

RAPPORT D'ACTIVITÉ

2025

Découvrez Les Pôles Senior, Enfance,
Santé Mentale et Assuétudes



JOLIMONT
AVEC VOUS À TOUT ÂGE

PÔLES SENIOR, ENFANCE, SANTÉ MENTALE ET ASSUÉTUDES



MEMBRE FONDATEUR
DES CHU HELORA





20

25



JOLIMONT
AVEC VOUS À TOUT ÂGE

PÔLES SENIOR, ENFANCE, SANTÉ MENTALE ET ASSUÉTUDES

SOMMAIRE

07

CHAPITRE 1

Organisation

12

CHAPITRE 2

Les Pôles Senior,
Enfance, Santé Mentale
et Assuétudes

16

CHAPITRE 3

Les organes de gestion

34

CHAPITRE 6

Les interviews



18

CHAPITRE 4

Nos structures

26

CHAPITRE 5

Les chiffres-clés



50

CHAPITRE 7

Ça s'est passé chez nous...





CHAPITRE 1

Organisation

LE GROUPE JOLIMONT

Les différentes entités

Le Groupe Jolimont est partie prenante dans plusieurs secteurs d'activité :

- le secteur hospitalier (Helora)
- le secteur extrahospitalier (regroupant les maisons de repos, les crèches, les centres de santé mentale, le centre de postcure, le service de promotion de la santé à l'école, les services d'accueil extrascolaire, le centre du bien-être)
- le logipôle (regroupant des activités communes aux différents secteurs).

Les organes de gestion

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

BRYSKERE Fabienne
CAUDRON Anne-Sophie
COULIE Bernard, *Président*
DEHAME Pierre
DESCLEE DE MAREDSOUS Isaline
GRAUX Pascal
LE HARDÏ DE BEAULIEU Laure
LINKENS Isabelle
MAHEUX Catherine

MAIRIAUX Bernard
MATON Michel
MERCIER Stéphan, *remplacé par DE GROX Joëlle, depuis le 01/06/2025, Administratrice-déléguée du Groupe Jolimont, Directrice Générale CHU Helora*
MICHAUX Nicole
STURBOIS Jean-Michel *Vice-président*
WILLAME Sigrid



LE MOT DE

**J. De Grox, Administratrice déléguée du
Groupe Jolimont et Directrice Générale des CHU Helora**

Depuis juin 2025, j'ai le plaisir d'accompagner Anne-Sophie Caudron et son équipe de direction en tant qu'administratrice-déléguée du Groupe Jolimont.

Une équipe de direction solide qui soutient ses équipes au service de tous.

L'année 2025 a été intense dans un contexte marqué par la fragilisation des structures d'aide à la personne et des attentes croissantes des bénéficiaires.

Cela a nécessité de revisiter nos fondements, d'interroger notre vision et de faire évoluer nos stratégies afin de répondre aux nouveaux défis sociétaux, tout en restant fidèles à notre mission et à nos valeurs.

Le nouveau plan stratégique donne un cap clair et partagé. L'équipe de

direction a mis en place un processus d'appropriation sur le terrain tout en permettant l'autonomie du choix des actions prioritaires.

La co-construction prend ici tout son sens !

Du principe de remise en question permanente avec des enquêtes qui mesurent le niveau d'engagement et de recommandation, en passant par la boîte à outils du directeur de site, tout a été mis en œuvre pour fédérer et développer.

Ce travail stratégique nous invite à faire évoluer nos organisations vers davantage d'agilité, à renforcer la complémentarité entre nos structures et à dépasser une logique de cloisonnement.

Les équipes le comprennent, se mettent en mouvement et le soutien entre les activités des maisons de repos, santé mentale,

assuétudes et enfance prend alors tout son sens.

C'est aussi en continuant à se rassembler, renforçant les synergies entre les activités au sein même du Groupe mais aussi en maintenant un lien fort avec les hôpitaux des CHU Helora que les complémentarités se marquent sans nier les identités.

Nous veillons en permanence à trouver l'équilibre entre efficacité et légitimité des besoins.

Je suis fière de participer à ce projet ambitieux et concret. Bravo et merci aux collaborateurs !

Je souhaite à toutes les équipes du Groupe ainsi qu'aux bénéficiaires une année 2026 toute aussi qualitative et dynamique.



LE MOT DE

**B. Coulie, Président du Conseil
d'Administration du Groupe Jolimont**

Au sein du Groupe Jolimont, l'année 2025 a été jalonnée par une intense réflexion stratégique sur les activités des Pôles senior, enfance, santé mentale et assuétudes.

Je pourrais dire – et ce serait exact – que ce travail a été remarquablement préparé, piloté et suivi par l'équipe de direction, que je tiens à féliciter. Mais ce ne serait pas ce qui m'a le plus marqué. Ce que je retiens avant tout, c'est la force et la cohérence des valeurs qui ont soutenu la réflexion : la notion de service qui traverse l'entraide, l'agilité, l'excellence, le respect et l'engagement. C'est la conviction avec laquelle tous les acteurs des Pôles senior, enfance, santé mentale et assuétudes mettent ces valeurs en action chaque jour. Et enfin, et peut-être surtout, c'est la capacité que

chacun de ces acteurs a d'aller au bout de la réflexion.

Au cours des journées de travail du Conseil d'administration, par exemple, j'ai été frappé de voir l'engagement de tous à interroger nos valeurs et à chercher à les traduire en attitudes et en actions bien identifiées. Ce travail est encore en cours, mais il est déjà prometteur. J'ai apprécié aussi la manière dont chacun est prêt à prendre en compte les réalités changeantes du secteur – évolution démographique, accroissement des besoins de populations variées, difficultés de financements, par exemple – et à y adapter nos projets.

Ce que les discussions au sein du Conseil d'administration et les rencontres avec les membres des Pôles révèlent, c'est un ensemble de personnes conscientes des

difficultés et des enjeux, animées et rassemblées par des valeurs fortes, et prêtes à affronter les défis, avec ambition, quitte à remettre en question des habitudes bien ancrées. Pour cela, il faut du courage, et c'est ce que j'ai vu tout au long de l'année.

Le courage de l'engagement, voilà ce que je retiens avant tout des réflexions des Pôles au cours de l'année 2025. C'est ce qui me donne pleine confiance pour la suite. Le courage de l'engagement, c'est aussi un pilier sur lequel le Groupe Jolimont peut compter dans son implication au sein des CHU Helora.

La Fondation Jolimont



Une soirée placée sous le signe de la solidarité : retour sur le 2ème Gala de la Fondation Jolimont

Le jeudi 27 novembre 2025, la Fondation Jolimont organisait son deuxième gala de charité dans le cadre exceptionnel du Chant d'Eole. Plus de 200 convives – donateurs, médecins, soignants, partenaires et bénéficiaires – se sont réunis pour une soirée placée sous le signe de la solidarité et de l'engagement au service d'une santé toujours plus humaine.

Créée en 2021, la Fondation Jolimont a pour mission de soutenir financièrement des projets destinés à améliorer le bien-être des patients, des résidents et des enfants accueillis au sein des institutions du Groupe Jolimont.

Par son action, la fondation contribue à développer des initiatives innovantes qui placent l'humain au cœur des soins.

Une édition consacrée au bien-être des aînés

Cette deuxième édition du gala mettait particulièrement à l'honneur les projets « Senior friendly » portés par les institutions du groupe. La soirée a ainsi permis de présenter plusieurs initiatives innovantes

visant à améliorer la qualité de vie des aînés, tout en favorisant des échanges riches entre les acteurs du secteur de la santé et les partenaires engagés dans ces projets.

La soirée s'est déroulée en présence de personnalités de marque, notamment la marraine de cette édition, la Princesse Léa de Belgique. Très engagée dans le domaine social, la Princesse Léa de Belgique soutient depuis de nombreuses années différentes initiatives caritatives, notamment à travers le Fonds d'entraide Prince et Princesse Alexandre de Belgique, qui vient en aide aux personnes fragilisées par la maladie ou la précarité.

Une mobilisation déjà porteuse de résultats

Le gala s'inscrit dans la continuité du succès de la première édition organisée l'année précédente. Grâce à la générosité des donateurs, la fondation avait alors pu remettre un chèque de 60 000 € au service de réanimation pédiatrique du CHU HELORA – site de l'Hôpital de Jolimont à La Louvière. Ce don a permis de soutenir des initiatives visant à améliorer l'accueil et l'accompagnement des enfants hospitalisés et de leurs familles, illustrant concrètement

l'engagement de la fondation en faveur de l'humanisation des soins.

Une soirée riche de rencontres et de sens

Au-delà de la levée de fonds, la soirée fut avant tout un moment de rencontre et de partage entre les différents acteurs engagés dans le monde de la santé. Les échanges autour des tables ont permis de rappeler l'importance du soutien apporté aux équipes médicales et soignantes, dont le travail quotidien rend possibles des projets essentiels pour les patients et les résidents.

Dans une atmosphère conviviale, le gala a ainsi démontré combien la solidarité et la collaboration entre professionnels, partenaires et mécènes peuvent contribuer à faire avancer des initiatives porteuses de sens.

