatif des patients soignés à domicile afin qu'ils puissent expliquer au patient, à sa famille les modalités et accompagner le médecin généraliste dans les démarches. Une connotation négative accompagne encore ce statut. Or il s'agit surtout d'améliorer la qualité de vie et de prise en charge de ces patients. Pour eux, cela facilite grandement le suivi infirmier et transversal.

Un patient en statut palliatif nécessite d'organiser une garde de nuit. Notre territoire est divisé en trois zones et chaque nuit, 3 infirmiers assurent une garde sur base volontaire

Nos rentrées financières s'améliorent nettement dès que nous augmentons la proportion de ce type de patients. Et ce, malgré la prise en charge plus conséquente dans certains cas ainsi que le temps nécessaire qui doit y être consacré.

## 3. Personnel

### 3.1 STRUCTURE DU PERSONNEL AU 31/12/2023

Nombre de personnes							
Contrats	CDI		CDD		CDR		Total
	Infirmières	Aides-soignantes	Infirmières	Aides-soignantes	Infirmières	Aides-soignantes	
Equipe d'infirmiers chefs	7						7
<b>Secteurs</b>							
531 Ans-Seraing	26	2	2				30
532 Liège-ville	24	3		1			28
533 Basse-Meuse	31	6					37
520 Hannut-Waremme	25		1				26
521 Huy-Amay	24						24
550 Aywaille-Fléron	25						25
551 Condroz-Sprimont	16						16
<b>Total des Secteurs</b>	<b>178</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>1</b>			<b>193</b>

Au 31/12/2023, 185 personnes sont sous contrat à la Croix Jaune et Blanche. Ce nombre est légèrement plus élevé qu'en 2022. Cela s'explique car, cette année plus encore que les précédentes, nous avons eu recours à des étudiants qui renforcent les équipes. Ils travaillent essentiellement pendant les week-ends ou lors des périodes de congés scolaires.

Au niveau des équivalents temps plein, nous avons obtenu un résultat quasi similaire en 2023 par rapport à 2022. En effet, en moyenne, il y avait 110.43 ETP actifs en 2022 pour 110.20 en 2023.



## 3.2 LE RECRUTEMENT

Le recrutement du personnel est toujours compliqué. Nous n'avons pas constaté d'amélioration de la situation depuis la fin de la crise sanitaire. Nous essayons de nous démarquer lorsque nous avons des candidatures en mettant en avant nos valeurs et nos avantages, mais nous devons constater que notre attractivité est limitée par rapport à ce que d'autres structures du secteur peuvent proposer.

Cela dit, nous ne baissons pas les bras et participons activement aux différentes journées ou forum organisés par les écoles ou les associations professionnelles.

Comme dit plus haut, nous sommes particulièrement heureux du nombre d'étudiants que nous avons pu accueillir en 2023 et qui ont été de véritables renforts pour nos équipes.

## 3.3 LES FORMATIONS

Afin de garantir des soins de qualité et de s'adapter aux nouvelles techniques, les infirmiers bénéficient de formations continues.

Nos infirmiers référents en certaines matières (relais soins de plaies, référents en soins palliatifs, soins aux patients diabétiques, formateur en prévention maux de dos, tuteurs et personnes de confiance) ont suivi la formation continue qui leur était proposée.

Ces formations continues s'inscrivent chaque année dans le programme de formation que la FASD propose aux ASD.

Au cours du premier trimestre, nous avons terminé la formation entamée l'année dernière sur le thème important de la "déontologie dans les soins infirmiers". L'ensemble du personnel aura donc reçu cette formation en 2022 et 2023.

En 2023, nous avons également, de manière multidisciplinaire, inscrit nos infirmières et aides-soignantes à la formation « recyclage en manutention »

Selon les besoins, nos infirmiers peuvent se former ou rafraichir leurs connaissances en matière de prélèvements sanguins, manipulations de pompes, ... Ces formations peuvent être organisées en partenariat avec les hôpitaux de la région liégeoise, et plus particulièrement avec le Groupe Santé du CHC.

En juillet 2023, un nouveau financement concernant « l'hospitalisation à domicile » (HAD) a eu lieu.

Pour anticiper la sortie des patients de l'hôpital vers le domicile dans ce cadre, nous avons décidé de former, dès le début de l'année une équipe de « trainers ». Deux infirmiers par équipe constituent cette équipe, et ont été formés au cours du premier semestre. Après septembre, ils ont créé un module de formation sur base de leurs acquis, et ont formé l'ensemble de leur collègue avant la fin de l'année.



Ces formations ont permis la mise en place d'un nouveau protocole de prise en charge des HAD. Actuellement, nous avons la capacité de prendre en charge n'importe quelle sortie de patients en 24h. Concrètement, en cas de sortie d'hôpital prévue le mardi, un contact est pris lundi avec nos infirmiers chefs qui évaluent la situation et intègrent le patient aux tournées du lendemain. En fonction de la situation du patient, un infirmier référent accompagne éventuellement l'infirmier titulaire de la tournée pour entamer la prise en charge et installer le matériel nécessaire.

## 4. Service administratif

---

Le déménagement à Bierset a été un élément marquant et important pour le service administratif.

En effet, celui-ci a permis de rassembler sur un site les membres de l'équipe qui étaient répartis sur les 3 centres : Aywaille, Huy et Liège.

Cette configuration présente plusieurs avantages : une facilité et un gain de temps pour organiser des réunions, communiquer plus facilement en présentiel et instaurer une nouvelle dynamique que ce soit au sein de l'équipe ou avec les collègues des différents départements : infirmiers chefs, logistique, téléphonie....

Le service administratif est composé de 8 personnes.

D'une part, on y retrouve la gestion administrative des ressources humaines avec le suivi et le contrôle des appointments à l'aide des applications Citrix et Connect (application de la législation sociale, rédaction et encodage des contrats, assurance groupe, chèques-repas Pluxee, accidents et maladies...), la gestion des dossiers de financement (Maribel, les réductions de fin de carrière, le congé éducation, Choisissoins) et le soutien du suivi médical avec le Cesi.

L'année 2023 a été marquée par une grande souplesse dans l'engagement de nombreux étudiants pour de petites périodes afin de renforcer ou dépanner au mieux le personnel de terrain.

