

INTERCOMMUNALE

LOGIPÔLE | +

SOCIETE COOPERATIVE

EVALUATION DU PLAN
STRATÉGIQUE

2024 – 2025

Assemblée générale du 29 novembre 2024

Table des matières

Avant propos	3
Le mot du Président	4
Constitution et structure	5
Raisons d'être.....	5
Forme et Composition des organes de gestion.....	7
Finalite et objet	9
Le fruit de la création du CHU HELORA	10
La convention d'association hospitalière	13
La Convention de Collaboration horizontale	14
Fonctionnement et organigramme	19
Mission - Vision - valeurs.....	21
Notre mission.....	21
Notre Vision	21
Nos valeurs	22
Objectifs stratégiques 2024-2025	24
1. Construire le logipole	24
2. Aligner les pratiques opérationnelles.....	27
3. Développer l'activité	34
CONCLUSIONS.....	34

AVANT PROPOS

L'intercommunale LOGIPOLE est régie par le Code Wallon de la Démocratie Locale et de la Décentralisation qui précise en son article 1523-13 §4 qu'un plan stratégique est établi pour 3 ans et qu'il est ensuite soumis à une évaluation annuelle.

Notre Intercommunale se trouve dans la situation particulière où, ayant été constituée le 14 avril 2023, et ayant pratiquement commencé à fonctionner le 1^{er} juillet 2023 consécutivement à la création des Centres Hospitaliers Universitaires (CHU) HELORA, nous n'avons pu proposer à notre lecteur qu'une version limitée dans le temps portant sur les années 2024 et 2025.

La présente évaluation annuelle a donc pour objectif d'apprécier l'état de la mise en oeuvre du plan stratégique 2024-2025 du LOGIPOLE à la fin de cette année 2024.

Afin d'en simplifier la compréhension, il a été décidé de reprendre l'intégralité du document approuvé par l'Assemblée générale de décembre 2023 et de le compléter par des commentaires ou des informations reprenant le degré de concrétisation de ce plan stratégique.

Ces commentaires et éléments neufs sont annotés dans le même cadre que le présent paragraphe.

LE MOT DU PRESIDENT

Une belle épopée ... qui se poursuit en collaboration avec nos partenaires.

Depuis la création du Logipôle, le chemin parcouru est marqué par des avancées majeures qui illustrent les nombreux progrès que nous avons réalisés grâce principalement au soutien de nos partenaires, et au travail de nos collaborateurs.

L'obtention, par l'Aviq, de la reconnaissance en tant qu'association hospitalière est une étape significative qui témoigne de la qualité et de la pertinence de notre projet. Cette reconnaissance est décisive dans la poursuite de notre objectif de service à la population.

En effet, la priorité demeure la qualité du service offert aux patients, aux aînés et aux enfants. Cette mission essentielle guide toutes nos actions.

Nous pouvons remercier nos partenaires, le CHU HELORA et l'Intercommunale GABRIELLE PASSELECQ et, depuis le 1^{er} juillet 2024, le Groupe Jolimont avec lesquels, nos relations se développent harmonieusement, témoignant d'une sincère collaboration.

Nous nous efforçons également de travailler à l'uniformisation des conditions salariales de notre personnel, dont certains sont issus du secteur privé.

Au fil des mois, nous avons établi une belle dynamique de collaboration avec les représentants des travailleurs. Nos réunions régulières portent leurs fruits, créant un environnement propice pour tous.

Le dialogue est primordial et nous nous efforçons d'être toujours plus à l'écoute de nos collaborateurs, de leurs préoccupations et de leurs besoins.

La proximité avec le personnel et une écoute attentive permettent d'établir une belle entente avec nos partenaires.

La construction de nos bâtiments sur Geothermia progresse bien, avec le lancement de divers marchés et une réflexion pointue quant aux équipements et aménagements optimaux.

Nous sommes fiers de porter un projet où chaque travailleur pourra s'épanouir dans de nouvelles infrastructures adaptées à leurs besoins.

Nous œuvrons à rendre notre environnement opérationnel, en intégrant des technologies qui améliorent les conditions de travail tout en garantissant la sécurité.

L'avenir s'annonce prometteur, et nous allons de l'avant avec détermination !

Brahim OSIYER

CONSTITUTION ET STRUCTURE

RAISONS D'ÊTRE

L'intercommunale LOGIPOLE a été constituée ce 12 avril 2023 sous la forme d'une intercommunale mixte. Elle est constituée bien entendu des villes et communes fondatrices (que nous détaillerons plus loin), mais également de partenaires publics et privés du secteur hospitalier (les CHU HELORA), du secteur psychiatrique, du secteur de la petite enfance et des maisons de Repos et de Soins.

Elle est le résultat de la création du pôle hospitalier HELORA au 29 juin 2023, où ses différents hôpitaux ont transféré leurs activités techniques, à savoir, l'entretien du linge, la préparation des repas et l'économat, vers notre intercommunale.

Les raisons d'être de notre intercommunale sont multiples.

D'abord, la crise du COVID laisse encore des stigmates bien visibles dans le monde hospitalier : personnel fatigué, heures supplémentaires résiduelles difficiles à apurer, absentéisme, burn-out, fuite du personnel vers d'autres horizons Mais cette période, qui nous a tous marqués d'une façon ou d'une autre, a aussi montré les limites d'un système économique : celui de la sous-traitance sans limite en vue de la réduction des coûts. Si cette sous-traitance peut avoir du sens et de la légitimité dans certains domaines, les premiers instants de la crise COVID en ont vite montré leurs limites quand de nombreuses structures privées se sont retrouvées à l'arrêt, en particulier celles de la restauration, qu'elle soit industrielle ou non, et de la blanchisserie, laissant dans le désarroi de nombreux intervenants dans le secteur des soins de santé. Deux métiers de l'ombre dans nos hôpitaux et nos maisons de repos, pourtant si indispensables et qui ne furent, à l'époque, pas considérés comme « essentiels » aux yeux d'un gouvernement alors pris de court par cette crise sans précédent.

Dès lors, il est parfaitement compréhensible que les hôpitaux tels que ceux du pôle hospitalier HELORA souhaitent à l'avenir être maîtres de ces outils de production indispensables pour répondre à leurs besoins et aux attentes légitimes de leurs patients. En particulier pour le secteur de la blanchisserie, très souvent externalisé, où la désinfection du linge joue un rôle essentiel pour éviter toute propagation de virus.

La seconde raison est sans conteste économique. Alors que le conflit en Ukraine a touché tous les secteurs économiques, les hôpitaux ne font pas exception. Nonobstant l'inflation galopante et les indexations de salaires cherchant à rattraper l'envolée du coût du panier de la ménagère, nous avons connu une envolée des prix de l'énergie elle aussi, sans précédent. Or, les hôpitaux sortis de terre voici encore 20 ans restent, comparativement à ce que se fait aujourd'hui, très énergivores : d'un côté, des besoins de chauffage importants dans les chambres et les couloirs, de l'autre, des besoins de refroidir dans les quartiers opératoires, sans oublier la nécessité d'éclairage de jour comme de nuit.

Il en va de même pour les métiers de la restauration industrielle (production de chaleur pour la cuisson, pour le nettoyage de la vaisselle, groupes de froid industriel pour les frigos...) et de la blanchisserie (production de chaleur pour laver le linge, le sécher, le défroisser, le repasser...).

Mis à mal par cette crise, il est là aussi légitime pour les hôpitaux du CHU HELORA de chercher à maîtriser ses coûts énergétiques. La volonté annoncée dès le départ de construire une plateforme logistique hospitalière – le logipôle – sur le zoning de Géothermia, à Mons, n'y est bien entendu pas étrangère : quelle magnifique coïncidence de disposer de cette source d'eau chaude naturelle à 65° provenant des entrailles de notre sous-sol... lorsqu'on sait que c'est précisément la température à laquelle le linge doit être lavé ! Mais l'utilisation responsable et durable de l'énergie iront bien au-delà de cet aspect puisque nous pousserons le développement photovoltaïque et éolien afin d'être au maximum en autogestion. De même, nous veillerons à réutiliser au maximum nos eaux de rejets en les traitant afin de réduire autant que possible l'utilisation de cette ressource qui risque fort bien de devenir l'or bleu de demain. Autre avantage indéniable de l'endroit : sa localisation. En bordure d'autoroute, à 2 pas du futur hôpital de Mons, à 10 minutes du site de Warquignies, à 15 minutes du site de La Louvière, à 20 de celui de Nivelles.... Quelle position idéale et stratégique pour réduire l'impact environnemental de la logistique à mettre en place !