Par son succès et la mobilisation qu'il a suscitée, ce deuxième gala confirme la place grandissante de la Fondation Jolimont dans le soutien aux projets qui améliorent concrètement le bien-être au sein des institutions du groupe. Une soirée qui, une fois encore, aura rappelé que derrière chaque projet de santé se trouve avant tout une ambition commune : mettre l'humain au cœur des soins.

DÉCOUVREZ EN DÉTAILS LES PROJETS SOUTENUS ET CONTRIBUEZ-Y VOUS AUSSI PAR VOS DONNÉS !

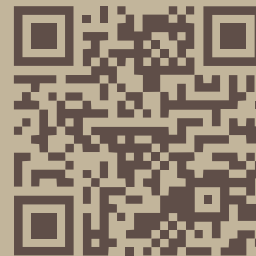
Chaque don est intégralement affecté au projet de votre choix. Tout don à partir de 40 euros est déductible fiscalement.

Pour faire un don, il vous suffit d'effectuer un versement via la plateforme numérique de la Fondation Jolimont (via le QR Code ci-après).

Il est également possible de contribuer à la Fondation Jolimont en organisant

des activités de récoltes de fonds (marche parrainée, jogging, repas...), en proposant aux convives de remplacer l'achat de bouquets de fleurs par un versement lors d'un mariage, une fête de famille, des funérailles, au travers d'un leg, d'un sponsoring d'entreprise, etc.

Pour tous renseignements :
fondation@jolimont.be



www.fondation.jolimont.be



CHAPITRE 2


Les Pôles Senior,
Enfance, Santé
Mentale et Assuétudes



Les **Pôles** Senior, Enfance, Santé Mentale et Assuétudes




AUJOURD'HUI,
LES PÔLES
SENIOR,
ENFANCE, SANTÉ
MENTALE ET
ASSUÉTUDES
C'EST ...




887
LITS AGRÉÉS EN
MAISONS DE REPOS

DONT

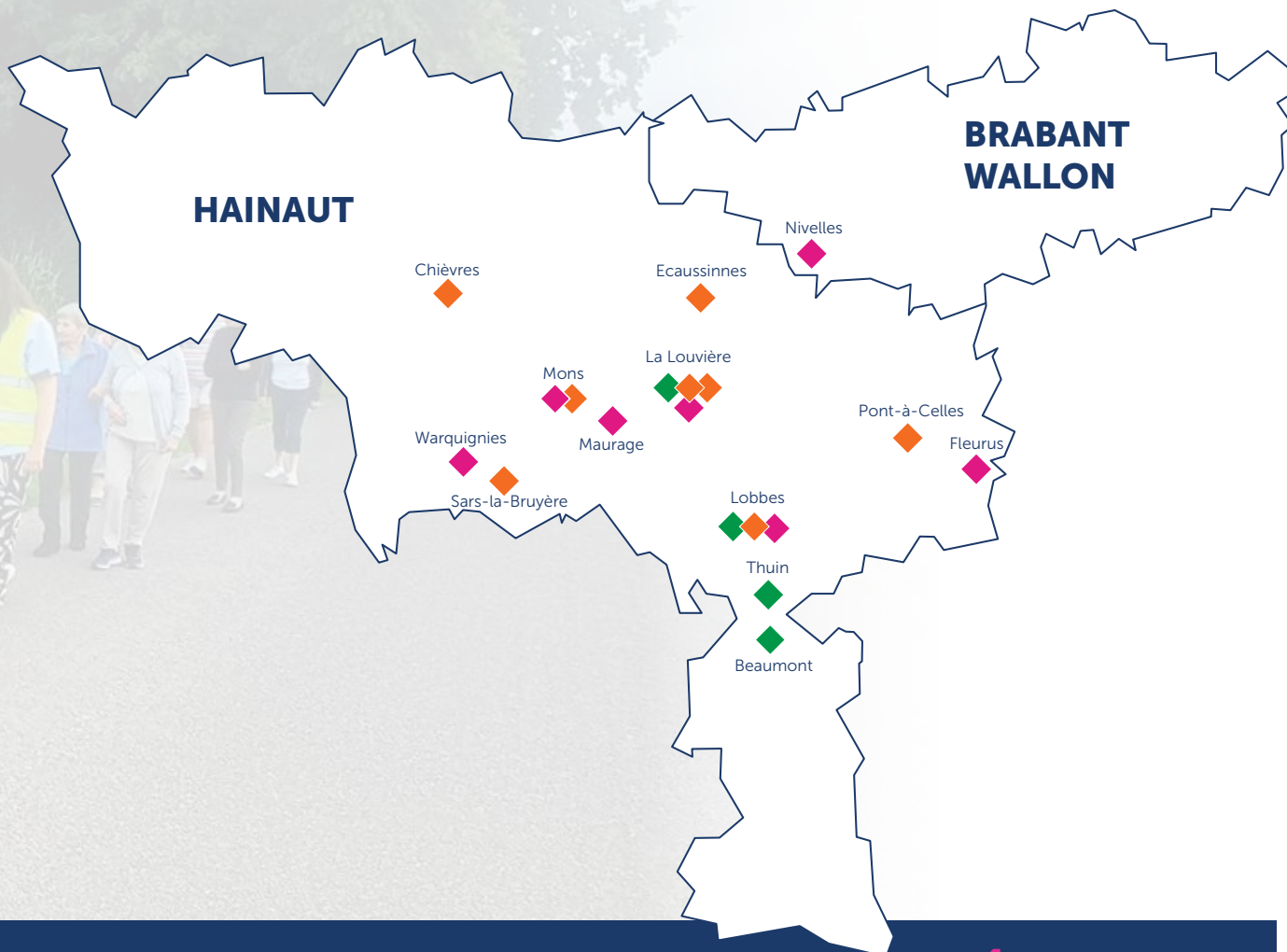
- 18** lits en court-séjour
- 119** logements résidences-services
- 318** MR
- 432** MRS



8
MAISONS DE REPOS
ET DE SOINS



3
RÉSIDENCES-SERVICES



1
SERVICE DE SANTÉ MENTALE
 RÉPARTI EN **3 ANTENNES**
 (6 314 consultations
 annuelles en santé mentale)



7
CRÈCHES
 (326 places)



1
SERVICE DE PROMOTION
DE LA SANTÉ À L'ÉCOLE
 (16 183 élèves pris en
 charge par la médecine
 scolaire)



1
CENTRE DE
POSTCURE ALCOOL



2
SERVICES D'ACCUEIL
EXTRASCOLAIRE



1
CENTRE DU BIEN NAÎTRE
DE CONSULTATIONS
DES NOURISSONS

NOS VALEURS

Qu'est-ce qui nous rend différents et nous fait vibrer au quotidien ?

Au-delà des valeurs fondamentales et historiques du Groupe Jolimont, que sont la personne, la vie, l'ouverture et l'innovation, la rigueur, la citoyenneté, l'indépendance et parce que nous vivons dans un monde qui change, nous trouvons important d'évoluer avec lui.

Nos valeurs ont évolué également tout en gardant l'ADN cher à notre Groupe. **Celui-ci a souhaité mettre en avant 5 valeurs clés traduites en attitudes par les équipes :**



ENTRAIDE



AGILITÉ



EXCELLENCE



RESPECT



ENGAGEMENT

NOS VALEURS AGILITÉ

Nos valeurs sont nos guides
Nos comportements, nos actions et nos décisions reflètent nos valeurs.

- De croire en nos idées et innovations
- De travailler avec enthousiasme
- De faire preuve de flexibilité dans l'organisation, les horaires et les tâches
- De mettre en place des solutions innovantes
- De montrer de la persévérance

www.jolimont.be

NOS VALEURS ENTRAIDE

Nos valeurs sont nos guides
Nos comportements, nos actions et nos décisions reflètent nos valeurs.

- De rendre de la disponibilité et de l'assistance
- D'accompagner le travail et l'argent et l'équipe
- D'aider et de collaborer avec les autres collègues
- De montrer de la disponibilité
- De communiquer efficacement

www.jolimont.be

NOS VALEURS ENGAGEMENT

Nos valeurs sont nos guides
Nos comportements, nos actions et nos décisions reflètent nos valeurs.

- De croire en nos idées et innovations
- De faire preuve de flexibilité dans l'organisation et les horaires
- De mettre en place des solutions innovantes
- De montrer de la persévérance
- De communiquer efficacement

www.jolimont.be

NOS VALEURS EXCELLENCE

Nos valeurs sont nos guides
Nos comportements, nos actions et nos décisions reflètent nos valeurs.

- De nos remettre en question
- De faire le maximum avec les moyens qui sont à nos disposition
- D'approfondir nos savoirs
- De donner le meilleur de nous-mêmes
- De montrer de la rigueur et de la précision dans notre travail

www.jolimont.be

NOS VALEURS RESPECT

Nos valeurs sont nos guides
Nos comportements, nos actions et nos décisions reflètent nos valeurs.