D'autre part, la gestion des soins infirmiers qui consiste au traitement quotidien des nouvelles demandes ou messages de soin via les 3 canaux de communication : Antalys, PSD et notifications Allsoft.

Les données de soins ainsi que les documents administratifs requis sont enregistrés et traités dans le logiciel Allsoft (depuis 06/2021) afin d'être à disposition des IC pour l'organisation des tournées et assurer une tarification correcte.

Le service assure également le suivi de la tarification de la collaboration avec le CHC dans la prise en charge de prélèvements sanguins à domicile et sur divers sites (Prémontré-Bernalmont-Centre santé 98-Polymédic). D'autre part, une relance des conventions avec les maisons médicales avec un tarif adapté a été proposée en octobre 2023.



Les employées administratives sont en relation avec différents interlocuteurs tant internes qu'externes : les infirmiers(ères), le personnel d'encadrement, les organismes assureurs, le secrétariat social et les organismes sociaux (syndicats, Onem, Forem).

L'esprit d'équipe, l'adaptation aux systèmes (Allsoft, Acerta Connect, AG EB Online, INAMI, My Carenet) et aux changements de législation (sociale et INAMI) ainsi que la précision sont des critères importants afin d'assurer un suivi administratif optimal.

## 5. Financement

---

### 5.1 INAMI

Indexation de la lettre W en 2023 : 5,91 % à partir du 01/01/2023.

88 % des produits des soins infirmiers proviennent de la facturation des soins aux organismes assureurs des patients pris en charge.

La deuxième source de produit importante provient de la facturation adressée au patient : le ticket modérateur. Pour notre service, cela correspond à une rentrée de 51 000 €/mois en moyenne. Cela correspond à 8,1 % de l'ensemble de la facturation annuelle.

En constante augmentation depuis plusieurs années, notre collaboration avec le laboratoire du CHC atteint, sur les douze derniers mois de l'année, un montant de plus de 235 000 € soit 3,1 % de notre facturation (contre, seulement, 1,5 % en 2020).

Le financement de 800 € pour l'exploitation d'un logiciel informatisé infirmier par prestataire est toujours octroyé chaque année mais les conditions de cet octroi ont été modifiées. L'infirmier doit avoir facturé au moins 7000 X la lettre W et avoir adhéré un an à la Convention ou avoir demandé son numéro INAMI l'année en cours. Le logiciel informatisé doit être homologué par l'INAMI.

La prime formation pour tout infirmier qui se forme 5h/an dont minimum 2h sur l'Article 8 de la nomenclature des soins infirmiers est toujours d'application. Cette prime s'élève à +/- 175€ par prestataire de soins. Les conditions complémentaires pour recevoir la prime sont les mêmes que celles pour la prime de 800 € pour l'exploitation d'un logiciel de gestion de dossiers de patients. La prime formation est attribuée par année civile.

Notons encore que notre expertise en soins palliatifs ne fait que croître et de plus en plus de patients nous font confiance pour ces prises en charge si particulières. En 2023, nous aurons soigné plus de 80 patients chaque mois. Grâce à un financement particulier, nos infirmiers passent autant de fois que cela est nécessaire auprès de nos patients. Ceux-ci bénéficient d'une attention redoublée et d'une équipe attentive à ses besoins. L'INAMI, afin de permettre ses lourdes prises en charge, finance parallèlement ces soins. Sur les



douze derniers mois, ce financement a atteint un montant de plus d'un million et demi d'euros (soit 19,7 %).

## 5.2 FINANCEMENT POUR LES COÛTS SPÉCIFIQUES

Depuis 2002, les services des soins infirmiers à domicile bénéficient d'un financement pour leurs coûts spécifiques. Cette intervention est soumise à des conditions d'encadrement de qualité, de formation, de réunion, de composition de service et de normes limitatives de la charge de travail. En effet, le service doit recenser un nombre minimum d'infirmiers chefs par ETP infirmier ainsi qu'un seuil d'heures de formation (20 heures par équivalent temps plein) et d'heures de réunion (25h par ETP). L'INAMI ne propose pas d'aménagement de ces conditions pour l'année 2023.

## 5.3 LA MUTUALITÉ CHRÉTIENNE DE LIÈGE

Les patients MC, en ordre d'assurance complémentaire, bénéficient d'un remboursement complet du ticket modérateur des prestations de soins infirmiers s'ils sont soignés par les infirmiers et aides-soignants de l'ASBL Croix Jaune et Blanche. En 2021, la MC a modifié ses procédures quant au paiement du ticket modérateur et instauré un maximum à facturer (MAF). Ainsi, la MC comptabilise directement les tickets modérateurs payés par leurs affiliés et, dès que le plafond est atteint, les remboursements auxquels les patients ont droit sont automatiquement effectués. Les patients ne doivent plus s'acquitter de celui-ci et ensuite se faire rembourser au guichet jusqu'au moment où ils atteignent le MAF.