La troisième raison est de faire profiter aux structures publiques de la région (écoles communales, CPAS...) de l'offre de service qui sera mise en place lors de la construction du logipôle. En effet, l'atout majeur de cette production industrielle de repas et de linge est de jouer sur le volume et la standardisation de son offre pour tirer ses prix à leur minimum, sans pour autant négliger la qualité.

Enfin, la dernière raison, et non des moindres, est de réaliser les prestations susmentionnées en employant des hommes et des femmes de notre région, dans des emplois stables et durables, pour des

postes ne nécessitant, pour beaucoup, que peu ou pas de qualifications préalables, mais aussi en offrant des conditions de travail dignes de ce nom.

FORME ET COMPOSITION DES ORGANES DE GESTION

Notre intercommunale a été constituée le 12 avril 2023 sous la forme d'une société coopérative, sans caractère commercial et sans poursuivre de bénéfice de lucre. S'agissant d'une intercommunale mixte, dont les motivations de la création viennent d'être exposées, nos associés fondateurs sont :

- Pour le secteur public :
 - La Ville de Mons,
 - La Commune de Frameries,
 - La Commune de Quévy,
 - La Commune de Colfontaine,
 - La Commune de Quaregnon,
 - La Ville de Saint-Ghislain,
 - L'intercommunale CHUPMB, comprenant :
 - L'hôpital psychiatrique « Le Chêne aux Haies »
 - ACASA, un service d'aide familiale et de repas à domicile
 - 2 maisons de repos et de soins sur Mons
 - 7 crèches sur Mons-Borinage
- Pour le secteur privé :
 - L'ASBL CHU HELORA, résultat de la fusion de l'hôpital de Mons « Ambroise Paré » et des hôpitaux de l'ex pôle Hospitalier Jolimont
 - L'ASBL « L'entraide Fraternelle Jolimont », comprenant 7 Maisons de Repos (et de Soins)/résidence-service
 - L'ASBL « La Charmille », Maison de repos (et de Soins)
 - L'ASBL « Le Bosquet », regroupant 6 crèches

Le nombre d'associés pourra évoluer dans le temps avec l'arrivée, nous l'espérons, de nouveaux associés communaux (pour leurs écoles et crèches communales, par exemple), CPAS ou d'autres hôpitaux

Ce 12 avril 2023, l'Assemblée Générale a désigné les 20 membres du conseil d'Administration de l'intercommunale qui se compose de 2 collèges :

- Le collège A regroupant les associés communaux et publics, disposant de 12 mandats d'administrateurs, répartis comme suit :
 - o 11 mandats aux associés communaux
 - o 1 mandat pour le CHUPMB
- Le collège B regroupant les associés privés, disposant de 8 mandats d'administrateurs

Les décisions du Conseil d'Administration ne sont prises valablement que si elles ont obtenu, outre la majorité des voix exprimées dans les collèges A et B, la majorité des voix des associés communaux présents ou représentés.

Ce Conseil d'Administration s'est réuni dans la foulée de l'Assemblée Générale constitutive et s'est désigné un Président, une Vice-Présidente, et a désigné les membres composant les autres organes de gestion : Comité de rémunération et Comité d'Audit (la composition de ces structures est détaillée en annexe). Ce Conseil d'Administration a également désigné, à titre temporaire, un Directeur Général (titulaire de la fonction dirigeante locale) ainsi qu'un Directeur Opérationnel. Ces 2 désignations temporaires ont pour but de permettre la mise en place progressive des différentes structures inhérentes au fonctionnement de l'intercommunale dans un souci de continuité des activités... En particulier, un recrutement et une désignation à titre définitif ne pourront se faire qu'une fois les statuts du personnel établis.

Le Comité de rémunération est composé de 5 administrateurs désignés parmi les représentants des communes et CPAS associés (à la représentation proportionnelle). Le Président du Conseil d'Administration en est membre et le préside également. Ses décisions sont prises à la majorité des voix et les mandats de ses membres sont exercés à titre gratuit.

Le Comité d'Audit est composé de membres du Conseil d'Administration dont le nombre ne peut excéder 25% du nombre de membres du Conseil d'Administration ; en l'occurrence, il se compose de 5 membres pour notre intercommunale.

La composition précise des organes de gestion figure en annexe.

FINALITE ET OBJET

La finalité de l'intercommunale est clairement de répondre aux besoins de ses associés :

- Administrations : écoles des pouvoirs publics communaux, CPAS...
- Entités ou structures que ces associés gèrent/exploitent : structures hospitalières, établissements pour aînés, crèches
- Leurs usagers : résidents, enfants, patients, personnel

en matière de (article 5 de nos statuts) :

- Cuisine industrielle : Préparation, finition, vente, livraison de repas et d'aliments ainsi que la prestation de divers services liés au domaine de la restauration ;
- Blanchisserie : Fourniture, location, entretien du linge et de vêtements, ainsi que les prestations de services divers du domaine de la blanchisserie ;
- Économat : Acquisition et livraison de bien et/ou de services en rapport avec les compétences/missions/activités des associés dans un but de rationalisation des coûts

Il nous paraît important de souligner ici nos limitations actuelles auprès de nos associés - ou futurs associés - du fait que les équipements et les ressources sont limitées, dimensionnées pour répondre aux besoins des actuels bénéficiaires car nous continuons à exploiter les structures de production historiques se trouvant dans les murs des actuels hôpitaux du pôle hospitalier HELORA et de l'hôpital psychiatrique du Chêne aux Haies :

- Production de repas pour les besoins des actuels bénéficiaires (hôpitaux, crèches, MR/MRS)
- Blanchisserie limitée à 4T/jour sur le site de Jolimont (le besoin de l'ensemble des associés est de 10 tonnes par jour au minimum), le reste de l'activité étant actuellement sous-traité.
- Économat uniquement pour les actuels hôpitaux

Tout au plus pouvons nous offrir des possibilités de repas, à la marge, tant qu'ils s'inscrivent dans la gamme actuellement offerte vers les hôpitaux, crèches ou maison de repos. Rappelons que la standardisation est un leitmotiv de notre activité.

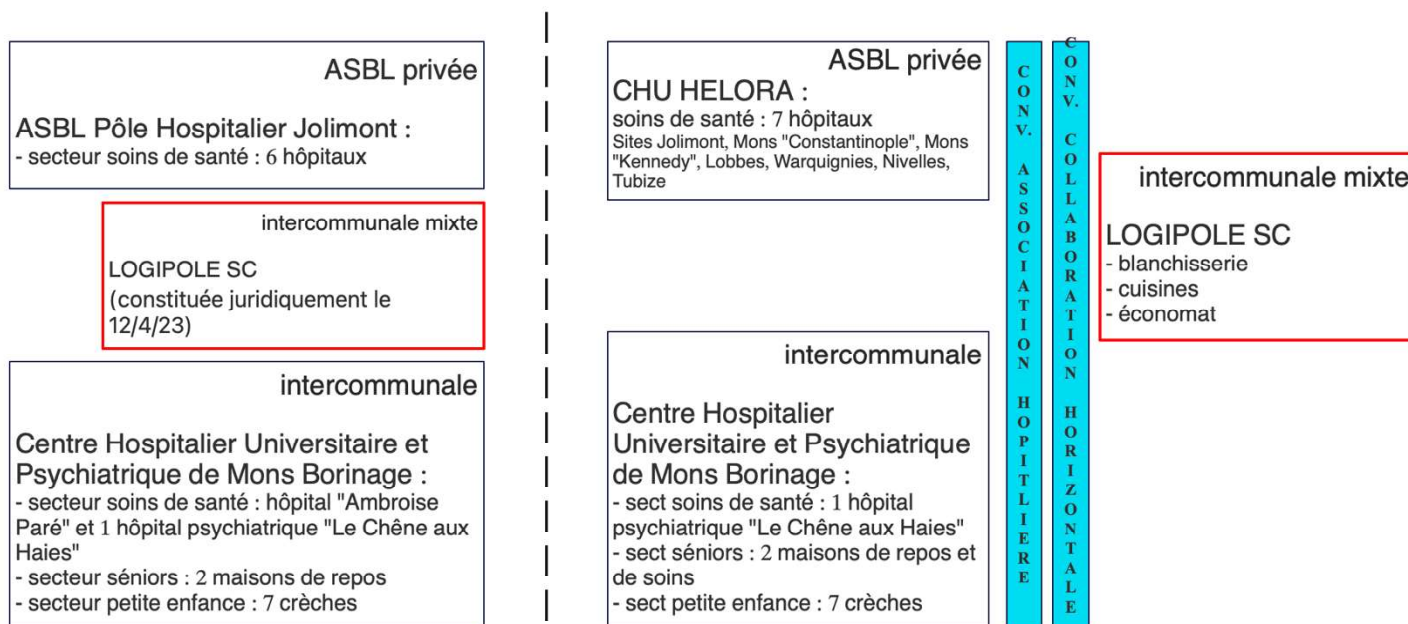
Les possibilités seront considérablement étendues à la création /mise en service de notre future plateforme logistique hospitalière (le logipôle) où la centralisation permettra de :