- De respecter les besoins et l'équilibre des bénéficiaires
- De respecter tous les collaborateurs
- D'appliquer la RSEH éthique
- De respecter les besoins des autres
- De respecter le secret professionnel et le secret médical

www.jolimont.be

CHAPITRE 3

Les organes de gestion



COMITÉ DE DIRECTION OPÉRATIONNEL DES PÔLES SENIOR, ENFANCE, SANTÉ MENTALE ET ASSUÉTUDES



**Anne-Sophie
Caudron**

*Directrice
Générale*



**Aurélie
SINI**

Directrice Exploitation



**Laurence
ANTOINE**

*Directrice Financement,
Subsides et Tutelles*



**Christophe
DELVOIE**

*Directeur des Ressources
Humaines et des Projets*

COMITÉ DE DIRECTION STRATÉGIQUE ET FINANCIER DES PÔLES SENIOR, ENFANCE, SANTÉ MENTALE ET ASSUÉTUDES



**Anne-Sophie
Caudron**

*Directrice
Générale*



**Aurélie
SINI**

Directrice Exploitation



**Laurence
ANTOINE**

*Directrice Financement,
Subsides et Tutelles*



**Christophe
DELVOIE**

*Directeur des Ressources
Humaines et des Projets*



**Laurence
PIERRE**

*Psychologue, PMO et
Conseillère en prévention*



**Stéphanie
CORDIER**

*Directrice Enfance et
Santé Mentale*



**Delphine
DE RO**

*Directrice de
L'Espérance*

CHAPITRE 4



Nos structures



LE PÔLE SENIOR

Le Pôle Senior est composé de 8 maisons de repos et de soins (MRS) dont 3 avec résidences-services, regroupées au sein de 3 entités juridiques.

PRÉSENTATION

L'ASBL ENTRAIDE FRATERNELLE JOLIMONT

Résidence Les Buissonnets

153 résidents dont 92 MRS et 12 lits de court-séjour, 57 résidences-services (42 appartements et 15 bungalows)

Résidence Notre-Dame de la Fontaine

56 résidents dont 25 MRS

Résidence La Visitation

73 résidents dont 45 MRS, 49 résidences-services

Résidence La Seniorie de Longtain

75 résidents dont 40 MRS

Résidence Les Chartriers

128 résidents dont 78 MRS

Résidence Comme Chez Soi

122 résidents dont 70 MRS et 6 lits de court-séjour

L'ASBL STREBO SERVICES

Résidence Le Rambour

52 résidents dont 33 MRS

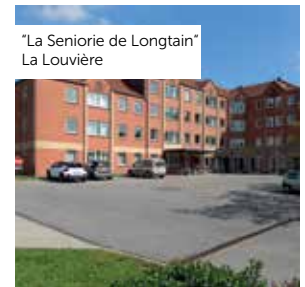
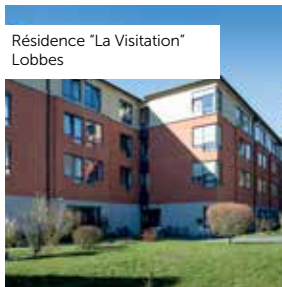
Résidence Le Planty

13 résidences-services

L'ASBL LA CHARMILLE

Résidence La Charmille

109 résidents dont 49 MRS



NOS DIRECTEURS DE MAISONS DE REPOS



Vincent Denamur
Résidence "Les Buissonnets"



Adrien Saussez
Résidence "Notre-Dame
de la Fontaine"



Louis-Georges Fanon
Résidence "La Charmille"



Julie Desplanque
Résidence "La Visitation"



Nicole Georis
Résidence "La Seniorie de Longtain"



Emel Bergsoj (jusqu'au 08/2025)
Résidence "Les Chartriers"



Kathalyn Preaux
Résidence "Comme Chez Soi"



Chloé Delechambre
Résidence "Le Rambour"
et "Le Planty"

LE PÔLE ENFANCE, SANTÉ MENTALE ET ASSUÉTUDES

Nos crèches sont regroupées au sein d'une seule entité juridique.

PRÉSENTATION

L'ASBL LE BOSQUET

Crèche Les Petites Canailles

56 places

Crèche La Malogne

70 places

Crèche Les Jeunes Pousses

42 places

Crèche Le Nid Colas

56 places

Crèche Les Enfantill'âges

24 places

Crèche La Maison de Justin

15 places

Crèche Les Lutins

63 places



NOS DIRECTRICES DE CRÈCHES



Sarah Aitella
Crèche "Les Petites Canailles"



Johannie Portogallo
Crèche "La Malogne"



Justine Goufa
Crèche "Les Jeunes Pousses"



Gaëlle Pierrard
Crèche "Le Nid Colas"



Kelly Canivet
Crèche "Les Enfantill'âges"



Catherine Maillet (depuis 01/02/2025)
Crèche "La Maison de Justin"



Nancy Van Volxem
Crèche "Les Lutins"

LE PÔLE ENFANCE, C'EST AUSSI ...



NOTRE RÉFÉRENTE PÉDAGOGIQUE

Gaëtane FLON

Référente pédagogique



NOS ACCUEILS EXTRASCOLAIRES

Joyce Maes, Lobbes

Coordinatrice



Nancy Van Volxem, Wanfercée-Baulet

Directrice



NOTRE CENTRE DU BIEN-NAÎTRE

La Louvière

Le Centre du Bien-Naitre dispose d'une équipe de professionnels formés au suivi de la grossesse : gynécologues, sages-femmes, travailleurs médico-sociaux de l'ONE et secrétaires.



NOTRE SERVICE DE PROMOTION DE LA SANTÉ À L'ÉCOLE

Vinciane CLAUSTRIAUX

Infirmière coordinatrice

Dr Elodie GODART

Médecin coordinateur PSE (au 01/09/2025)



7

CRÈCHES



2

SERVICES
D'ACCUEIL
EXTRASCOLAIRE



1

SERVICE DE
PROMOTION
DE LA SANTÉ
À L'ÉCOLE



1

CENTRE DU
BIEN NAÎTRE



1

SERVICE DE
SANTÉ MENTALE
(RÉPARTI EN 3
ANTENNES)



1

CENTRE DE
POSTCURE
ALCOOL

LE PÔLE SANTÉ MENTALE ET ASSUÉTUDES, C'EST ...

NOTRE SERVICE DE SANTÉ MENTALE

Missions générales

Antenne
La Louvière
" Jolimont "

Missions générales

Antenne
Lobbès
" Le Pichotin "

Missions générales

Antenne
Beaumont
" Le Portail "

Trait d'Union
La Louvière,
Lobbès et
Beaumont

Equipe ambulatoire spécialisée en alcoologie

SSM+
La Louvière,
Lobbès et
Beaumont

Accompagnement spécifique dans le cadre de la crise sanitaire

Atelier CESAME
La Louvière

Atelier artistique à visée thérapeutique (adultes)

Le Cordon
Lobbès

Accompagnement des futurs parents adolescents ou jeunes adultes

Accompagnement AICS
Jolimont

Mission spécifique AICS (auteurs d'infractions à caractère sexuel)

NOTRE DIRECTRICE ADMINISTRATIVE DU SERVICE DE SANTÉ MENTALE



Bénédicte Leunen

Directrice administrative du Service de Santé Mentale

LE PÔLE SANTÉ MENTALE ET ASSUÉTUDES, C'EST AUSSI ...

NOTRE **CENTRE DE POSTCURE**

L'Espérance (Thuin)
30 lits agréés



Delphine DE RO
Directrice





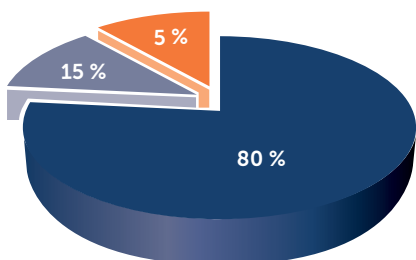
CHAPITRE 5

Les chiffres clés

Pôle Senior

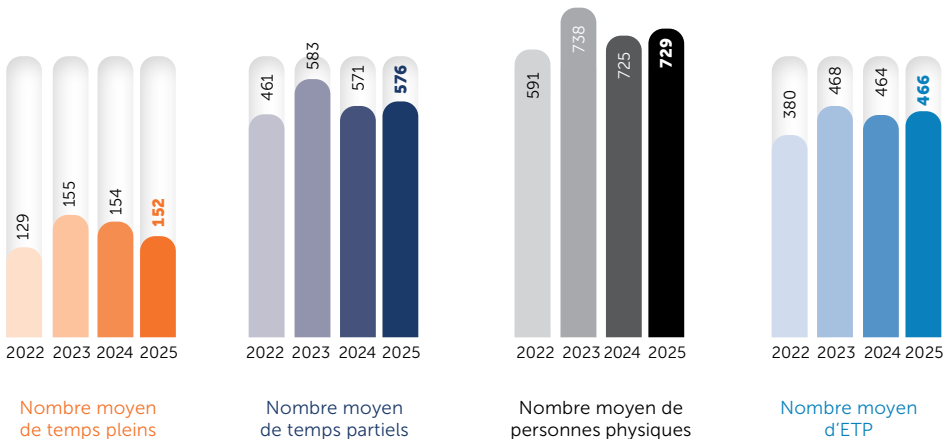


Répartition par types de contrat de travail



- Contrats à durée indéterminée
- Contrats à durée déterminée
- Contrats de remplacement