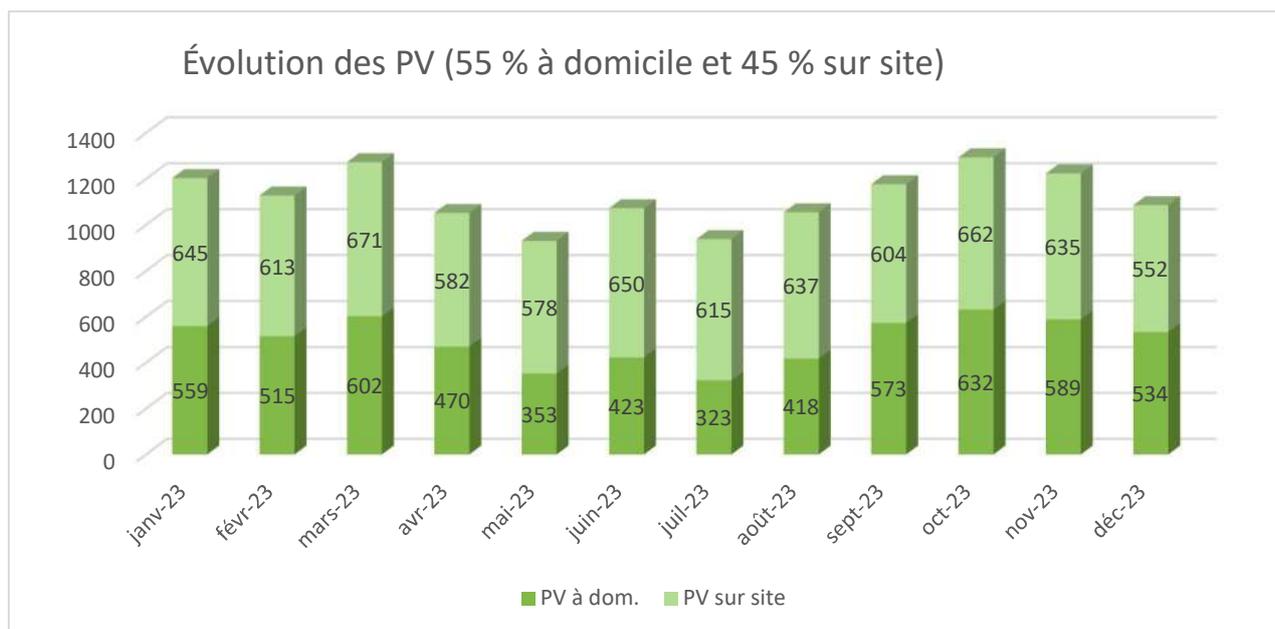
## 5.4 LE LABORATOIRE DU CHC

Notre collaboration a débuté en 2013 en couvrant d'abord le territoire de Liège. Aujourd'hui, et ce depuis quelques années déjà, nous effectuons des prélèvements sanguins pour le compte du laboratoire du Groupe Santé CHC sur tout le territoire couvert par notre service.

Dans le cadre de cette collaboration, nous effectuons les prélèvements sanguins à domicile des patients oncologiques. Notre intervention permet au patient de bénéficier du prélèvement préalable à l'administration de sa chimiothérapie sans qu'il doive se déplacer jusqu'à l'hôpital.

Outre les prélèvements effectués aux domiciles des patients, nous assurons également une activité sur les sites des Prémontrés à Liège, de Bernalmont à Herstal, du Centre Santé 98 à Saint-Georges et du Centre Polymédic à Grâce-Hollogne. Notre activité pour le compte du laboratoire est en constante progression. En 2023, nous avons effectué plus de 13.000 prélèvements sanguins en moyenne par mois (contre 12.000 en 2022).

Les prélèvements à domicile se concentrent surtout sur la ville de Liège et ses alentours mais ils se développent également sur tout le territoire, ce qui explique notamment la forte progression sur un an.



## 5.5 PARTENARIAT AVEC QUALIAS

La plus grande majorité de notre matériel nécessaire à nos activités nous est livrée par Qualias. Ils veillent à nous approvisionner avec du matériel de qualité pour que les soins soient réalisés dans les meilleures conditions. Dans ce cadre, nous avons vérifié régulièrement l'adéquation du matériel acheté avec nos besoins réels. En collaboration avec notre Cellule Qualité, nous travaillons avec Qualias à trouver le meilleur rapport qualité/prix et testons plusieurs types de matériel avant d'en équiper nos travailleurs.

## 5.6 AUTRES SOURCES DE FINANCEMENT

Pour toutes les facturations de prestations de soins hors article 8 de la nomenclature, nous travaillons sur base de conventions qui proposent, dans la plupart des cas des montants forfaitaires en fonction du temps presté. La tarification prévoit un forfait de 15 € pour tout quart d'heure entamé (et 22,50 € lors des prestations en week-end ou jour



férié). En octobre 2023, nous avons effectué un travail d'actualisation de nos conventions et avons contracté une série de nouvelles collaborations.

Ces conventions concernent :

- Un centre d'hébergement pour mineurs non accompagnés
- Des services hospitaliers pour les dialyses à domicile et pour les antibiothérapies
- 11 maisons médicales
- 3 maisons de repos

Nous travaillons pour le compte de certaines maisons médicales de manière très systématique ; nous effectuons par exemple tout ou partie d'une tournée certains jours. Pour d'autres, nous effectuons des soins de manière plus ponctuelle, lorsqu'ils ont besoin d'un renfort.

## 6. Perspectives

---

Après deux exercices consécutifs très compliqués, nous espérons voir une année 2024 confirmer l'amélioration constatée fin 2023 et entamer un retour vers l'équilibre financier.

Les résultats du premier trimestre 2024 sont encourageants. Pour la première fois depuis plus de 10 ans, nous profitons pleinement de l'indexation de la lettre W enregistrée au 1<sup>er</sup> janvier 2024 (+ 6,05%). En effet, notre rentabilité horaire s'est améliorée de 9,67 % soit une augmentation de 3,4 % en plus de l'indexation. Toutefois, il reste encore beaucoup de travail d'amélioration et de développement. Nous continuerons donc nos tests et la généralisation des procédures qui ont fait leur preuve.

Face aux difficultés de recrutement, nous continuerons nos efforts de communication et de visibilité auprès des étudiants et jeunes professionnels. Comme en 2023, nous organiserons un « Job day » à l'attention des candidats étudiants. Ce moment d'accueil des étudiants diplômés en soins infirmiers, intéressés par un contrat d'étudiant durant l'été, est construit par la consultante RH et s'appuie sur une collaboration transversale totale. Ainsi, les candidats rencontrent le service du personnel, le service logistique, le parc auto et les infirmiers chefs qui leur présentent leurs futurs outils, les règles appliquées et les conditions que nous proposons.

Notre travail de visibilité va également se concentrer sur les prescripteurs de soins infirmiers. Nous développons une nouvelle équipe de 4 infirmiers de liaison qui, après avoir suivi une formation spécifique, ira à la rencontre des services sociaux des hôpitaux et des médecins prescripteurs. Nous sommes convaincus de l'importance d'expliquer les possibilités de prises en charge à domicile et de collaborer activement avec ces acteurs.



# LE CENTRE DE COORDINATION





# 1. Préambule

---

En 2023 l'équipe a vécu d'importants changements, tant dans sa composition que dans sa situation géographique.