- Proposer une offre de repas standardisée, qualitative et quantitative, à destination des enfants des crèches, des patients des hôpitaux, des résidents en maisons de repos, du personnel, grâce à une cuisine dimensionnée pour 5000 journées alimentaires
- Proposer une offre de traitement du linge courant¹ (linge plat, linge séché, linge en forme, linge résident) grâce à une blanchisserie dimensionnée pour 12 tonnes de linge par jour et 1 tonne de linge résident.
- Proposer une gamme d'articles à des prix attractifs grâce à la globalisation des besoins dans des marchés publics communs

LE FRUIT DE LA CRÉATION DU CHU HELORA

La création de l'intercommunale LOGIPOLE est intimement liée à la création du pôle hospitalier CHU HELORA et à l'évolution de l'intercommunale Centre Hospitalier Universitaire et psychiatrique de Mons Borinage (CHUPMB) à la date du 29 juin 2023 (prenant pratiquement effet le 30 juin à minuit). La

29 juin 2023



¹ Certains types de linge tel que le linge fragile, de luxe ou des vêtements de travail fortement souillés par des hydrocarbures par exemple, ne pourront pas être traités par le logipôle du fait des équipements tout à fait particuliers qu'ils requièrent (nettoyage dit « à sec », etc) et dont le volume ne justifierait pas les investissements nécessaires.

situation avant et après cette date est synthétisée dans le schéma ci-après. Il illustre la composition des structures en place et leur transformation.

Le 30 juin à minuit, l'ASBL CHU HELORA est donc devenue le gestionnaire des agréments hospitaliers suivants :

- Agrément 146 : pour les hôpitaux de Lobbes et Jolimont
- Agrément 266 : pour les hôpitaux de Mons (Saint Joseph) et Warquignies
- Agrément 254 : pour le CHU Ambroise Paré
- Agrément 346 : pour les hôpitaux de Nivelles et Tubize

Ce transfert de gestionnaires, à savoir le CHUPMB et le Pôle Hospitalier Jolimont, vers l'ASBL CHU HELORA s'est opéré :

- Par un apport de branche d'activité hospitalière (secteur A du CHUPMB correspondant à l'hôpital Ambroise Paré) du CHUPMB à l'ASBL CHU HELORA ;
- Par la scission du Pôle Hospitalier Jolimont entraînant la dissolution de cette entité et le transfert de ses activités hospitalières à l'ASBL CHU HELORA.

Le CHUPMB continuant pour sa part à être le gestionnaire du CHP Chêne aux Haies, de 7 crèches (« Le Nid Douillet », « Cité P'tit », « Bébé Lune », « La crèche de Mons », « La crèche de Jemappes », « Les Ropieurs » et « Les P'tits Fours ») et de 2 Maisons de Repos (« La Bonne Maison de Bouzanton » et la « Résidence du Bois d'Havré »).

En particulier, il illustre comment l'intercommunale LOGIPOLE dispose de ses propres ressources au lendemain de cette date :

- Par la cession à titre gratuit de branche d'activité par l'intercommunale CHUPMB des éléments du patrimoine actif et passif se rapportant à la branche d'activité « Logistique », celle-ci correspondant aux activités de préparation de repas et d'économat sur les sites du Chêne aux Haies et de l'Hôpital Ambroise Paré ;
- Par la scission de l'ASBL Pôle Hospitalier Jolimont, cédant pour l'intercommunale Logipôle ses activités logistiques, celles-ci correspondant aux cuisines de ses différents hôpitaux, ses économats et la buanderie du site du Jolimont.

Disposant au 1^{er} juillet 2023 de l'ensemble du personnel et des équipements de production sous sa responsabilité, c'est donc bien l'intercommunale LOGIPOLE qui dorénavant gère les activités logistiques

décrites ci-avant pour ces hôpitaux. En attendant la construction matérielle de ce logipôle – ou plateforme logistique hospitalière – le personnel de l’intercommunale continuera à travailler sur les sites existants, la continuité des activités étant le seul mot d’ordre après ces importantes restructurations.

En matière de personnel, l’effectif est de 291 agents transférés (202,27 ETP) à cette date depuis les hôpitaux partenaires. A cet effectif s’ajoutent 18 agents statutaires mis à disposition de notre intercommunale par l’intercommunale CHUPMB. Ceux-ci étaient en effet employés dans les cuisines de l’hôpital du Chêne aux Haies, à l’économat ou dans les cuisines de l’hôpital Ambroise Paré avant les opérations du 29 juin 2023. La masse salariale correspondante à ces derniers est à charge de l’intercommunale LOGIPOLE mais la charge de l’éventuelle cotisation de responsabilisation de pension reste à charge de l’intercommunale CHUPMB qui en assure également la gestion administrative et la gestion des sanctions disciplinaires lourdes. Les contractuels ont quant à eux changé d’employeur, mais ont conservé tous leurs avantages selon leur employeur d’origine. Des négociations sont en cours avec les Organisations Reconnues afin de s’accorder sur les conditions d’emplois des nouveaux recrutés.

Mais le schéma présenté ci-avant fait également apparaître 2 éléments majeurs, sous forme de conventions signées le même jour, dans le mode de fonctionnement qui nous unit ce jour-là à HELORA et au CHUPMB :

- 1°) une convention d’association hospitalière
- 2°) Une convention de collaboration horizontale

La nécessité et les implications de ces 2 conventions font l’objet des 2 prochains chapitres.

LA CONVENTION D'ASSOCIATION HOSPITALIÈRE

La convention d'association hospitalière entre le CHU HELORA et l'intercommunale CHUPMB signée le 29 juin 2023 répond aux exigences de l'Arrêté Royal du 25/4/97 précisant la description d'une association d'hôpitaux et des normes particulières qu'elle doit respecter.

L'objectif d'une telle association consiste en l'exploitation conjointe par deux ou plusieurs hôpitaux de l'objet de l'association dans le but de garantir une utilisation optimale des moyens disponibles, en évitant les doubles emplois dans l'offre de services et de garantir la qualité des soins et d'optimiser le fonctionnement et l'infrastructure des hôpitaux participants.

En soi, la volonté du CHUPMB et du CHU HELORA est clairement et légitimement de se concentrer sur leur cœur de métier, à savoir les activités de soins, et de sortir des murs des hôpitaux les activités technico-logistiques qui peuvent l'être, dès lors que le niveau d'activité de l'ensemble des hôpitaux associés permet de tels économies d'échelles.

En l'occurrence, le CHUPMB et le CHU HELORA ont choisi de créer une telle association hospitalière dans le but de gérer les fonctions techniques de leurs hôpitaux : cuisines, blanchisserie, économat (magasin central), au regard du niveau de leur activité actuelle dans l'ensemble de leurs sites. A terme, l'objectif est de rationaliser et d'optimiser le fonctionnement de ces services techniques. Ceci constituera l'axe majeur de développement de notre intercommunale au cours des 2 prochaines années comme nous le verrons dans la partie consacrée aux objectifs de ce plan stratégique.

Comme le veut l'AR du 25/4/97, cette association hospitalière est gérée par un Comité d'Association composé de gestionnaires mandatés des différents hôpitaux ainsi associés :

- L'intercommunale CHUPMB (hôpital du Chêne aux Haies) mandate les administrateurs communaux pour le représenter à ses cotés
- L'ASBL CHU HELORA mandate les administrateurs représentants les ASBL « L'entraide fraternelle Jolimont », « La Charmille », « Le Bosquet » pour représenter ses hôpitaux à ses cotés

Ce Comité d'Association s'identifie de la sorte au Conseil d'Administration dans sa composition.

Ces désignations ont été faites lors des CA du CHU HELORA et du CHUPMB respectivement lors de leurs séances du 29/8/2023 et du 20/9/2023.

Les séances de nos Conseils d'Administration sont donc organisées en 2 temps :

- Les décisions relevant des impositions du Code de la Démocratie et de la Décentralisation sont prises par ces administrateurs en tant que « Conseil d'Administration »
- Les décisions relevant de la gestion de l'Association hospitalière sont prises par ces mêmes administrateurs en tant que « Comité d'Association hospitalière »

Les ordres du jour et les PV des Conseils d'Administration de l'intercommunale reprennent ces 2 volets distinctement.