Évolution du volume de l'emploi



8 MAISONS DE REPOS ET DE SOINS



887 LITS AGRÉÉS

DONT

18 lits en court-séjour

119 logements résidences-services

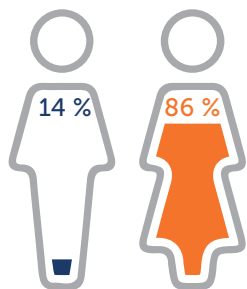
318 MR
432 MRS





Répartition du personnel par sexe

■ Homme ■ Femme



ASBL Entraide Fraternelle Jolimont



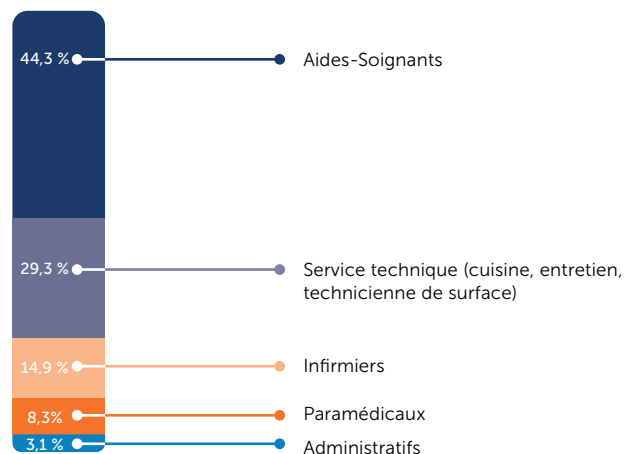
La Charmille ASBL



Strebo Services SRL



Répartition du personnel par métier



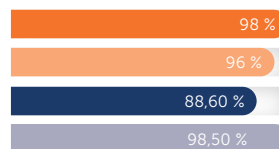
CAPACITÉ

Capacité totale
Capacité MRS
Capacité MR
Capacité CS
Capacité RS

887
432
318
18
119

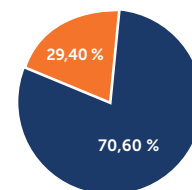
TAUX D'OCCUPATION

Hébergement
INAMI
CS
RS

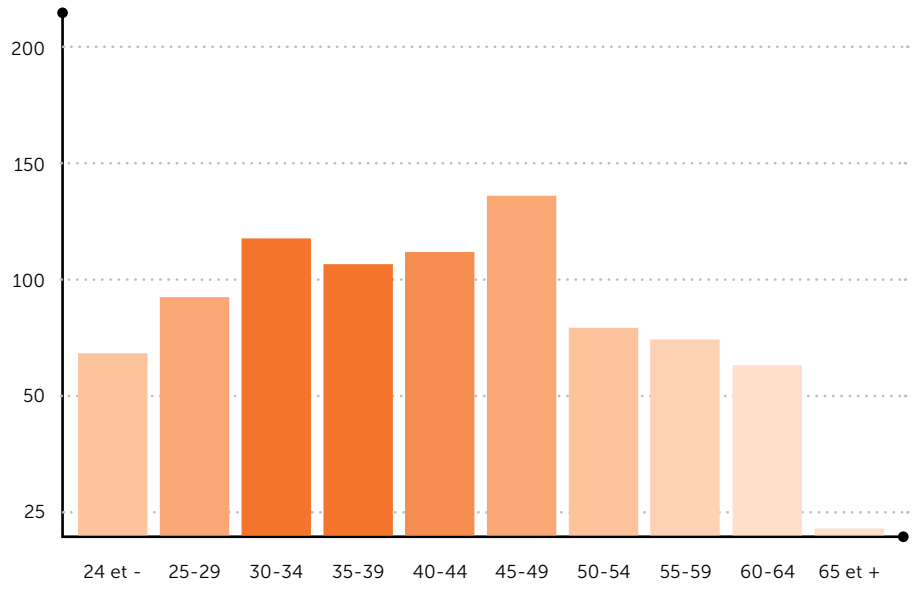


PROFIL DE DÉPENDANCE

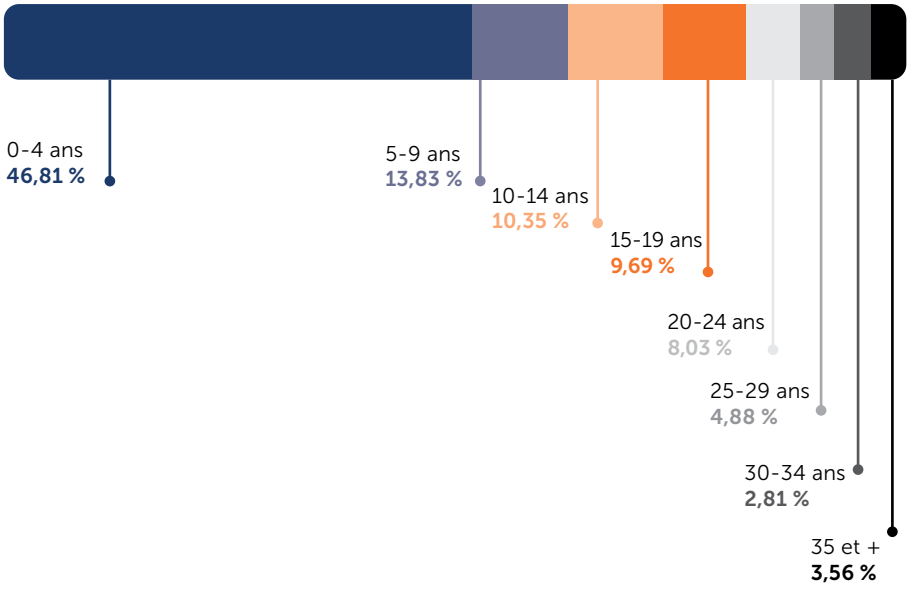
■ Occupation profils " lourds "
■ Occupation profils " légers "



Répartition du personnel par tranche d'âge



Répartition du personnel par ancienneté

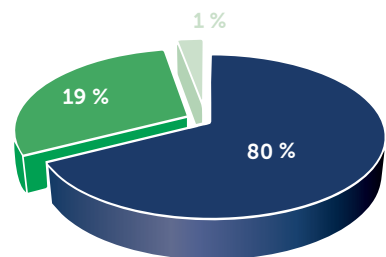


Pôle Senior



Pôle Enfance, Santé Mentale et Assuétudes

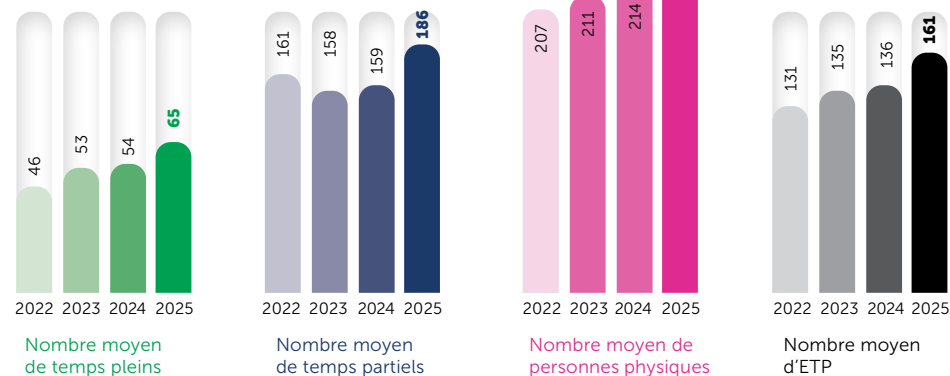
Répartition par types de contrat de travail



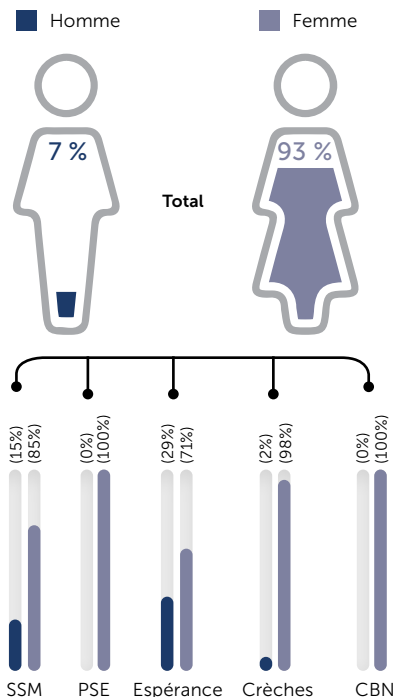
- Contrats à durée indéterminée
- Contrats à durée déterminée
- Contrats de remplacement

Évolution du volume de l'emploi (* avec les Lutins)