En février, les services administratifs et les responsables des différents services de l'ASD ont déménagé, comme vous avez pu le lire dans le mot de notre directeur Timothy Prévot.

L'impact au niveau du Centre de Coordination a été ressenti surtout au niveau des contacts avec les collègues que nous avons pour habitude de ne voir qu'une ou deux fois par mois. En effet, nous étions réparties dans 3 centres différents et distants de plusieurs dizaines de kilomètres les uns des autres.

Du jour au lendemain, nous nous sommes croisées chaque matin ou presque, les liens déjà bien établis se sont encore renforcés.

Dès le mois de janvier, la CCT 58 a modifié également certaines organisations personnelles qui ont impacté celle de l'équipe.

En avril, une coordinatrice est revenue après son congé de maternité.

En juin, une collègue a quitté l'équipe après plus de 25 ans de travail au sein du Centre de Coordination. Elle a rejoint un centre de santé intégré, plus proche de son domicile, ce qui a provoqué une refonte complète du secteur de chaque coordinatrice.

Mais également de gros changements dans les collaborations avec les collègues des autres départements.

Sa remplaçante est arrivée trois mois après avec, entre autres qualités et compétences, une très belle énergie.

Durant les mois d'octobre et novembre, nous avons accueilli 2 stagiaires, l'une d'elle a réalisé un projet de formation à la demande du département AVJ à destination du service des aides familiales.

Cette formation a pour objectif "d'outiller" nos collègues de terrain pour mieux répondre aux questions administratives des bénéficiaires, elle devrait permettre de mieux comprendre les dédales administratifs et de faciliter leur accès grâce aux QR code qui renvoient aux sites pertinents et toujours à jour.

23 dates de formation sont planifiées pour le premier semestre 2024, nous irons à la rencontre de 310 aides familiales.

Au niveau du réseau, nous sommes également investies dans plusieurs projets qui traitent de la santé mentale.

En effet, les coordinatrices, comme tous les travailleurs de terrain, font de plus en plus souvent face à cette problématique au sein des familles qu'elles rencontrent.

Nous pensons qu'il est important de s'outiller de façon pertinente et de renforcer leurs actions au sein du réseau.



3 Projets ont été acceptés par la Fondation Roi Baudouin et nous y avons été conviées.

- Le premier : en interne qui mettra au point une formation destinée à former des référents pour soutenir et mieux accompagner nos travailleurs dans leur travail quotidien auprès des personnes en difficulté
- Le second qui met au travail les centres de coordination et les services sociaux des hôpitaux liégeois pour améliorer et renforcer la collaboration pour la continuité de notre travail avec les patients
- Le dernier avec le SISD liégeois

Ce sujet sera suivi dans le rapport d'activité 2024.

Nous sommes convaincus que le réseautage permet aux personnes qui ont besoin d'aide et/ou de soins de trouver plus d'informations, plus de pistes donc plus de solutions.

Travailler avec les objectifs de vie de la personne au centre de l'aide et de soins de première ligne est notre quotidien (méthode ASCOP).

Nous y veillons au fil des jours.

Notre équipe reste passionnée, motivée, très réactive et solidaire quoi qu'il arrive, 2023 l'a démontré.

## 2. Contexte global & missions

---

Nous sommes agréés pour couvrir les 55 communes qui constituent les trois arrondissements de Liège, Huy et Waremme et ce, depuis le 1er janvier 2016 (pour une durée indéterminée).

La coordinatrice répond à toute demande de coordination de services de soins et d'aide à domicile.

Elle réalise la coordination selon des règles de consensus et de médiation dans l'intérêt du bénéficiaire et veille à stimuler la réflexion pluridisciplinaire. Ses prestations sont gratuites.

Le patient et sa famille ne supportent donc aucune charge financière supplémentaire liée à cette activité.

Le Centre de Coordination est tenu de respecter le libre choix du bénéficiaire ou de son représentant.

Il doit également apporter une plus-value dans l'encadrement de la personne.

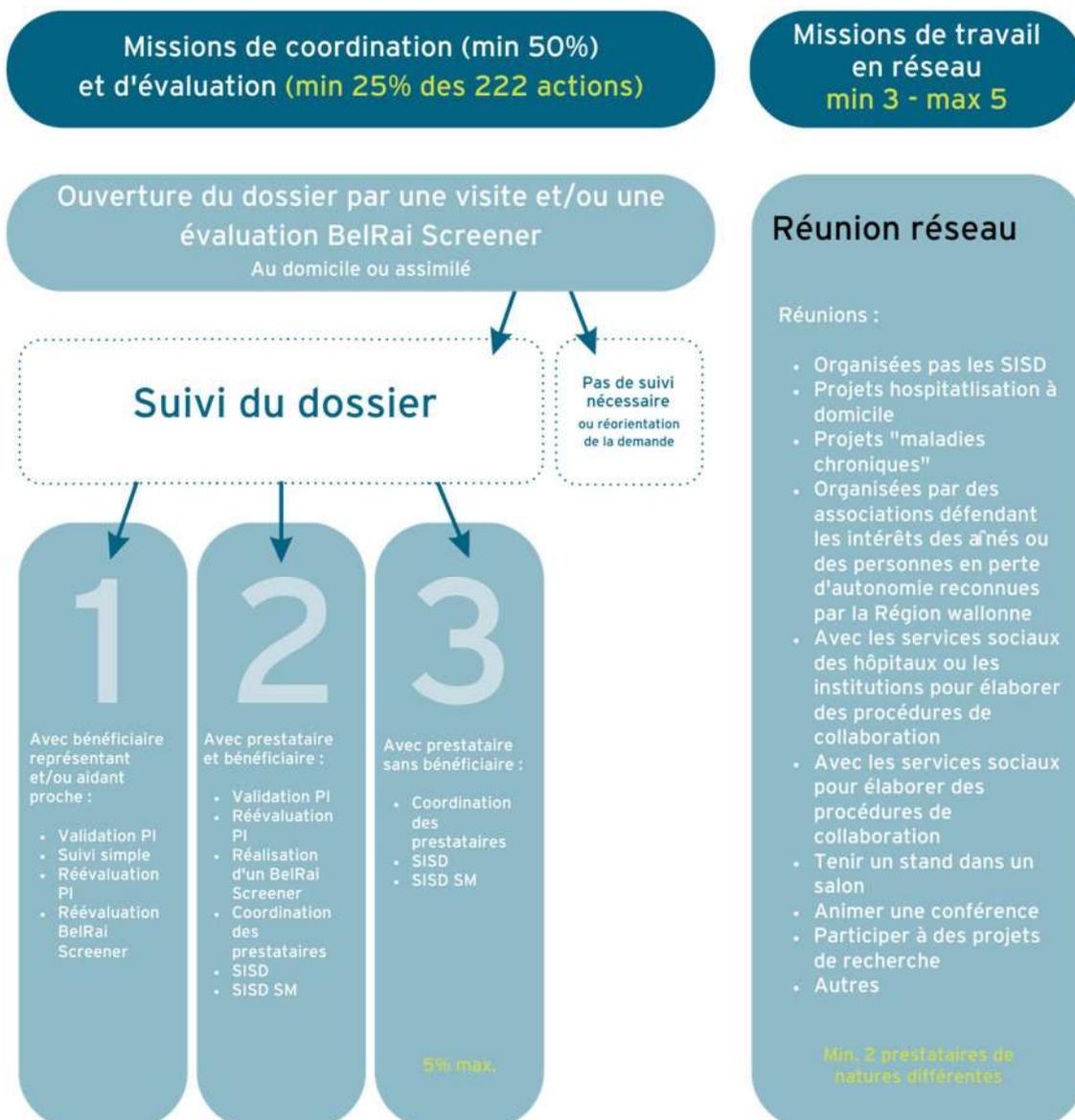
Il garantit la continuité et la qualité de la coordination de la prise en charge, en termes de moyens mis en œuvre, au lieu de vie et lors de tout transfert de prise en charge.