Enfin, conformément à l'article 7, §2 de l'AR du 25/4/97, l'intercommunale LOGIPOLE dispose de sa propre comptabilité, permettant d'en identifier les coûts.

La convention précise que le bénéfice ne peut être affecté qu'à la constitution d'une réserve ou reporté à l'exercice suivant, tandis que la perte est :

- Soit apurée immédiatement dès l'approbation des comptes par les associés gestionnaires des hôpitaux membres de l'association (la proportion devant être établie de commun accord par l'Assemblée Générale du LOGIPOLE)
- Soit apurée en tout ou partie par le bénéfice reporté et les réserves disponibles
- Soit reportée en tout ou partie.

Cet aspect comptable de la convention figure par ailleurs bien dans les statuts de l'intercommunale sous le « titre 8 : affectation du résultat ».

La durée de cette convention est régie par l'article 7 §1, à savoir 30 ans (courant à partir du 12/4/2023). En cas de prorogation, la convention est automatiquement prolongée du même temps.

LA CONVENTION DE COLLABORATION HORIZONTALE

La viabilité dans le temps de l'intercommunale LOGIPOLE ne peut être garantie qu'à la condition de ne pas devoir répondre systématiquement à des marchés publics provenant de ses associés, autrement dit, de s'assurer qu'en toute légalité, le LOGIPOLE soit le prestataire par défaut dans les missions qui lui sont attribuées envers ses associés.

La collaboration horizontale non institutionnalisée – aussi appelée coopération publique-publique – est régie par l'article 31 de la loi du 17/6/2016 sur les marchés publics, alternative au « In House » régit par l'article 30 de la même loi. Elle permet à des pouvoirs adjudicateurs de recourir à un mécanisme de mutualisation d'une ou plusieurs de leurs missions, sans recourir à une procédure de marchés publics.

Pour s'appliquer, les conditions d'application suivantes doivent être réunies :

- 1°) Tous les associés doivent être des pouvoirs adjudicateurs
- 2°) La coopération doit être effective et se distinguer d'un contrat ayant pour objet la fourniture et la prestation d'un service. En ce sens, tous les participants doivent coopérer, sans lien hiérarchique, et les apports de chacun doivent réellement apporter quelque chose à la coopération
- 3°) la mise en œuvre de cette coopération doit n'obéir qu'à des considérations d'intérêt public
- 4°) des objectifs communs de coopération doivent être déterminés
- 5°) Plus de 80% de l'activité faisant objet de la coopération doit être à destination des associés

Ce pourcentage d'activités est déterminé conformément à l'article 30 §4, à savoir : « Le pourcentage d'activités (...) est déterminé en fonction du chiffre d'affaires total moyen ou d'un autre paramètre approprié fondé sur les activités tel que les coûts supportés par la personne morale ou le pouvoir adjudicateur concerné pour ce qui est des services, fournitures et travaux pendant les trois années précédant la passation du marché.

Lorsque, en raison de la date de création ou de début des activités de la personne morale ou du pouvoir adjudicateur concerné ou en raison d'une réorganisation de ses activités, le chiffre d'affaires, ou un autre paramètre fondé sur les activités tel que les coûts, n'est pas disponible pour les trois dernières années ou n'est plus pertinent, il suffit de montrer que le calcul des activités est vraisemblable, notamment par des projections d'activités.»

Une telle convention, où chaque partie s'engage à fournir aux autres toute l'assistance nécessaire à la réalisation de la coopération, a été signée le 29 juin 2023 entre le Centre Hospitalier Universitaire et Psychiatrique de Mons Borinage (CHUPMB), le CHU HELORA et l'intercommunale LOGIPOLE où la coopération porte sur :

- La conception, la confection, le transport et la livraison de repas à destination des différents publics (patients, enfants, résidents...) du CHUPMB et du CHU HELORA ;
- Le traitement du linge nécessaire à leurs activités
- La logistique et le stockage relatifs à leurs activités

La convention décrit également clairement les apports des parties, à savoir (en résumé) :

- Pour le CHUPMB :
 - La partie du bâtiment abritant les cuisines de l'hôpital du Chênes aux Haies, incluant leur maintenance, leur gardiennage et leur gestion technique
 - Les véhicules nécessaires aux transports et à la livraison des repas
 - Une diététicienne (encodage des menus à destination de l'ensemble des bénéficiaires)
 - Le support informatique (logiciel de gestion des repas)
 - Les charges d'eau, d'électricité et de gaz inhérents à la production des repas
- Pour le CHU HELORA
 - La partie des bâtiments abritant les cuisines/buanderie sur les différents sites, incluant leur maintenance, leur gardiennage et leur gestion technique
 - Les services supports (RH, Communication, Achats, Compta...) « à prix coûtant » et sans application de la TVA
 - Un Conseiller en Prévention
- Pour l'IC LOGIPOLE
 - Matériel de cuisine/buanderie non incorporé aux bâtiments
 - Savoir-faire en matière de gestion des stocks
 - Personnel lié aux activités de production de repas, buanderie et économat

Une des conséquences importantes de cette convention est la structure particulière de l'intercommunale, qui sera détaillée plus loin, mais qui montre que pour lui permettre de démarrer et limiter ses coûts de structure, les différents services d'appuis inhérents à son fonctionnement sont communs avec HELORA :

- Direction des ressources humaines,
- Direction financières et comptable, Marché publics et achats
- Gestion des infrastructures et maintenance des équipements
- Communication et change management
- Informatique

Il n'en reste pas moins que les directeurs de ces services d'appui font partie du Comité de Direction de l'intercommunale LOGIPOLE, lequel est dirigé par le Directeur Général et qu'aucun d'entre eux n'a pouvoir de signature. Cette situation résulte également de l'impossibilité pour l'intercommunale de

recruter de tels profils étant donné qu'à la date du 29 juin 2023, nous ne disposions pas de statut du personnel et que la concertation sociale n'a pu valablement démarrer que début septembre.

Enfin, les signataires de la convention y ont acté leurs objectifs actuels et projetés en terme d'activité pour la blanchisserie (en kg de linge par an) ainsi que pour la production de repas en cuisine (en journées alimentaires² par an) :

LOGIPÔLE			
		Volume actuel	Volume projeté
Blanchisserie	# kg de linge	1.150.739	2.436.675
Alimentation	# journées alimentaires	771.692	1.062.426

Chaque signataire de la convention

- s'accorde que cette coopération s'exerce à prix coûtant, avec un objectif de réduction des coûts en raison de l'échelle et de l'efficacité du projet ;
- supporte les coûts qu'il génère, déduction faite de son apport respectif à la coopération.

Afin de s'assurer du bon fonctionnement de la convention, un Comité de pilotage est mis en place, regroupant 2 représentants de chaque signataire.

Ce comité se réunit tous les 3 mois minimum et fait le point de manière semestrielle pour évaluer la coopération telle que définie dans la convention.

A l'heure d'écrire ces lignes, ce Comité de pilotage s'est réuni à 2 reprises (les 14/9/23 et 12/10/23) avec pour mission de faire le point sur la situation consécutive au 29 juin 2023 et de proposer les axes d'amélioration stratégiques repris plus loin dans le plan stratégique qui nous semblent indispensables pour atteindre l'efficacité attendue liée à la centralisation et à la rationalisation des activités de blanchisserie, de production de repas et d'économat.

² Une journée alimentaire (en abrégé : JA) représente les repas du matin, du midi et du soir en hôpital, dans une proportion respectivement de 22%, 44% et 34%.