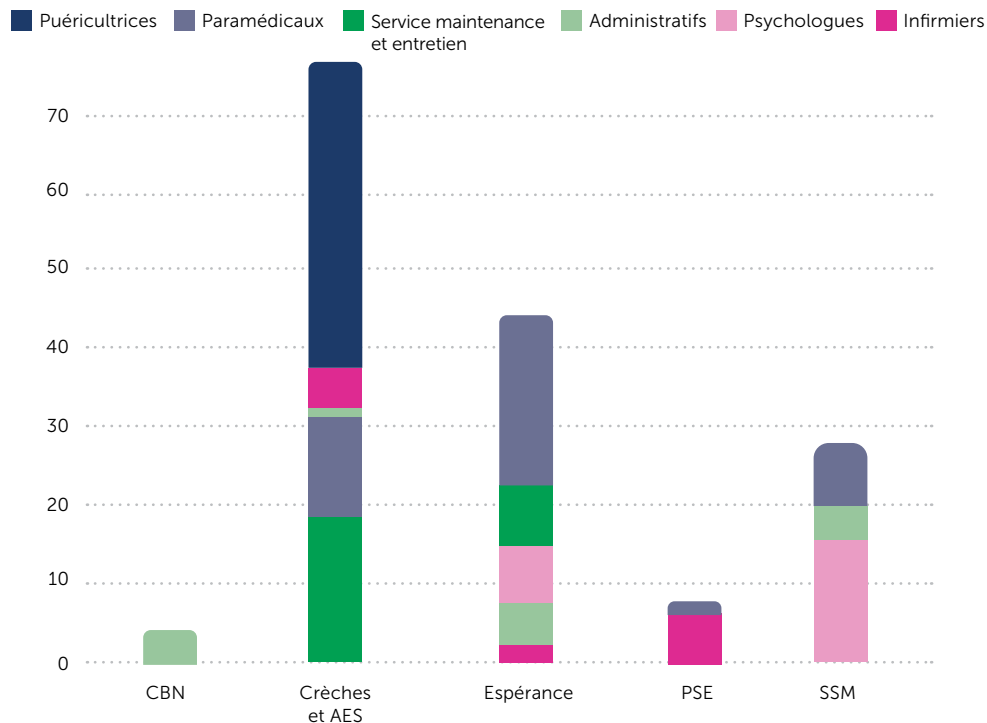
(* avec les Lutins)



Répartition du personnel par sexe



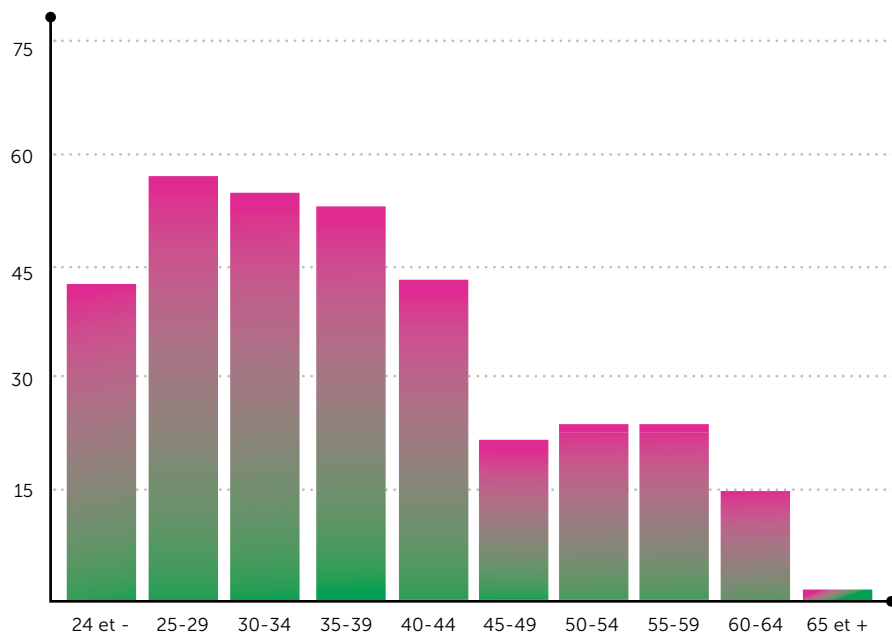
Répartition du personnel par métier



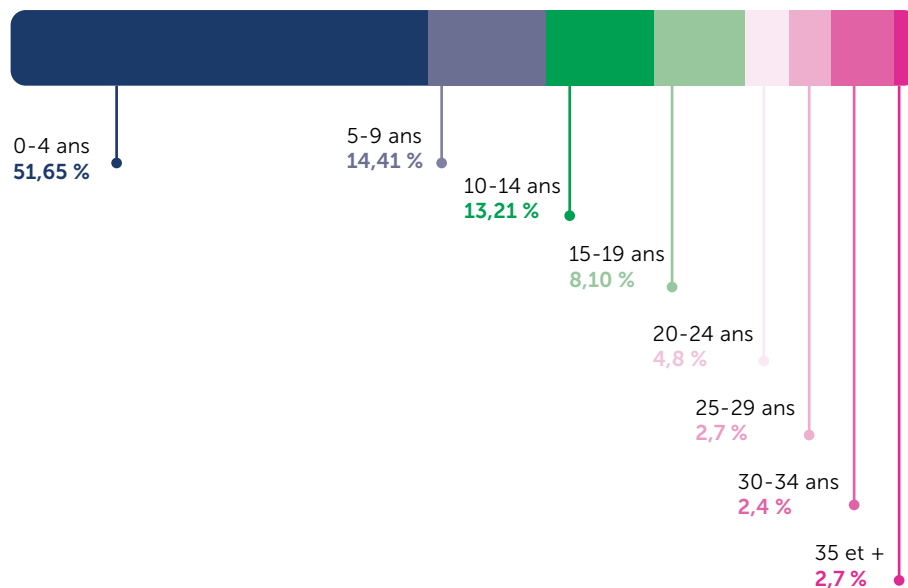
Pôle Enfance, Santé Mentale et Assuétudes



Répartition du personnel
par tranche d'âge



Répartition du personnel
par ancienneté



LE PÔLE ENFANCE EN DÉTAILS



7
CRÈCHES

326 places



2
SERVICES D'ACCUEIL
EXTRASCOLAIRE

actifs toute l'année
et pendant les
vacances scolaires



1
SERVICE DE PROMOTION
DE LA SANTÉ À L'ÉCOLE

16 183 élèves
pris en charge
par an



1
CENTRE DU BIEN NAÎTRE
ET DE CONSULTATIONS
DES NOURRISSONS

Plus de 1 136
futures mères
suivies par an

ACCUEIL EXTRA-SCOLAIRE

	Lobbès	Fleurus (W-F)
	2025	2025
Période scolaire	8 141	7 872
Période de stage	1 254	2 612

Les chiffres présentés indiquent le nombre total de présences comptabilisées par type d'accueil sur l'ensemble de l'année 2025.

LES CRÈCHES

	La Malogne	Les Jeunes Pousses	Les Petites Canailles	Le Nid Colas	La Maison de Justin	Les Enfantill'âges	Les Lutins
Nombre d'enfants inscrits	95	50	77	71	18	29	78

Moyenne sur l'année 2025

PSE (PROMOTION DE LA SANTÉ À L'ÉCOLE)

Année scolaire 2024-2025	
Nombre d'établissements conventionnés	44
Nombre d'implantations scolaires	69
Nombre total d'élèves sous tutelle	16 183

LES SERVICES DE SANTÉ MENTALE EN DÉTAILS



1
SERVICE DE
SANTÉ MENTALE



6 314
CONSULTATIONS
ANNUELLES



891
BÉNÉFICIAIRES

277
ATELIERS À VISÉE
THÉRAPEUTIQUE

CONSULTATIONS EN SANTÉ MENTALE

	2024	2025
Lobbes	1 210	1 789
Beaumont	1 284	979
Jolimont	1 832	1 583
AICS	343	303
Césame	875	919
Trait d'Union	224	316
SSM+	515	425