Pour ce faire, il assure une permanence téléphonique 24h /24. Les Centres de Coordination ont pour mission globale d'assister tout bénéficiaire souhaitant rester dans son lieu de vie ou réintégrer celui-ci, avec pour objectif la continuité et la qualité de l'accompagnement au sein du lieu de vie.

Pour ce faire, ils ont 3 missions particulières :

- Une mission de coordination,
- Une mission d'évaluation (avec l'outil BelRai Screener),
- Une mission de travail en réseau.

Le déroulement des trois missions est schématisé ci-dessous, chaque bulle grise du schéma compte pour une action :



## 2.1 LES MISSIONS DE COORDINATION ET D'ÉVALUATION

Toute demande arrivant au Centre de Coordination est enregistrée et traitée. La réponse à la demande nécessite soit de l'information, soit une orientation vers un tiers si c'est une demande qui ne concerne qu'un service ou prestataire, soit une ouverture de dossier coordonné accompagnée d'un BelRai Screener si nécessaire.

L'ouverture d'un dossier de coordination et son suivi nécessitent obligatoirement la rencontre avec le bénéficiaire. Dans le dossier se trouvent le « diagnostic » relatif à la situation du bénéficiaire, la proposition du plan d'intervention met en avant les besoins couverts et non couverts de celui-ci afin d'établir la nécessité d'un suivi par plus d'un service ou prestataire.

L'évaluation du bénéficiaire est réalisée avec l'outil « Belrai Screener ». Cette échelle de mesure de la dépendance/autonomie de la personne donne une "photo" de la situation au début de l'aide. Si l'état de santé le nécessite, une réévaluation sera faite afin de suivre de façon objective l'évolution du bénéficiaire.

## 2.2 LA MISSION DE TRAVAIL EN RÉSEAU

La mission de travail en réseau se caractérise par des rapports de coopération horizontale entre le coordinateur et au moins deux prestataires externes issus du réseau et occupant des fonctions différentes. Cette mission nécessite un partage d'information pertinente dans un partenariat entre les parties qui s'appuie sur des relations de solidarité et de confiance.

# 3. Activité

---

**OBJECTIF : 222 ACTIONS / ETP /AN**





- 927 visites et réunions avec les bénéficiaires, et/ou prestataires à domicile, à l'hôpital ou au lieu de vie de la personne
- 185 évaluations BelRai
- 72 réunions en réseau

### 3.1 CONVENTIONS DE COLLABORATION

297 conventions de collaboration sont signées et répertoriées au 31/12/2023.

Notre base de données comprend une liste de prestataires et/ou services pour 41 types de services différents dont voici les plus souvent utilisés : administrateurs de biens, aides familiales, aides ménagères, biotélégilance, centres de jour, ergothérapeutes, gardes à domicile, services spécifiques dédiés aux personnes handicapées, soins infirmiers, kinés, logopèdes, maisons de repos, médecins, services spécialisés dans des pathologies diverses et variées, pédicures, petits travaux, pharmacies, prêt de matériel, santé mentale, repas à domicile, CPAS, mutuelles, communes, soins palliatifs et transports,....

327 nouveaux prestataires ont été encodés en 2023 ce qui porte notre base de données à 7103 références, base de données qui est mise à jour à chaque nouvelle information.

### 3.2 RÉUNIONS

#### ➤ DANS LA GESTION D'UN DOSSIER

Une réunion est organisée :

- Lors d'un changement significatif qui induit une révision de la situation
- Lorsque l'entourage en fait la demande
- Lorsque les professionnels en expriment le besoin pour améliorer la prise en charge, si la coordinatrice doit refaire le point et surtout si le bénéficiaire en exprime le besoin

La coordinatrice invite les prestataires actifs dans une situation lors d'une problématique rencontrée ou d'une mise au point (majoration ou diminution, adaptation de la fréquence, de l'intensité ou des tâches que les prestataires réalisent au domicile).

De son côté, le bénéficiaire peut également convier toute personne dont il juge le point de vue sur la situation utile.



Objectifs de ces réunions :

- Garantir la transversalité dans le traitement des dossiers en cours grâce à un échange d'informations pertinentes entre les différents professionnels
- Garantir la réponse la plus intégrée et la plus adéquate aux demandes d'interventions introduites dans les différents services.