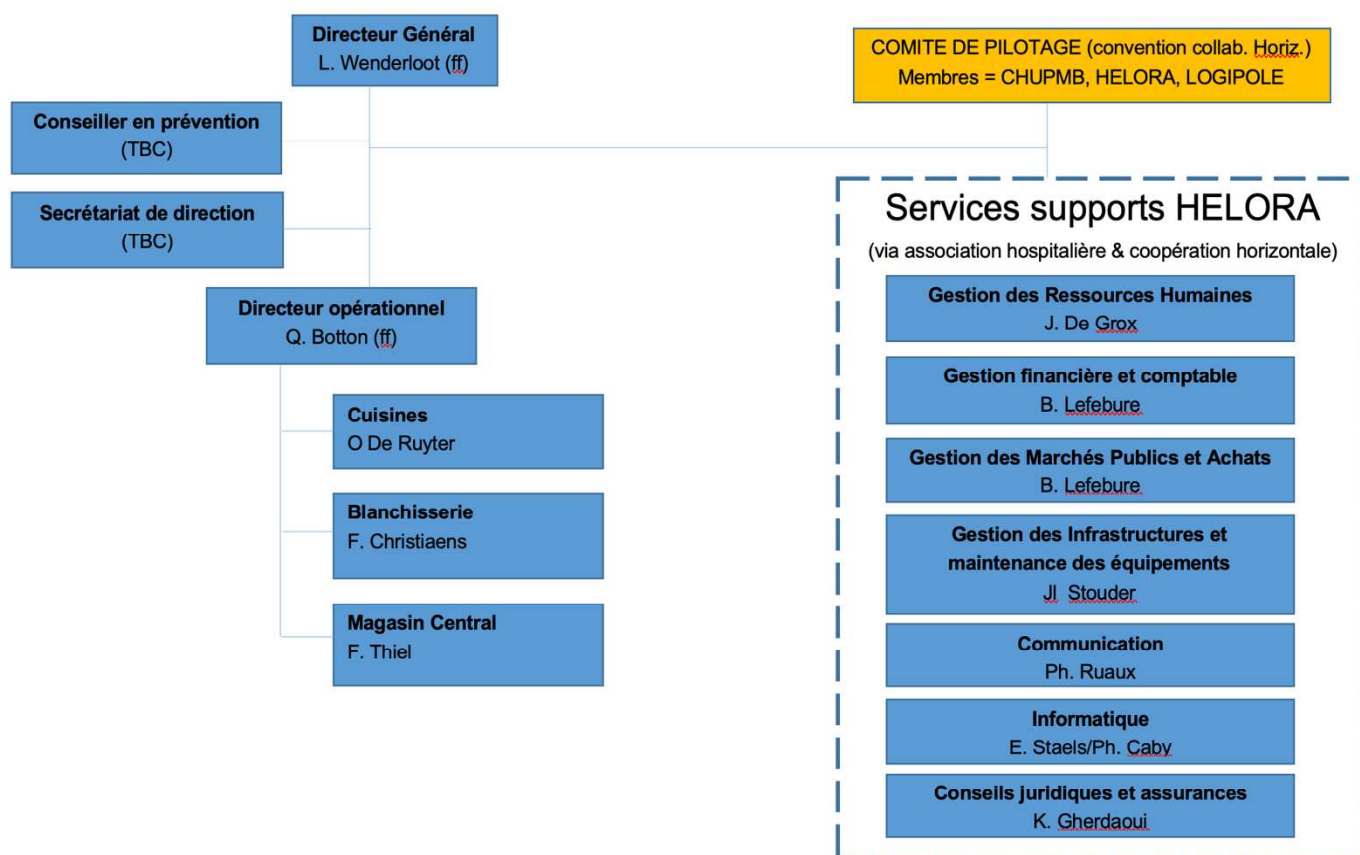
Eléments d'évolution :

- Par un courrier daté du 27/2/2024, nous avons reçu l'arrêté ministériel concernant l'octroi de l'agrément, pour une durée indéterminée, à l'association hospitalière « LOGIPÔLE » constituée entre le Centre Hospitalier Psychiatrique du Chêne aux Haies (HOSP951) et le CHU HELORA - Hôpital de la Louvière - site Jolimont (HOSP146), le CHU HELORA - Hôpital de Mons - site Constantinople (HOSP266), le CHU HELORA - Hôpital de Mons - site Kennedy (HOSP254) et le CHU HELORA - sites Nivelles-Tubize (HOSP346). La date d'agrément prend cours à partir du 01er juillet 2023.
- Une structure de concertation entre les associés de la collaboration horizontale a été mise en place. La première réunion s'est tenue le 1/7/24 et regroupe 2 représentants par associé. Son objectif est un échange concerté entre les associés autour du développement de leurs activités dans les secteurs Enfance, Santé mentale et Assuétudes, Maisons de repos et Hôpitaux. Cette structure de concertation soutient les interactions entre ces différents secteurs à l'échelle d'un bassin de vie dans une perspective notamment de mutualisation des missions et des ressources.
- La convention de collaboration horizontale a été revue en date du 28/6/2024 afin d'intégrer parmi les associés, les activités du Groupe Jolimont (les ASBL Entraide Fraternelle Jolimont, La Charmille, Le Bosquet et la SRL Strebo Services) - aussi appelé « Pôle 23 » - correspondant aux secteurs Enfance, Santé mentale et Assuétudes, Maisons de repos de l'ex-pôle hospitalier Jolimont. En outre, cette révision de la convention intègre le transfert de l'administration du personnel depuis HELORA vers l'Intercommunale G. Passelecq

FONCTIONNEMENT ET ORGANIGRAMME

Présentation générale

De ce qui précède, nous avons proposé l'organigramme suivant lors du Conseil d'Administration du 29 juin 2023, qui l'a approuvé. D'une structure atypique, il se compose d'une direction opérationnelle composée de membres du personnel de l'intercommunale et de services supports communs au CHU HELORA (cfr apport des parties dans la convention de collaboration horizontale).



Si cette structure a l'avantage de faciliter le démarrage de l'intercommunale en lui permettant de profiter des outils en place, de l'expérience ... sans peser outre mesure sur la structure de frais généraux de l'intercommunale à court et moyen termes, le périmètre de cette mise en commun de directions devra être revu sur le long terme.

On peut lire dans cet organigramme une direction opérationnelle, sous la direction d'un directeur opérationnel (nommé actuellement à titre provisoire afin d'assurer la continuité des opérations au 1^{er}

juillet) gérant les 3 métiers liés à la production du logipôle. Chacun de ces métiers est sous la responsabilité d'un « responsable métier ».

Dans cet actuel état des lieux, nous n'irons pas plus en détail dans les organigrammes « métier » car ceux-ci n'ont pas encore fait l'objet d'un accord avec les organisations reconnues.

Des discussions sont également en cours avec le CHUPMB et le CHU HELORA pour spécifier sur le long terme la portée de la responsabilité du logipôle en termes de services logistiques offerts :

- Production pure sur le logipôle et logistique assurée par les CHU HELORA
- Production et livraison jusqu'aux quais des différents sites bénéficiaires
- Production et livraison jusque dans les étages des différents bénéficiaires.

Le Comité de direction est composé actuellement :

- Du directeur général du Logipôle
- Du directeur opérationnel
- Du représentant de la direction financière du CHU HELORA
- Du représentant de la direction des Ressources Humaines du CHU HELORA

Les représentants des autres services supports mis à notre disposition sont invités en fonction des sujets à l'ordre du jour.

La fréquence des réunions de ce comité est actuellement toutes les 3 semaines.

Éléments d'évolution :

- L'organigramme du logipôle a été revu suite au transfert de l'activité RH depuis HELORA vers l'intercommunale G. Passelecq. Pratiquement, ce transfère s'organisera sur le second semestre 2024 pour être totalement opérationnel au 1/1/2025.

MISSION - VISION - VALEURS

NOTRE MISSION

Notre mission est de contribuer à faire sortir les métiers technico-logistiques des murs des hôpitaux afin de leur permettre de se concentrer davantage sur leur cœur de métier que sont les soins de santé en regroupant ceux-ci au sein d'une plateforme logistique hospitalière – un logipôle – permettant ainsi d'en minimiser les coûts grâce à une volumétrie garantissant une rentabilité suffisante.

Nous avons la volonté de faire de ce logipôle un projet des plus innovants dans ce secteur en Belgique, fédérateur d'emplois directs et indirects sur la région, avec une ambition de construction durable et une empreinte environnementale de ses activités la plus minime possible. Par ailleurs, grâce à une industrialisation et des outils performants, nous œuvrerons dans le souci d'une production qualitative et d'une pénibilité réduite pour le personnel,

NOTRE VISION

Le regroupement des hôpitaux du pôle hospitalier HELORA permet aujourd'hui d'obtenir cette volumétrie minimale pour certains de leurs métiers techno-logistiques que sont l'entretien du linge, la production des repas et l'économat.

En regroupant à termes ces activités au sein d'un logipôle situé à Mons, dans un zoning industriel judicieusement situé en bordure d'autoroute, nous assurerons la rentabilité de ce projet, la maîtrise de la qualité et des coûts, grâce à un effet d'échelle couplé à une rationalisation/standardisation de l'offre, une industrialisation de la production, des outils performants, modernes, plus sécurisés et moins pénibles pour le personnel.

Une telle construction a tout son sens car elle sera moins coûteuse que si elle devait être démultipliée dans nos nouveaux hôpitaux. Cette démarche permettra également de limiter les flux de circulation sur les sites hospitaliers. Plusieurs exemples de tels pôles logistiques hospitaliers existent, notamment en France, mais il n'en existe pas encore qui soit opérationnel en Belgique.