LE CENTRE DE POSTCURE



1
CENTRE DE
POSTCURE ALCOOL

• **30 lits**

• **99,7 % de taux
d'occupation
en 2025**

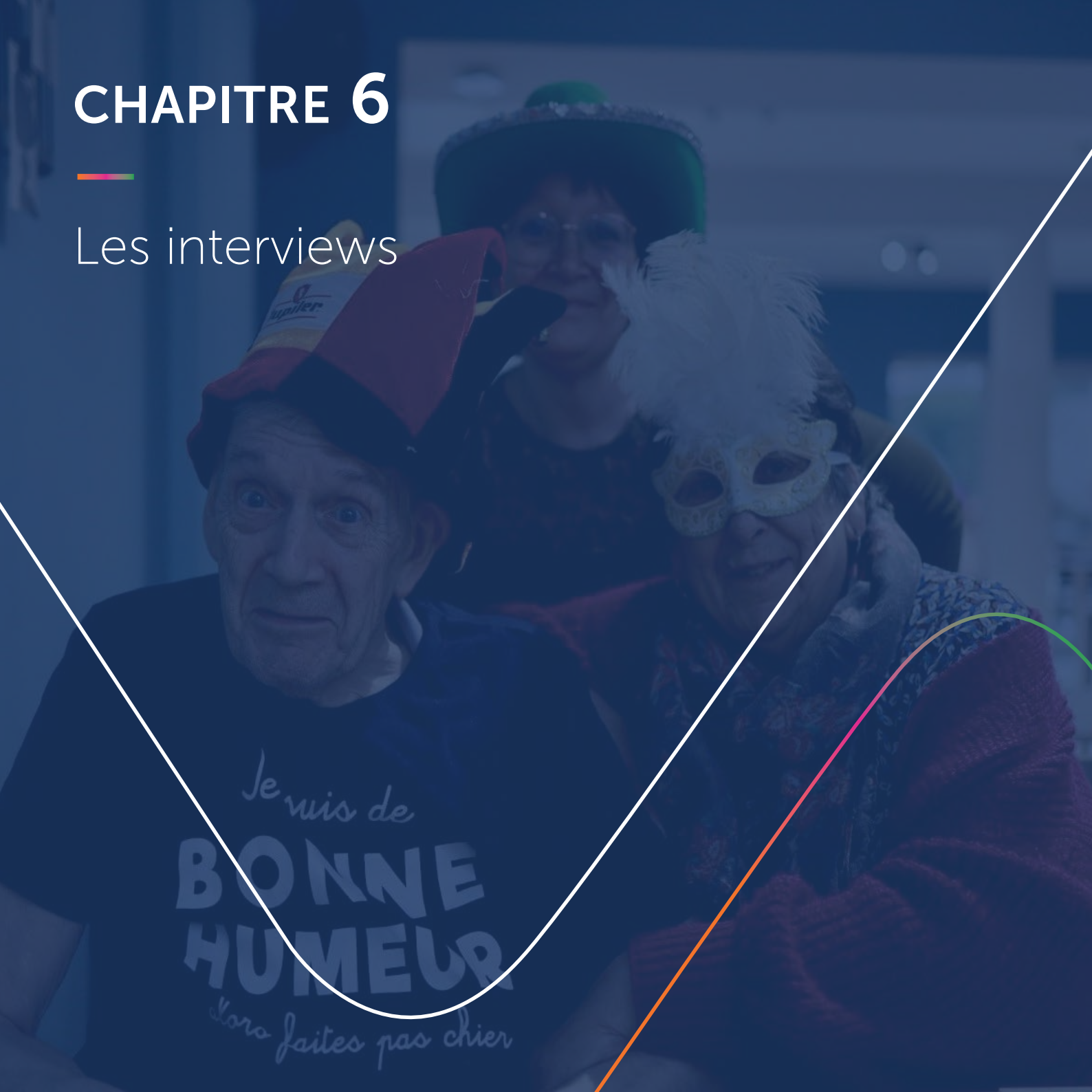
L'ESPÉRANCE

	2024	2025
Nombre de journées	9 602	9 593
Nombre de demandes reçues	334	375
Nombre d'admissions	73	71
Nombre d'entretiens d'analyse	158	168
Durée moyenne de séjour des patients sortis (en jours)	138	145
Age moyen des patients à leur admission au centre	45,6	46,7
Délai moyen d'entrée (en jours)	64	81,62
Nombre de participants inscrits à la séance d'information	334	375
Nombre de participants présents à la séance d'information	219	219
Nombre d'entretiens d'analyse	158	168

CHAPITRE 6



Les interviews



UN TOURNANT STRUCTURANT

Anne-Sophie Caudron, Directrice Générale des Pôles Senior, Enfance, Santé Mentale et Assuétudes



L'année écoulée marque un tournant structurant pour nos pôles.

Après plusieurs mois de réflexion, de concertation et de maturation collective, nous avons posé les bases de notre nouveau plan stratégique institutionnel. Cet outil, loin d'être un document figé, se veut avant tout un cadre de cohérence et de discernement. Il trace une direction, fixe un cap et nous aide à relier les décisions du quotidien aux ambitions de long terme que nous partageons.

Dans un environnement en constante mutation – qu'il s'agisse des normes, des attentes sociétales ou des besoins des bénéficiaires – nous avons ressenti le besoin d'une boussole commune. Ce plan joue ce rôle. Il pose des balises claires pour que chaque projet, chaque choix local ou transversal, s'inscrive

dans une dynamique collective fidèle à notre mission, à nos valeurs et à nos cinq piliers stratégiques : humanisme, excellence, proximité, durabilité et innovation.

Concrètement, l'humanisme inspire notre manière d'accueillir, d'écouter et d'accompagner chaque personne, dans le respect et la dignité. L'excellence nous invite à faire évoluer en continu la qualité de nos pratiques, de nos soins et de nos services. La proximité, quant à elle, consolide notre ancrage territorial et notre attention aux réalités propres à chaque site, chaque équipe et chaque bénéficiaire. La durabilité guide nos choix pour qu'ils soient responsables, pérennes et respectueux de nos ressources humaines, financières et environnementales. Enfin, l'innovation nous ouvre à de nouvelles pratiques, nous



encourage à adapter nos modes de fonctionnement et nourrit notre capacité à imaginer des réponses créatives aux défis du secteur et de la société.

Les actions menées sur les sites seront définies selon une méthode de co-construction. Elles naîtront des réflexions partagées entre les équipes, les directions et les administrateurs : chacun contribue à la définition de ce futur commun.

Ces axes de travail ne sont pas de simples intentions. Ils s'accompagnent d'objectifs précis et mesurables à trois ans, d'outils harmonisés et d'un calendrier de suivi rigoureux. Ils favorisent l'équilibre entre la rigueur institutionnelle et la liberté d'initiative locale : chaque site garde sa capacité d'adaptation tout en s'inscrivant dans un cadre commun.

En consolidant ainsi notre gouvernance et nos pratiques, nous créons les conditions d'une amélioration continue durable. Ce plan stratégique devient un repère pour guider nos décisions, soutenir nos équipes dans leurs priorités et garantir que chaque action menée aujourd'hui prépare l'avenir.

Il ne s'agit pas seulement de planifier, mais de donner du sens : transformer l'intention en action, l'action en apprentissage et l'apprentissage en culture partagée.

C'est cela, la mission profonde de Jolimont : avancer ensemble, dans la clarté, avec la conviction que chaque pas posé avec méthode et cohérence contribue à la qualité de vie, au bien-être et à la dignité des personnes que nous accompagnons.

AXE BÉNÉFICIAIRES

Un accompagnement qui fait sens, aujourd'hui et demain

“ Garantissons un accompagnement de qualité, individualisé, respectueux, inclusif et évolutif tout au long du parcours de vie, en tenant compte des besoins des générations actuelles et futures. ”



Repenser notre accompagnement, c'est s'appuyer sur les forces que nous avons déjà construites, tout en les ajustant aux réalités qui évoluent. Nous ne repartons pas de zéro : nous observons, nous réorganisons, nous structurons autrement. C'est dans cette dynamique que s'inscrit le travail d'Aurélié Sini, au service de ce que nous avons de plus essentiel : nos bénéficiaires.

Chaque bénéficiaire est unique. Notre engagement est clair : le placer au centre de notre vision et adapter notre accompagnement à ses besoins, à tous les âges de la vie, ainsi qu'à ceux de sa famille. Notre ambition est de proposer un parcours cohérent, humain et porteur de sens, qui évolue avec la personne et non l'inverse.

Pour porter cette vision renouvelée, nous avons défini des

objectifs précis, ancrés dans nos leviers d'action. Comprendre ce qui fonctionne réellement, ce qui doit être renforcé ou transformé nécessite de mesurer l'impact de nos actions, de comparer nos pratiques entre sites et d'ajuster en continu. Cette démarche s'inscrit pleinement dans nos piliers d'excellence, d'innovation et de durabilité, avec une volonté forte : produire des effets concrets et durables sur le mieux-être des personnes.

Un autre objectif central consiste à instaurer une gouvernance véritablement partagée, où les bénéficiaires et leurs proches peuvent influencer activement les décisions qui les concernent. Cet engagement incarne nos leviers d'humanisme et de proximité. Être proche, ce n'est pas seulement être disponible ; c'est accepter de se laisser éclairer, et parfois

Aurélié Sini,
Directrice Exploitation

bousculer, par la réalité du terrain. C'est écouter, instaurer la confiance et co-construire.

Les équipes sont au cœur de cette transformation. Pour renforcer la qualité de l'accompagnement, il est indispensable de les former aux pratiques inclusives, centrées sur la personne et fondées sur la bienveillance. En soutenant les compétences, en développant une culture commune de l'accompagnement et en apportant un appui quotidien aux équipes, nous créerons les bases solides d'une qualité durable.

Pour éviter les fonctionnements trop isolés, nous devons également construire un référentiel commun de bonnes pratiques. Ce cadre partagé assurera à chaque site les mêmes repères, les mêmes exigences et les mêmes outils. Là encore, nos

leviers nous guident : faire bien, oser autrement et inscrire nos évolutions dans le temps.