Ces rencontres sont un lieu de parole pour tous, concret, au plus près du quotidien, orienté solution, centré sur les objectifs de la personne. Elles favorisent le suivi de la situation.

#### ➤ DANS LE RÉSEAU

Les coordinatrices sont actives au niveau local (maisons médicales, Plan de Cohésion Sociale, Associations diverses, CPAS, GLS, ...) ou provincial (CCCA).

Objectifs de ces rencontres :

Les coordinatrices représentent l'ASD à des événements aux côtés de la MC ainsi que lors de colloques sur des thèmes en lien avec leur fonction.

### 3.3 FORMATION CONTINUE DU PERSONNEL SUR DES THÈMES DIVERS

Cette année, 160.5 heures de formation ont été reçues par l'ensemble de l'équipe sur différentes thématiques : « Outil d'aide à la décision éthique »

- « Supervision BelRai »
- « Le numérique : même pas peur »
- « Gestion agressivité bénéficiaire et stress »
- « Excell : initiation et perfectionnement »
- « Cahier de communication et outils du SISD liégeois : le GLS »
- « Eladeb - PBI »
- « GAP »
- « Accompagnement de l'aîné : respect et limites de chacun »



### 3.4 PERMANENCE

À raison de 20h/semaine, de 9h à 13h (+ de 1000 heures sur l'année ou l'équivalent de 26 semaines de 38h), la personne qui effectue la permanence répond rapidement à toute demande adressée au Centre de Coordination.

C'est notre collègue administrative qui assure cette tâche depuis avril 2020, elle encode également une partie de nos dossiers, les échelles d'évaluation BelRai; elle prépare les documents administratifs, nous aide pour l'archivage ainsi qu'un million de petites choses qui nous permettent de nous concentrer sur les bénéficiaires.

#### ➤ LES TÂCHES LIÉES À LA PERMANENCE

- Informer, orienter et analyser l'urgence de la demande.
- Proposer une visite en accord avec le bénéficiaire et évaluer avec l'équipe comment va se faire le relai lors de l'absence d'une collègue ou en période de surcharge.
- Gérer la boîte mail : depuis 2013, notre adresse mail est mise en place pour permettre aux services sociaux des hôpitaux et aux partenaires de nous envoyer leurs demandes directement par mail : [coordination@asdliege.be](mailto:coordination@asdliege.be).  
Cela facilite le contact quotidien pour les prises en charge pluridisciplinaire.

#### ➤ OBJECTIFS

- Assurer la continuité des services pour un retour à domicile de qualité dans un délai le plus court possible.
- Absorber, en équipe, la charge de travail sur l'ensemble des secteurs, se remplacer efficacement pendant les congés et harmoniser les pratiques pour une prise en charge cohérente sur l'ensemble du territoire.
- Veiller à une répartition équitable du travail en fonction de la disponibilité des coordinatrices.

## 4. Bénéficiaires

	2023	2022	2021
Nombre de dossiers ouverts pendant l'année	497	542	562
Nombre de dossiers fermés durant l'année	526	534	444
Nombre de réunions de coordination + visites	371	321	426
Total des bénéficiaires	679	726	697
Hommes	272	281	278
Femmes	404	445	419

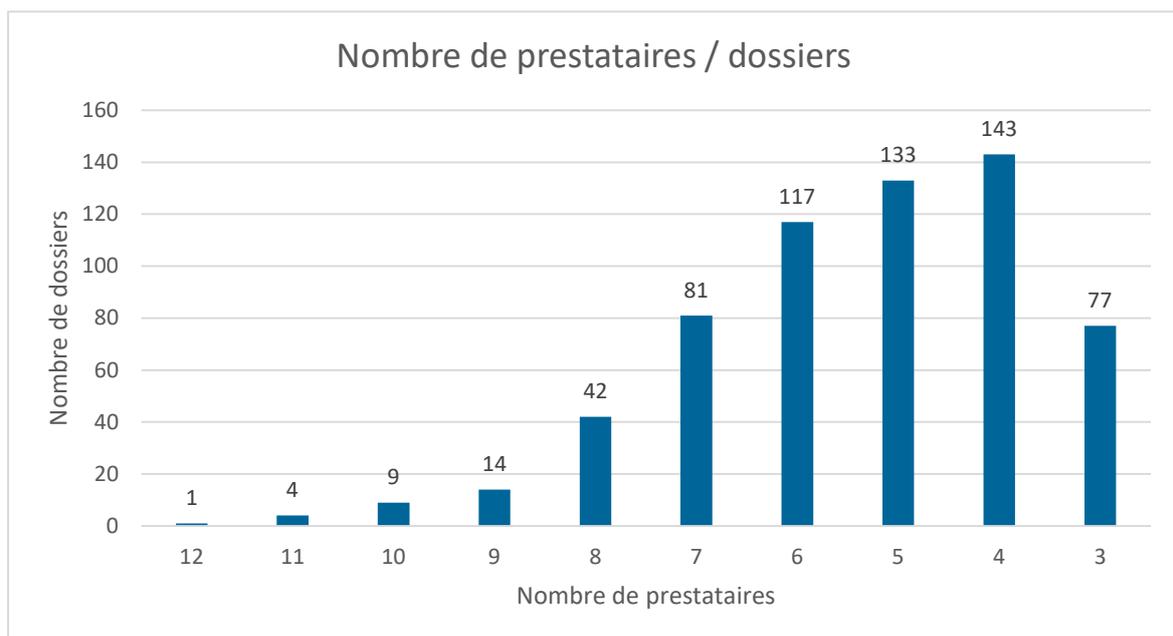
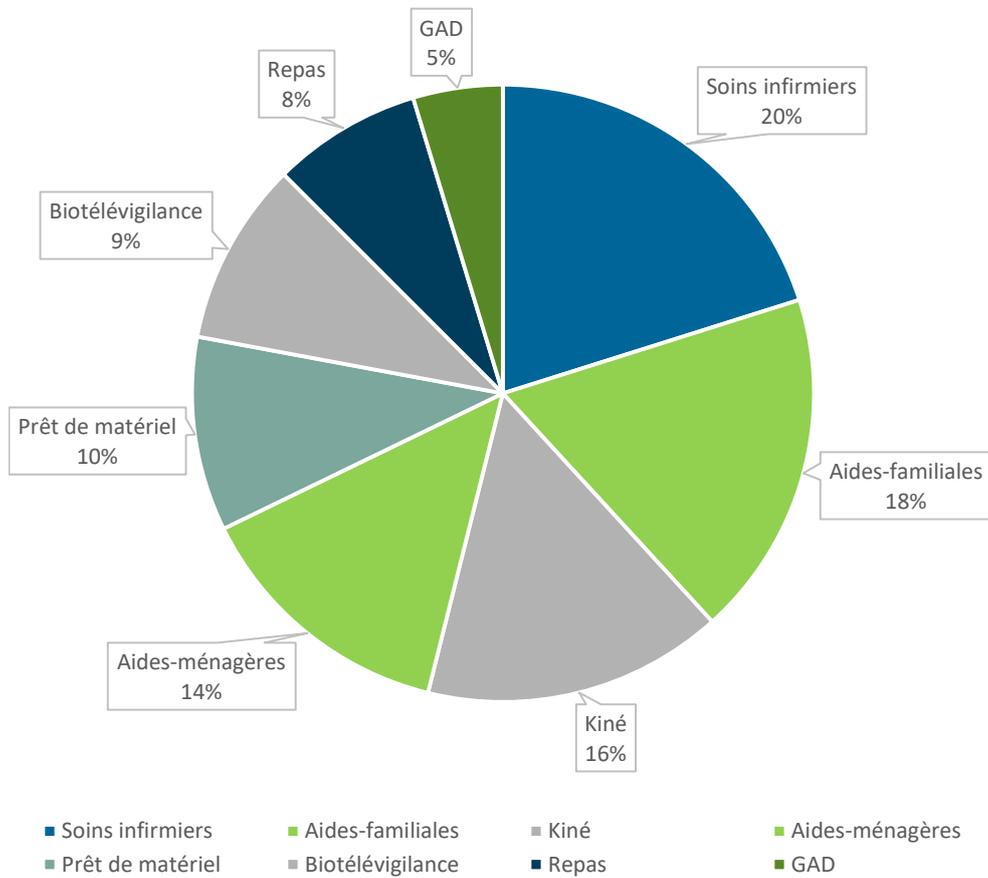
Ce tableau indique clairement le «turn-over» des situations. Pour les 497 dossiers ouverts, nous avons introduit 364 demandes dans les départements AVJ et /ou Soins infirmiers.