Par ailleurs, la flambée des prix de l'énergie que nous avons subie et la situation environnementale délétère que nous observons chaque jour davantage nous poussent à inscrire cette construction dans une démarche de durabilité : utilisation de ressources énergétiques renouvelables (géothermie, photovoltaïque, éolien...), réduction des gaspillages en tout genre et minimalisation de la consommation d'eau doivent être nos leitmotivs.

Notre pôle logistique actif pour les CHU HELORA et l'intercommunale CHUPMB pourra également desservir d'autres institutions comme des Maisons de repos et de soins, des Résidences services, des crèches, des repas scolaires, des repas à domicile ou permettre le traitement du linge résident notamment.

Mais la réussite de ce projet nécessite avant tout une standardisation des processus donc des pratiques et des demandes des différents partenaires. Le challenge pour la réussite de ce projet est la gestion du changement, de gros changements...

Notre vision s'inscrit donc dans le choix stratégique des CHU HELORA et du CHUPMB de créer ce pôle logistique pour leurs hôpitaux. Les services rendus seront plus efficaces, gage de qualité, de sécurité et de gains financiers pour les patients et pour les hôpitaux.

Ce pôle logistique permettra de créer de la richesse et de l'emploi dans notre région, que ce soit en emplois directs au sein de l'intercommunale, mais aussi en emplois indirects (maintenance des installations, télésurveillance de machines, entretien des abords, matières premières alimentaires issues de circuits courts...). Nous serons également une entreprise citoyenne favorisant autant que possible l'insertion professionnelle et la formation en entreprise.

NOS VALEURS

Nos valeurs essentielles sont inscrites dans nos statuts (art 4 §2) : la bienveillance, la collaboration et l'engagement envers la collectivité.

Mais pour faire vivre ces valeurs dans notre organisation, il importe de les définir et de les décliner avec notre personnel pour qu'il se les approprie et qu'elles animent ses actions au quotidien. C'est un travail

de longue haleine mais essentiel si nous voulons qu'elles vivent autrement qu'affichées sur des murs ou des communications internes.

Pour y arriver, nous avons opté pour un management participatif, transparent et sans filtre, proche du terrain, à l'écoute des problèmes et des difficultés rencontrées

Indépendamment de ce travail, les valeurs que nous voulons véhiculer dès à présent venant du top management sont :

- Le respect : quel que soit son niveau dans l'organisation, chacun a son importance, son rôle à jouer et a droit au respect ; en particulier pour le management, le respect commence par savoir écouter le personnel de terrain car c'est en étant au plus proche que l'on peut entendre les difficultés, donc améliorer et soutenir, encourager, bref, motiver !
- Le professionnalisme : à lui seul, cette valeur englobe à la fois la nécessité pour chacun d'agir en professionnel dans son activité, d'avoir une attitude exemplaire en tout temps, de savoir collaborer entre collègues ou institutions, de viser la satisfaction de nos patients/enfants/résidents dans un souci d'amélioration de la qualité et de respecter les règles inhérentes à nos métiers (HACCP, RABC, ...)
- La durabilité : cette notion doit guider nos choix au quotidien car elle vise la pérennité de notre activité et la garantie d'emploi qu'elle apporte, que ce soit en termes d'investissement, de ressources humaines, de préservation de l'environnement et de nos ressources naturelles ou de lutte contre le gaspillage.

Objectifs stratégiques 2024-2025

1. CONSTRUIRE LE LOGIPOLE

La construction d'une plateforme logistique hospitalière – autrement dit, un « logipôle » - est l'objectif premier que nous poursuivons car il sera l'outil permettant *in fine* la centralisation et l'industrialisation visées. Il doit être opérationnel avant l'ouverture du 1^{er} nouvel hôpital du CHU HELORA puisqu'il ne possèdera plus ces métiers liés de cuisine, de blanchisserie et d'économat en interne. Le délai projeté à ce jour est donc une opérationnalisation pour le 1/1/28.

Sa construction permettra de rassembler les 3 activités déjà décrites sur un seul site mais d'autres métiers/activités pourraient rejoindre le projet par la suite pour peu qu'un bénéfice d'une centralisation soit constaté (pharmacie, copy center ...) :

- Une cuisine centrale capable de produire 5000 journées alimentaires/jour en liaison froide vers les bénéficiaires,
- Une blanchisserie capable de traiter 12 tonnes de linge /jour et 1 tonne de linge résident,
- Un magasin central capable de traiter 2000 lignes de picking/jour (articles non stériles et stériles).

Grâce à cette centralisation, nous poursuivons les attentes suivantes :

- Une meilleure maîtrise de la qualité,
- Une meilleure performance économique³
- Une sécurité d'approvisionnement
- Une empreinte environnementale limitée au maximum (sources d'énergie renouvelables telles que géothermie, photovoltaïque, éolien...)
- Un outil performant et ergonomique pour le bien être des travailleurs

L'implantation retenue pour le site de GEOTHERMIA proposé par l'intercommunale IDEA n'est donc pas choisie au hasard. Une parcelle de 6,6 hectares fait d'ailleurs l'objet d'une réservation auprès de

³ Par performance économique, nous entendons ici la possibilité de produire à des coûts inférieurs (sans bénéfices à distribuer ni de TVA) par rapport aux prix pratiqués par des prestataires externes s'il n'y avait pas de mutualisation.

l'IDEA. Elle permettra d'accueillir nos futurs bâtiments dont la superficie est estimée à 17000 m². Le site offre de multiples avantages :

- Une localisation stratégique par rapport à nos clients/bénéficiaires
- Un accès aisé à l'autoroute E42 qu'il jouxte
- Une possibilité d'utiliser des sources d'énergies durables
- Un réseau de distribution d'eau chaude géothermale
- Une infrastructure existante (routes, alimentation en électricité...)

La construction du logipôle est confiée au GT INFRA (HELORA) qui gère également la construction de tous les nouveaux hôpitaux. Là aussi, la mise en commun des structures d'appuis entre HELORA et le LOGIPOLE garantira la parfaite adéquation entre la conception des hôpitaux (collecte du linge sale, distribution des repas, dimensionnement des quais ...) et celle du logipôle. L'intercommunale LOGIPOLE collabore bien entendu dans le dimensionnement des installations, validera de son côté le Cahier Spécial des Charges (sous forme de conception, développement avec maintenance intégrée) relatif à sa construction, participera à la désignation de l'adjudicataire et sera présente dans toute la phase de construction. Les choix opérés lors de sa conception mettront en priorité la durabilité et la minimisation de sa consommation énergétique, essentielles pour que nos infrastructures soient les plus performantes et les plus respectueuses de l'environnement.

Pour financer ce projet et le rendre réaliste sur le plan économique afin d'en minimiser les charges, il importe que :

- La construction du futur Logipôle soit financée comme les hôpitaux puisque si les métiers restaient dans les nouvelles constructions hospitalières ils seraient subsidiés par l'AVIQ à hauteur de 72,5% : nous avons à ce jour un avis favorable du CWAS reconnaissant le logipôle comme Association Hospitalière
- La facturation des productions à nos membres doit être exempte de TVA : nous avons à ce jour l'accord du SPF Finances pour la création de cette unité TVA
- Il faut éviter de devoir recourir aux marchés publics pour pouvoir délivrer nos fournitures à nos membres : c'est acquis par la constitution d'un Partenariat Public Privé qu'il s'agit maintenant d'étendre.
- Il ne peut y avoir de dividendes accordés à nos actionnaires : c'est acquis par le choix de l'intercommunale

A ce jour, les grandes étapes estimées pour y arriver sont les suivantes :

- | | |
|------------------|--|
| - janvier 2024 | → Appel à candidatures |
| - mars 2024 | → Sélection des candidats et envoi du CSC |
| - septembre 2024 | → Réception des offres |
| - novembre 2024 | → Attribution du marché |
| - juin 2025 | → Dépôt permis |
| - décembre 2025 | → Obtention permis |
| - janvier 2026 | → Start construction |
| - juin 2027 | → Fin construction et livraison des équipements |
| - décembre 2027 | → réceptions et mise en service |
| - janvier 2028 | → transfert des activités de production sur Géothermia |

Eléments d'évolution :

- Le Cahier des charges a été transmis le 20/9/24 aux groupements sélectionnés à la suite de la phase d'appel à candidatures. Le planning a été revu et prévoit actuellement une mise en exploitation en mai 2028.

2. ALIGNER LES PRATIQUES OPERATIONNELLES

Le regroupement du personnel des services technico logistiques des institutions hospitalières historiques au sein de l'intercommunale LOGIPOLE au 1^{er} juillet 2023 n'est que la première étape d'un plan bien plus vaste permettant à terme les économies d'échelle escomptées lorsque le logipôle sera opérationnel à l'horizon 2028.