À plus long terme, d'ici trois ans, ces objectifs se traduiront en résultats mesurables. Chaque site sera doté d'un système d'évaluation harmonisé, avec des indicateurs communs. Les enquêtes de satisfaction viseront à ce qu'au moins 80 % des familles et des bénéficiaires se sentent écoutés, impliqués et entendus. Un plan de formation dédié aux pratiques inclusives sera déployé à l'échelle de nos pôles, et un référentiel commun des bonnes pratiques sera partagé avec l'ensemble des collaborateurs.

Notre ambition est clairement définie : faire évoluer notre manière d'accompagner. L'essentiel n'est plus seulement ce que nous faisons, mais ce que

cela transforme dans la vie des personnes que nous soutenons et dans celle de leurs familles.

Ce plan d'action s'ancre dans les valeurs fondatrices de Jolimont : l'entraide, d'abord, qui encourage le partage des pratiques entre sites ; l'agilité, qui nous pousse à intégrer de nouvelles approches et à évaluer en continu l'efficacité de nos actions ; l'excellence, qui nous engage à former nos équipes aux pratiques inclusives ; et le respect, en plaçant le bénéficiaire au cœur de chaque décision.

À ces valeurs s'ajoute une dimension transversale : l'engagement. L'engagement de construire, jour après jour, un accompagnement humain, innovant et durable, au service de toutes les personnes que nous accompagnons et de leurs familles.

AXE COLLABORATEURS

Des talents épanouis, une équipe qui rayonne

“ Inspirons, révélons et faisons grandir les talents dans un environnement humain, engagé et porteur de sens, où chacun contribue à une aventure collective tournée vers l’avenir. ”



Ce n’est pas qu’une formule. Ces quelques mots ont déjà guidé toute l’élaboration du plan stratégique et continueront d’orienter, pas à pas, le travail de Christophe Delvoie et de l’ensemble des sites, ainsi que du comité directeur, tout au long de son déploiement dans les prochaines années.

Car Jolimont est à un tournant décisif : désormais doté d’une identité propre et séparée des activités hospitalières reprises par Helora, il doit affirmer sa spécificité et revendiquer son expertise dans le service à la personne, à travers tous les âges de la vie. Au cœur de cette ambition, une conviction forte : les collaborateurs ne sont pas de simples exécutants, mais de véritables artisans du rayonnement de Jolimont, ceux qui font vivre l’humanisme, l’excellence et

la proximité sur le terrain. Leur implication, leur créativité et leur bienveillance font éclore des lieux de vie repensés, des services innovants et une organisation agile, où chacun trouve sa place et contribue à la réussite collective.

Pour y parvenir, les administrateurs et les membres du comité directeur ont construit un plan stratégique à court, moyen et long terme, fidèle aux valeurs et à la vision de Jolimont. Ce plan se présente sous la forme d’une fleur alimentée par une sève enrichie de nos valeurs et de nos piliers que sont l’excellence, la durabilité, l’innovation, l’humanisme et la proximité. Cinq pétales pour cinq axes de travail : bénéficiaires, collaborateurs, infrastructures, finances et innovation.

La pétale de Christophe Delvoie est associée aux collaborateurs.

Christophe Delvoie,
Directeur des
Ressources Humaines

Tels des jardiniers face à un parterre à renouveler, ils se sont attelés à la tâche. Il a d'abord fallu définir des objectifs, sur la base des risques et des opportunités identifiés, des forces et des faiblesses. Les talents et les compétences sont là, portés par un management volontariste. L'enjeu, c'est de renforcer le système et de l'élever pour faire face aux défis à venir, en créant un environnement où chacun trouve sa place, peut contribuer à la réussite collective et se sentir fier d'appartenir à Jolimont.

Comment donner envie aux futurs talents de nous rejoindre ? En développant une identité claire, propre et attractive. Comment faire grandir nos talents ? En adaptant les formations à chaque profil, en fonction de ses besoins et de ceux de l'institution. Comment être au mieux à l'écoute de ces talents ? En les questionnant régulièrement sur leur bien-être au travail. Comment garder nos

talents ? En développant la culture de la reconnaissance. Enfin, comment améliorer la qualité de l'environnement de travail ? En déployant une politique institutionnelle de bien-être, propice à la joie, au partage et à l'envie de grandir ensemble.

Côté « jardin », la théorie est posée : on sait de quel terreau on a besoin, on connaît la façon de planter, on sait quels types de fleurs choisir. Prochaine étape : la plantation. C'est ici qu'interviennent les directeurs de site et les équipes, les vrais jardiniers. Pour que ce plan stratégique prenne tout son sens, chaque site doit pouvoir se l'approprier pour ensuite le déployer efficacement, en tenant compte de sa réalité de terrain et de sa « météo » locale.

Chaque directeur recevra une boîte à outils pour l'aider dans le déploiement concret : comment structurer un projet, monter un groupe de travail,

réaliser une analyse SWOT de son site (opportunités, risques, forces et faiblesses) en fonction des spécificités de sa structure, tout en répondant aux objectifs stratégiques fixés. L'idée est de proposer six projets par site d'ici avril 2026, répartis dans le temps (à 6 mois, un an, trois ans). Ces projets seront ensuite soumis à l'arbitrage du comité directeur.

Le comité directeur, guidé par le CA, a donné les lignes directrices : le schéma de plantation, les recommandations pour la terre... Maintenant, place au terrain ! Car le succès viendra de l'implication de chaque directeur et de chaque équipe. « Notre rôle à nous, comité directeur, c'est d'inspirer, de révéler et de faire grandir. Mais la force de déploiement viendra de la racine, du terrain. C'est la force de notre groupe : créer un environnement porteur de sens tout en impliquant chaque individu pour qu'il puisse s'y épanouir et continuer à écrire, jour après jour, l'histoire de Jolimont. »

AXE INFRASTRUCTURES

Des lieux de vie repensés pour mieux vivre, mieux accueillir, mieux durer

“Garantissons des infrastructures modernes, accessibles, sécurisées et durables, qui favorisent le bien-être de nos bénéficiaires et nos équipes.”



Avec ma direction, et sous l'impulsion du comité de direction et du CA, nous avons engagé une véritable transformation de nos infrastructures. Un projet porté par ce qui fait le socle de Jolimont : l'excellence, l'humanisme, la proximité, la durabilité et l'innovation. Ces piliers, c'est le fil conducteur de chaque choix, de chaque orientation, de chaque investissement.

Nous avançons aussi avec lucidité, en tenant compte du contexte dans lequel nous évoluons. Notre bâti vieillit. La pénurie de personnel nous oblige à repenser l'organisation des lieux de vie et de soin. La transition énergétique, elle, n'est plus une option mais une nécessité. Enfin, le cadre réglementaire se fait chaque année plus strict, plus précis, plus contraignant.

C'est pour cette raison que nous avons choisi de sortir d'une logique purement réactive, qui consiste à intervenir seulement lorsqu'un problème se présente, pour entrer dans une dynamique de prévention et d'anticipation. Gérer une infrastructure comme la nôtre, aujourd'hui, c'est être capable de voir loin, et d'établir une liste de priorités.

Car gérer les infrastructures d'un groupe comme Jolimont ne s'improvise pas. Ce sont 46 bâtiments répartis sur 25 sites, plus de 66 000 mètres carrés d'infrastructures, l'équivalent de l'Hôpital de Jolimont du CHU Helora. Un ensemble qui doit évoluer au même rythme que les besoins de nos bénéficiaires et de nos équipes.

Pour atteindre cette cohérence, nous avons élaboré un plan

Donovan Picart,
Gestionnaire technique

d'investissement pluriannuel, présenté au Conseil d'Administration en octobre dernier. Ce plan constitue notre feuille de route avec une vision claire pour les dix prochaines années. Il reprend l'ensemble de nos investissements et s'appuie sur un cadastre complet de tous nos sites. Il nous permettra d'avoir, à l'horizon de l'été 2026, une vision consolidée de l'état de notre patrimoine et des actions à mener. Dans cette trajectoire, nous intégrons toutes nos contraintes : la mise en conformité réglementaire, les objectifs en matière de développement durable, la viabilité financière de nos projets, mais aussi les opportunités offertes par les innovations technologiques. Au centre, une exigence qui ne varie pas : le bien-être de nos bénéficiaires et la qualité de vie de nos équipes sur le terrain.

Pour construire ce plan, nous nous sommes appuyés sur des critères objectifs, site par site, afin de fixer les priorités là où les besoins sont les plus urgents. Nous avons établi une planification à long terme fondée sur l'analyse des ratios (vétusté, continuité,...) Nous avons également pris en compte l'ensemble des rapports et recommandations de l'AVIQ concernant les situations non

conformes, avec la volonté d'apporter des réponses structurelles plutôt que de simples ajustements ponctuels. Cette démarche nous permet d'inscrire nos actions dans une logique d'amélioration continue plutôt que dans celle de l'urgence permanente.