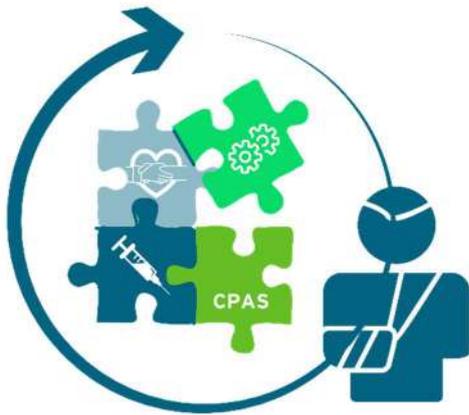
Pour illustrer la collaboration transversale entre nos services, notons également que 118 demandes de coordination ont été faites, directement, par les encadrants AVJ et SI.



Notre action soutient les équipes et permet de proposer des pistes non explorées ou chronophages pour nos collègues. Nous sommes des agents facilitateurs, nous aidons à la médiation, nous activons d'autres ressources et sommes bien identifiées pour cela.

## PRESTATAIRES OU SERVICES PRÉSENTS DANS LES 672 DOSSIERS ACTIFS EN 2023





Au-delà des services d'aide et de soins à domicile, nous travaillons avec des services de logement, des administrateurs de biens, des CPAS ou encore des équipes mobiles plus spécialisées dans le domaine de la santé mentale, afin de proposer aux personnes des solutions sur mesure, durables et efficaces.

## OÙ SONT LES PERSONNES LORSQU'ILS NOUS CONTACTENT ?

- 52% des demandeurs sont chez eux
- 40% sont hospitalisés
- 3% sortent de Nivezé (convalescence)
- 5% sont hébergés en MRS ou chez un aidant proche



L'ASD ... Un circuit court !

Qui fait appel à qui ou l'intérêt de travailler dans un centre intégré d'aide et de soins à domicile, le circuit court facilite le travail et en augmente la qualité.

Nos atouts pour la prise en charge des bénéficiaires.

RÉACTIVITÉ

VALEURS COMMUNES

OBJECTIFS PARTAGÉS

**COMMUNICATION ET CONTACTS FACILITÉS PAR :**

- Les rencontres informelles
- Le partage des locaux
- Les lignes téléphoniques directes
- Le partage des dossiers avec un logiciel commun

Mais aussi une ouverture vers les partenaires externes... un horizon incontournable.

## 5. Le réseau

---

### TRAVAIL EN RÉSEAU (EXTERNE) - COLLABORATION AVEC LES HÔPITAUX ET STRUCTURES D'HÉBERGEMENT

Avec le service social de chaque hôpital du territoire, nous veillons à améliorer le retour des patients chez eux dans les meilleures conditions de sécurité et de confort.

Cette année, 194 patients (35 %) nous ont été confiés par les services sociaux des hôpitaux pour des prises en charge complexes et urgentes.

Anticiper la sortie de l'hôpital est un enjeu majeur dans la coordination des prestataires du domicile. Afin d'éviter la « fracture » entre le milieu hospitalier et le domicile, nous mettons tout en œuvre pour organiser le plus rapidement possible la mise en place des services ainsi que la rencontre avec les bénéficiaires et leur entourage.

L'utilisation d'un formulaire envoyé dans la boîte mail Coordination est proposé aux services sociaux des hôpitaux, au service social de Séjour et Santé à Nivezé (3% de nos demandes) et au service Autonomie & Domicile de la MC (4%) afin d'introduire directement les demandes vers la permanence. Cette procédure permet aux services un lien direct avec les coordinatrices et l'utilisation d'un outil plus complet pour introduire les demandes souvent complexes qui nécessitent notre intervention.

La fonction de coordinateur s'appuie sur les intervenants.