Malgré ce regroupement administratif du personnel, nous poursuivrons l'activité, d'ici là, dans les murs des actuels hôpitaux de l'association. Mais venant d'horizons différents, il est normal de constater une disparité, des différences dans les structures, l'organisation, ... entre les différents sites. Il importe donc de poursuivre au cours de ces trois prochaines années, toute la politique de changement qui a déjà débuté, afin que tout soit standardisé dans les pratiques opérationnelles lors de la mise en production du logipôle en 2028.

Les éléments nécessitant standardisation sont repris dans les paragraphes suivants.

1°) la structure comptable et les achats

Au départ des opérations du 29 juin 2023, il était essentiel de continuer à disposer d'une comptabilité et d'un processus « achats » pour les nouvelles structures mises en place : ASBL HELORA et intercommunale LOGIPOLE.

Une refonte complète des structures comptables de l'ex-pôle hospitalier Jolimont et du CHUPMB s'imposait donc dans l'urgence pour faire apparaître la comptabilité HELORA et celle du LOGIPOLE distinctement, en séparant clairement les flux financiers des 2 activités.

Comme le montre le tableau suivant, cette transition s'opère en 3 phases :

1/7/2023 au 31/12/2023	1/1/2024 au 31/12/2024	1/1/2025 au 31/12/2025
HELORA	HELORA	HELORA
Création de 2 comptabilités Hélorà	1 Comptabilité Hélorà Informatique Hélorà	1 Comptabilité Hélorà Informatique Hélorà
Les flux ex CHUPMB concernant Hélorà L'informatique reste sur ex CHUPMB	Flux ex CHUPMB concernant Hélorà L'informatique reste sur ex CHUPMB	
Les flux ex PHJ concernant Hélorà L'informatique reste sur ex PHJ	Flux ex PHJ concernant Hélorà L'informatique reste sur ex PHJ	
Création de 2 GCL Hélorà	2 GCL Hélorà	1 GCL Hélorà Informatique Hélorà
Flux ex CHUPMB concernant Hélorà L'informatique reste sur ex CHUPMB	Flux ex CHUPMB concernant Hélorà L'informatique reste sur ex CHUPMB	
Flux ex PHJ concernant Hélorà L'informatique reste sur ex PHJ	Flux ex PHJ concernant Hélorà L'informatique reste sur ex PHJ	
LOGIPÔLE	LOGIPÔLE	LOGIPÔLE
Création de 2 comptabilités Logipôle	Comptabilité Unique Informatique Hélorà	Comptabilité Unique Informatique Hélorà
Flux ex CHUPMB concernant Logipôle L'informatique reste sur ex CHUPMB		
Flux ex PHJ concernant Logipôle L'informatique reste sur ex PHJ		
Création de 2 GCL	2 GCL Logipôle	1 GCL Logipôle Informatique Hélorà
Flux ex CHUPMB concernant Logipôle L'informatique reste sur ex CHUPMB	Flux ex PHJ concernant Logipôle L'informatique reste sur ex CHUPMB	
Flux ex PHJ concernant Logipôle L'informatique reste sur ex PHJ	Flux ex PHJ concernant Logipôle L'informatique reste sur ex PHJ	

1°) Du 1/7/2023 à fin 2023 : gestion en parallèle de 2 comptabilités au sein de « HELORA » et du LOGIPOLE selon que les flux financiers concernent l'ex CHUPMB (hôpital Ambroise Paré) ou l'ex-Pôle Hospitalier Jolimont ; idem pour le processus de gestion de commandes/de stocks (logiciel GCL/WIN)

2°) Du 1/1/2024 au 31/12/2024 : une seule comptabilité par entité mais les processus de gestion de commandes/de stocks restent scindés

3°) du 1/1/2025 au 31/12/2025 : chaque entité dispose de sa propre comptabilité et de son propre système de commande.

La première phase a été réalisée durant l'été 2023 grâce au travail intensif et à la collaboration des équipes de la comptabilité, des achats et de l'informatique des 2 anciennes institutions.

Les phase 2°) et 3°) constitueront les prochaines étapes visant à l'autonomie comptable complète et indépendante des 2 structures.

Éléments d'évolution :

- Les dispositions prises en 2023 ont permis d'identifier les flux financiers provenant des anciennes structures d'origine (CHUPM-B et Pôle hospitalier Jolimont) au terme de cette année de transition. Les équipes comptables travaillent actuellement à la seconde phase visant à une structure comptable par entité tout en conservant les processus de gestion de commandes/de stocks comme à l'origine.

2°) la rationalisation des références articles

Cet objectif vise à réduire le nombre d'articles présents à la suite de la mise en commun des différentes entités. L'analyse peut être scindée entre les articles dont la gestion incombe au logipôle de ceux dont la gestion incombe à HELORA.

Par exemple :

- Pour le logipôle : réduction du nombre de références des aliments utilisés dans les préparations culinaires, produits d'entretiens, ...
- Pour HELORA/CHUPMB : Gamme d'articles spécifiques à l'usage hospitalier (stérile et non stérile) simplifiée et standardisée, linge hôtelier ou hospitalier ainsi que vêtements de travail identiques ...

Dans les 2 cas, un gain lié à l'effet d'échelle sera obtenu par

- Des prix potentiellement plus intéressants des fournisseurs sur un nombre de références réduites mais avec des volumes achetés plus importants,
- Une diminution du nombre de marchés publics à passer, nécessitant finalement moins d'administration et simplifiant la gestion,
- Des procédures standardisées, répliquables sur tous les sites et transposables sur les nouveaux hôpitaux et le futur logipôle

Éléments d'évolution :

- Nous travaillons actuellement sur le cahier des charges de fournitures de produits alimentaires devant conduire à la simplification du nombre de références utilisées dans nos différentes cuisines. Celui-ci devrait être finalisé pour la fin de cette année 2024.
- Le cahier des charges pour une offre de vêtements de travail identiques pour toutes les structures est en cours de discussion.

3°) la généralisation de la distribution par KANBAN dans l'ensemble des CHU HELORA

L'intérêt de gérer certains articles par une méthode de Kanban n'est plus à démontrer : il limite le surstockage par une meilleure adéquation avec le besoin, diminue les péremptions, est rapide et intuitif... Les services qui n'en sont pas équipés à ce jour en sont par ailleurs largement demandeurs vu les avantages prodigués (simplicité de gestion, stocks visibles, disponibilité immédiate...).

Si plusieurs Kanban existent déjà dans certains de nos hôpitaux, la couverture au global reste relativement faible. De plus, elle couvre des périmètres différents (matériel stérile/matériel non stérile), a des méthodes de dimensionnement différentes, des systèmes de stockage différents (armoires fermées vs racks ouverts) ...

Il existe donc une réelle nécessité de standardiser les systèmes de stockage, les méthodes de dimensionnement, les périmètres et d'aboutir à une couverture totale de tous les services (hospitalisations, consultations, blocs opératoires, urgences, soins intensifs, imageries, ...) avant de transférer ces principes vers les nouveaux hôpitaux.

Cet objectif est toutefois très ambitieux et nécessitera des ressources spécifiques dédiées (humaines et matériel) pour être mis en place, mais apportera une amélioration des performances et la satisfaction des utilisateurs dès sa mise en œuvre. Nous avons estimé un gain économique de plus de 7% sur le coût de la main d'œuvre nécessaire à la gestion des articles en passant dans un système Kanban. Mais vu le nombre de services qui seront à équiper (environ 175) dans l'ensemble de nos hôpitaux, nous devons le réaliser en 4 ans, soit 3,7 services par mois, ce qui est un travail conséquent.

Cet objectif montre à nouveau la symbiose entre l'intercommunale LOGIPOLE et les CHU HELORA et le CHUPMB. Pour y arriver, il faudra cependant un accord de ces institutions sur cette généralisation et définir des besoins et des ressources plus précises.

Éléments d'évolution :

- Compte tenu des priorités, les ressources attendues pour cet objectif n'ont pas encore été mise à disposition à ce jour. Il n'en reste pas moins que l'objectif est maintenu et reste essentiel.

4°) la standardisation de l'offre culinaire et son pilotage centralisé

Nous avons actuellement 6 sites de productions différents pour desservir 23 sites avec 3 offres alimentaires différentes : hôpitaux, MR/MRS, crèches. Soit 18 concepts culinaires potentiels (rien que pour les repas ordinaires), à décliner selon les textures et les régimes requis par la diététique.

En outre, nous observons des durées de cycles de menus différents, des déclinaisons diététiques différentes, des ingrédients différents, des fiches techniques différentes....

Cette diversité n'est pas compatible avec la standardisation maximale que nous recherchons pour le logipôle à terme pour obtenir les rendements voulus : en visant une offre « hospitalière », une offre « maison de repos » et une offre « crèche » standards, nous aurons des gains structurels en évitant les changements de production, un besoin d'ingrédients moins diversifié, moins de fiches techniques à gérer...

La standardisation s'impose pour diminuer les coûts et simplifier les processus. En effet, on peut estimer que le coût de la main d'œuvre représente environ 60% du coût de la journée alimentaire tandis que les ingrédients incorporés représentent 25% du coût total de la journée alimentaire. On comprend aisément l'impact de moins de perte de temps pour le personnel et la massification des volumes achetés.

Cette mise en œuvre nécessite d'avoir un concept alimentaire unifié et concerté avec tous nos associés en premier lieu, un logiciel diététique adapté répondant à nos besoins actuels et futurs et un logiciel de traçabilité et de gestion de production pour nos cuisines.

Éléments d'évolution :

- Des référents « diététiques » par bassin nous ont été communiqués en septembre 2024 par HELORA avec qui nous allons maintenant commencer les discussions en vue d'aligner au maximum l'offre alimentaire sur les hôpitaux des CHU HELORA.
- Concernant le choix d'un logiciel diététique et de gestion de production alimentaire unique pour les associés, plusieurs échanges ont déjà eu lieu avec le département informatique et des rencontres avec les principaux prestataires du secteur sont prévues afin de dégager plus clairement les contraintes et budgets nécessaires selon les différentes solutions envisageables.

5°) Data Warehouse et communication

La disruption du 1^{er} juillet 2023 a eu comme effet collatéral de ne plus disposer de données actualisées permettant de monitorer la gestion des ressources humaines (effectif, ETP, absentéisme...) de manière instantanée ainsi que la productivité de nos activités (volume produit, chiffres d'affaires générés par activité...) car toute la structure « data Warehouse » doit être reconstruite.

Étant toutefois dans la continuité des activités de production, nous pouvons nous permettre de patienter quelques temps et travailler avec les budgets historiques de fonctionnement des différents services. Mais cela ne saurait durer et ces chiffres essentiels au pilotage des activités doivent être disponibles rapidement.

Nous sommes actuellement occupés à définir ce que nous conviendrons d'appeler « le tableau de bord » du Logipôle et la façon d'obtenir les chiffres grâce au support informatique.

Cette même disruption a également fait voler en éclat les moyens de communication qui préexistaient. Le besoin de reconstruire cette communication, que ce soit vers le personnel du logipôle ou vers l'extérieure de l'intercommunale est donc bien présent et essentiel. En particulier, disposer d'un site internet spécifique pour l'intercommunale LOGIPOLE permettant, entre autres, de répondre aux exigences du CDLD en matière d'information et de transparence est une priorité du service communication, de même que de disposer d'un intranet spécifique à l'attention du personnel pour lui donner un sentiment d'appartenance et lui permettre d'accéder aux informations spécifiques concernant l'intercommunale.

Éléments d'évolution :

- Fin août 2024, une solution de data Warehouse nous a été présentée. Nous nous sommes aperçus que pour être utilisable, elle nécessite une mise à jour d'un certain nombre de données concernant le personnel issu de l'ex-Pôle Hospitalier Jolimont afin d'obtenir des données de base formatées à l'identique pour tous. Ce travail, actuellement en cours, se fait en parallèle de l'objectif de comptabilité unique.
- En matière de communication, le site internet du logipôle est maintenant disponible en ligne (www.logipole.be) et s'alimente peu à peu d'informations pertinentes pour les offres d'emploi et pour les citoyens. Une référence LinkedIn existera prochainement également.

3. DÉVELOPPER L'ACTIVITÉ

Une préoccupation essentielle consiste à développer de nouveaux partenariats pour notre intercommunale afin d'augmenter les volumes dans le cadre de nos 3 métiers tout en restant sur une offre standardisée au maximum. Augmenter les volumes au-delà de ce qui est planifié pour les actuels partenaires permet d'augmenter la rentabilité et donc, de proposer des prix plus attractifs.

Même si nous savons que répondre à un besoin autre que celui des actuels partenaires est délicat compte tenu de nos contraintes actuelles de production, il n'empêche que connaître les besoins et les attentes des Villes et communes partenaires, de leurs écoles communales, leurs crèches communales, de leurs maisons de repos et des CPAS, en matière de repas, de traitement du linge éventuel ou du linge résident, ou encore de leurs besoins par rapport à des marchés que nous pourrions faire en commun, nous permettra d'adapter la stratégie future de l'intercommunale et de préparer une offre adaptée à partir de la mise en service du logipôle.

Notre objectif est d'avoir une vue claire de ces besoins et attentes en termes de faisabilité et de volumétrie qui figureront parmi les éléments analysés pour le prochain plan stratégique de l'intercommunale.

A plus court terme, citons également notre priorité de pérenniser la collaboration avec les ASBL privées des pôles « seniors » et « petite enfance » figurant parmi nos membres fondateurs. Il s'agit là d'examiner avec ces acteurs historiques les possibilités offertes par la législation pour leur permettre de continuer à bénéficier de nos services tels qu'avant les opérations du 29 juin 2023.

Éléments d'évolution :

- Comme mentionné plus avant, les ASBL privées des pôles « seniors » et « petite enfance » de l'ex-pôle Hospitalier Jolimont ont été incluses dans la révision de la convention de collaboration horizontale, étendue à ces activités.
- La prospection des souhaits des Villes et Communes associées à notre intercommunale pour lesquels nous pourrions offrir un service se fera au cours du second semestre 2025.

CONCLUSIONS

Développer une activité de logistique hospitalière regroupant les métiers des cuisines, économat et blanchisserie en Hainaut, et plus particulièrement à Mons, est un projet particulièrement innovant en Belgique. D'autant plus innovant que s'ajoute à sa construction, une volonté de durabilité à de multiples niveaux pour en limiter l'empreinte environnementale au maximum.

En gestation depuis des mois, voici enfin un premier pas – et même un pas de géant – réalisé le 1^{er} juillet 2023 avec le transfert des activités de cuisines, de blanchisserie et d'économat au sein de l'intercommunale LOGIPOLE consécutif à la création du pôle hospitalier CHU HELORA.

Bien conscient du contexte économique tendu dans lequel nous évoluons, nous ne devons pas relâcher nos efforts : si les structures ont été adaptées en regroupant les activités technico-logistiques des hôpitaux dans une intercommunale, il n'en reste pas moins que les pratiques opérationnelles qui en résultent, souvent parties immergées de l'iceberg dans les organisations, nécessitent d'être revues, standardisées, rationalisées pour permettre l'efficacité attendue de l'opération finale.

Nous pensons que la mise en place d'une équipe projet disposant de ses propres ressources, transversale entre les associés et capable d'accompagner le changement, permettrait d'avancer dans ce contexte et dans l'intérêt commun, en priorisant les objectifs cités si nécessaire.

La pensée que ce projet ancre chez nous durablement des métiers qui peuvent facilement être délocalisés dans d'autres régions, voire d'autres pays, créant de la valeur ajoutée chez nous par des travailleurs et des acteurs de notre région pour assurer à notre population des services et des soins de qualité à des prix concurrentiels, doit susciter enthousiasme et motivation.

Conclusions de l'évaluation :

A la lecture des commentaires émaillant ce rapport, chacun aura constaté la bonne progression de notre développement depuis la création opérationnelle du Logipôle en juillet 2023. Cette période écoulée ayant par ailleurs été impactée par un contexte financier difficile, pour lequel nous nous devions de nous aligner en matière de recherche d'économies. Un plan d'actions a d'ailleurs été présenté à notre Conseil d'Administration en mars 2024 permettant d'atteindre un maximum d'économies tout en assurant le même niveau de service pour les bénéficiaires. La chasse aux superflus et aux pertes de temps en tout genre était ouverte. Ses effets sont bien entendus intégrés dans le budget de fonctionnement demandé pour 2025 et nous continuons nos efforts pour limiter au minimum nos besoins.

Plusieurs améliorations de la prestation ont également été lancées en prenant en considération les attentes de différentes parties prenantes. Cela passe par exemple par une plus grande écoute des attentes d'une maison de repos, du renforcement de la sécurité alimentaire grâce à un contrôle accru des mesures d'hygiène sur tous nos sites, en passant par le soutien d'une équipe de production souffrant d'installations vétustes...

Concilier les contraintes et les aléas du présent, tout en préparant notre avenir en ayant une meilleure compréhension de l'historique des sites, tel fut le credo de cette année écoulée.