C'est un service apporté aux personnes isolées, précarisées et en perte d'autonomie qui est méconnu du grand public.

C'est normal puisqu'il vient avant tout en relai des services sociaux (hôpitaux, CPAS, communes, mutuelles, etc..) ou des prestataires du domicile.

En conséquence, le bénéficiaire ne demande que très rarement l'intervention de la coordination de son propre chef, il est informé par un service social ou un prestataire des avantages et de l'intérêt que cette fonction peut lui apporter.



Le rôle de « signaleur » des travailleurs de 1ère ligne, est essentiel et permet d'activer la coordination dans les situations plus complexes. Il est important que les professionnels de l'aide et de la santé disposent d'une information précise sur notre fonction et qu'ils sachent à quel moment nous interpeller.



## 6. Personnel

---

L'équipe se compose de 7 personnes pour 5.3 ETP :

- 5 coordinatrices réparties sur les 3 arrondissements (4.8 ETP).
- 1 poste d'employé administratif (0.5 ETP)
- 1 responsable d'équipe en charge de la représentation dans différents groupes de travail locaux et à la FASD, suivi des conventions et des formations (0.3 ETP) et également sur le terrain (0.7ETP)
- 2 stagiaires ont été accueillies : une étudiante en Santé Communautaire (2 mois), une étudiante en Master Santé Publique (80h)

Ces regards neufs ouvrent la réflexion sur nos fonctionnements, questionnent nos certitudes et nous permettent de nous réajuster. Ce sont des rencontres riches et qui peuvent déboucher sur de futurs recrutements.

## 7. Perspectives

---

L'accroissement des demandes complexes reste d'actualité, nous espérons avoir un référent en santé mentale dans notre équipe.

Chaque année, toujours plus de dossiers sont confiés à notre équipe. Nous sommes parfois obligés d'orienter les demandes à nos partenaires des autres centres de coordination liégeois. Au cours de l'année, 111 demandes ont été orientées.

En 2024, peut-être, pourrons-nous accueillir une personne de plus au sein de notre Centre ?

Car, malheureusement, et nous le regrettons, depuis 2019, le système de subventionnement des activités des Centres de Coordination ne permet pas d'atteindre l'équilibre financier et d'engager une coordinatrice supplémentaire pour absorber les demandes.

**Or, les subventions sont le seul moyen de financement de ces prestations totalement gratuites pour les patients !**

Si nous ne désespérons pas d'être entendus et de voir le système actuel réformé, nous devons cette année encore faire preuve de créativité pour permettre à l'équipe de garder le cap. Sans certitude d'y parvenir, nous concentrerons nos efforts sur cet objectif qui, nous en sommes persuadés, permettrait d'augmenter quantitativement mais aussi - et surtout - qualitativement nos prises en charge.

Toujours pour mieux aider nos bénéficiaires, en 2024, nous voudrions mettre à jour notre base de données avec un système digital afin de réactiver les collaborations avec les prestataires et services partenaires. Une belle collaboration avec notre service communication.



# CHARTRE QUALITÉ

Elaborée par les travailleurs d'Aide & Soins à Domicile interrogés par la Commission Qualité (sur mandat du Conseil d'Administration de la FASD), cette Charte s'inscrit dans une démarche d'attention permanente à la qualité de nos services.

## Nos valeurs

Professionalisme, humanisme, pluridisciplinarité, transversalité, solidarité d'équipe, créativité, accessibilité et équité envers les bénéficiaires et les travailleurs sont des valeurs à cultiver sans relâche.

En priorité et selon les ressources disponibles, nous plaçons les bénéficiaires au centre de nos préoccupations, dans le respect réciproque, tout en gardant le sens d'une certaine rentabilité.

Les temps changent, notre entreprise grandit.

Évaluons régulièrement les points suivants pour adapter nos pratiques : possibilités et limites de nos interventions, juste flexibilité, efficacité, reconnaissance du travail et des personnes, respect des règles contractuelles, disponibilité de la hiérarchie et solidarité au sein de nos équipes.

Réactivons ce qui nous a incité à travailler au sein d'AIDE & SOINS A DOMICILE : l'autonomie dans le travail, l'humanité, les relations individuelles, le non-jugement, le soutien de la hiérarchie, la possibilité de s'épanouir professionnellement, les avantages matériels et financiers et la flexibilité des horaires.

## Ce qui fait notre différence

AIDE & SOINS A DOMICILE valorise tout particulièrement la confiance, la continuité de service, la disponibilité des services, l'expérience, les formations continuées, l'organisation, la proximité, la qualification et l'investissement des personnes, la qualité d'encadrement, la qualité du matériel utilisé, le sérieux, la stabilité du personnel et le suivi régulier.

## La qualité

La qualité de nos prestations doit faire l'objet d'une préoccupation permanente. La formation continue, dès l'engagement, et le tutorat constituent des leviers importants.

La qualité, c'est aussi une culture d'entreprise, une image claire, un langage commun. C'est un travail d'équipe autour du bénéficiaire, avec des professionnels qui connaissent les différents métiers.

Nous devons perfectionner le suivi des demandes, la rapidité des réponses et du "recontact", le respect des engagements mutuels et la gestion des plaintes.

Pour répondre au mieux à toutes les demandes urgentes, il convient de les analyser de près tout en garantissant la continuité des soins.

Les responsables doivent apprécier la qualité du travail, manifester leur soutien positif et leur reconnaissance.

## L'avenir

Pour un avenir de qualité, soignons la communication pluridisciplinaire, transversale ; parlons un langage commun ; réfléchissons à la notion d'urgence et aux limites professionnelles du maintien à domicile ; développons des projets innovants ; apprenons à ouvrir et clôturer un dossier en assurant le suivi ; mettons l'accent sur la responsabilité du travailleur et privilégions la sécurité du bénéficiaire et du travailleur.

“

Nous remercions chaque  
travailleur d'AIDE & SOINS  
à DOMICILE  
Liège-Huy-Waremme sans  
qui, nos missions  
quotidiennes ne  
pourraient être réalisées,  
nos partenaires pour leur  
collaboration dans les  
prises en charge ainsi que  
tous les bénéficiaires qui  
nous font confiance et  
nous ouvrent leur porte  
chaque jour.