À ce plan pluriannuel vient s'ajouter un outil essentiel : la GMAO, un logiciel de gestion de maintenance assistée par ordinateur. Cet outil nous offre une vision globale et structurée de tous les éléments techniques de nos sites. Il rassemble les défaillances connues, les plans de chaque bâtiment, la documentation technique de chaque équipement, et reprend l'historique des interventions. Cet outil nous permet de réaliser la projection des investissements et d'alimenter notre plan pluriannuel secteur par secteur. Grâce à lui, nous passons d'une gestion morcelée à une gestion intégrée, capable d'anticiper, de comparer, de prioriser et de décider avec davantage de précision et de transparence.

Cette manière de gérer nos infrastructures s'inscrit pleinement dans les valeurs qui guident Jolimont. Elle traduit notre volonté d'excellence, en renforçant la

qualité de nos lieux d'accueil et, par là même, de notre accompagnement. Elle s'inscrit dans la durabilité, en prolongeant intelligemment la durée de vie de nos structures, en évitant le gaspillage et en investissant là où cela fait vraiment sens. Elle repose sur l'innovation, en mobilisant les technologies les plus pertinentes au service de la gestion de nos sites. Elle respecte la proximité et l'humanisme, car chaque site bénéficie d'une approche individualisée, adaptée à ses besoins propres, à son histoire, à ses réalités de terrain.

Au-delà des chiffres, des logiciels, des plans et des travaux, il y a l'essentiel : les personnes. Derrière chaque décision, chaque rénovation, chaque investissement, nous gardons à l'esprit le quotidien de celles et ceux qui vivent et travaillent dans ces lieux. Ce que nous recherchons, dépasse la simple gestion technique de bâtiments : nous voulons offrir à nos bénéficiaires des environnements plus chaleureux, plus sûrs, plus adaptés, et à nos équipes des conditions de travail qui soutiennent leur engagement.

Repenser nos lieux de vie, c'est une manière très concrète de mieux vivre, mieux accueillir et mieux durer.

AXE INNOVATIONS

Osons les opportunités, construisons l'avenir

“ Affirmons notre rôle de référence de proximité et d'excellence en proposant des services innovants et humains en phase avec les besoins évolutifs de nos bénéficiaires et nos collaborateurs. ”



Laurence Antoine,
Directrice Financement,
Subsidés et Tutelles

Innovier pour tenir nos promesses de demain

Pénurie de personnel, exigences croissantes d'efficacité, besoins des bénéficiaires en constante évolution : le secteur du soin et de l'accompagnement traverse une période de transformation majeure. Au sein de Jolimont, nous avons choisi de ne pas subir cette réalité, mais d'y répondre de manière proactive. L'innovation est devenue un axe de travail à part entière, entre autres porté par Laurence Antoine, membre du comité de direction.

L'ambition est de transformer les fragilités en forces, d'explorer de nouvelles pistes et de créer des solutions qui améliorent réellement le quotidien des équipes et la qualité du service aux bénéficiaires.

Face aux tensions sur le marché du travail et aux attentes croissantes en matière de qualité, il ne suffit plus d'ajuster nos pratiques : il faut repenser nos organisations en profondeur. Le

Conseil d'Administration a pris une décision forte en dédiant des moyens spécifiques à l'innovation. Cela implique des ressources financières et humaines, mais aussi un cadre clair et exigeant : innover ne peut jamais se faire au détriment des bénéficiaires ni des équipes. Chaque projet doit être porteur de sens et apporter une amélioration concrète. Par ailleurs, toute innovation sera d'abord testée avant d'être déployée à grande échelle, afin de garantir qu'elle répond à un besoin réel.

L'un des enjeux majeurs consiste à moderniser nos modes d'organisation. Aujourd'hui, nos outils restent encore relativement peu digitalisés et nos méthodes de travail souvent traditionnelles. Certains processus sont lourds, coûteux en énergie et peu adaptés aux réalités actuelles. La gestion des horaires en est un exemple frappant : avec les contraintes multiples, elle se transforme souvent en un véritable casse-tête. Dans certains services, cela représente près d'un

temps plein. Nous voulons explorer d'autres solutions, notamment grâce à des outils d'intelligence artificielle capables de composer des horaires à partir des contraintes du service et des souhaits des collaborateurs. L'objectif n'est pas de remplacer l'humain, mais de réduire la charge mentale liée à des tâches chronophages et de redonner du temps et du sens à ce qui compte vraiment : le service au bénéficiaire.

Parallèlement, nous devons repenser notre offre de services pour répondre aux besoins émergents de la société. La démographie évolue, les attentes aussi. Le rôle des maisons de repos et de soins n'est plus le même qu'hier. Lors d'un voyage d'étude au Canada, nous avons découvert des approches qui pourraient inspirer la nôtre : technologies de soutien pour réduire la pénibilité des tâches, offres de services renforcées à domicile, continuité des activités pour maintenir un lien social vivant avec les seniors. Notre ambition pour les trois prochaines années c'est que chaque secteur d'activité développe au moins un service innovant. L'objectif est simple : répondre aux besoins réels et proposer des solutions souples, humaines et adaptées.

Innover, c'est aussi accepter de ne pas avancer seuls. Les alliances stratégiques jouent un rôle essentiel dans notre capacité à imaginer de nouvelles formes d'accompagnement. Le voyage au Canada a montré l'intérêt de collaborations avec, par exemple, des start-up, universités et centres de

recherche. Ces partenariats permettent de mutualiser les moyens, de diversifier les idées et de tester des solutions nouvelles dans des environnements réels. Dans cette dynamique, nous souhaitons renforcer notre présence dans différents organes décisionnels, afin d'identifier plus tôt les initiatives pertinentes et de les intégrer plus rapidement dans nos pratiques.

Un autre défi important concerne notre notoriété. Aujourd'hui, Jolimont est encore largement associé à son histoire hospitalière, alors que le groupe possède une expertise forte dans d'autres domaines : petite enfance, santé mentale, accompagnement des seniors, et assuétudes. Il est temps que cette pluralité soit reconnue. Une communication plus harmonisée, plus claire et plus cohérente permettra de porter une identité commune, partagée avec les équipes et les bénéficiaires. Cette évolution s'accompagne d'une réflexion sur notre vision, notre mission et nos valeurs, ainsi que d'un travail sur notre identité visuelle, avec la création d'un nouveau logo.

Pour que ce plan stratégique prenne vie, l'implication des équipes est essentielle. Dans les deux prochains mois, la direction se rendra sur l'ensemble des sites pour présenter la vision et les objectifs fixés avec le support du Conseil d'Administration, clarifier les attentes et soutenir les directeurs ainsi que les collaborateurs dans leur mise en oeuvre. Une boîte à outils accessible à tous – comprenant notamment des supports pour la

gestion de projet et la réalisation d'analyses SWOT – permettra d'avancer de manière structurée et participative. Chaque site identifiera six projets prioritaires : deux à court terme, deux à moyen terme et deux à long terme. Ces projets seront sélectionnés sur la base de critères clairs, comme le respect du cadre légal, des référentiels internes ou encore les priorités ressortant de l'analyse globale.

Porter un message inspirant sans créer d'attentes disproportionnées est l'un des défis majeurs de cette démarche. Face à la pénurie de personnel et aux contraintes budgétaires, la solution n'est pas toujours d'augmenter", mais parfois de faire différemment, d'optimiser, de réorganiser, d'alléger la charge de travail ou de prévenir les risques psychosociaux par de meilleures pratiques. L'innovation ne se résume pas à la technologie : elle consiste surtout à imaginer des façons plus intelligentes, plus humaines et plus durables de travailler ensemble.

Cette dynamique s'inscrit enfin dans un engagement plus large : garantir une situation financière pérenne, agile et transparente, afin de soutenir la qualité des services, d'anticiper les besoins futurs et d'investir dans des infrastructures adaptées. Jolimont avance avec une ambition claire : devenir un groupe capable d'imaginer des réponses nouvelles, de mobiliser ses forces internes et de construire un avenir solide pour ses équipes comme pour les personnes qu'il accompagne.

NOUVEAU LOGO NOUVELLE SYMBOLIQUE

Pauline Duhaut, Chargée de communication



Aujourd'hui, Jolimont écrit une nouvelle page de son histoire. Désormais distinct des activités hospitalières du CHU Helora, il affirme sa propre identité et revendique son expertise dans ses domaines d'activité : l'accueil de la petite enfance, la santé mentale et les assuétudes des adultes et le soin apporté à nos seniors en maison de repos.

Se faire ReConnaître, c'est d'abord se doter d'une identité visuelle. Notre comité de direction, en lien avec les administrateurs de Jolimont, a créé un nouveau logo à la symbolique forte et en parfaite résonance avec la philosophie « Jolimont » : un arbre et ses branches.

L'arbre, c'est le bleu. Il puise directement dans nos racines : un ancrage local hospitalier puissant et un attachement sincère à l'appellation JOLIMONT, qui fait partie de notre histoire et témoigne de notre proximité avec nos bénéficiaires.

Au-dessus de l'arbre, les branches. Trois branches pour nos trois secteurs d'activité : Enfance (la branche de couleur rose), la santé mentale et les assuétudes chez les adultes (la branche verte) et les seniors (la branche orange).

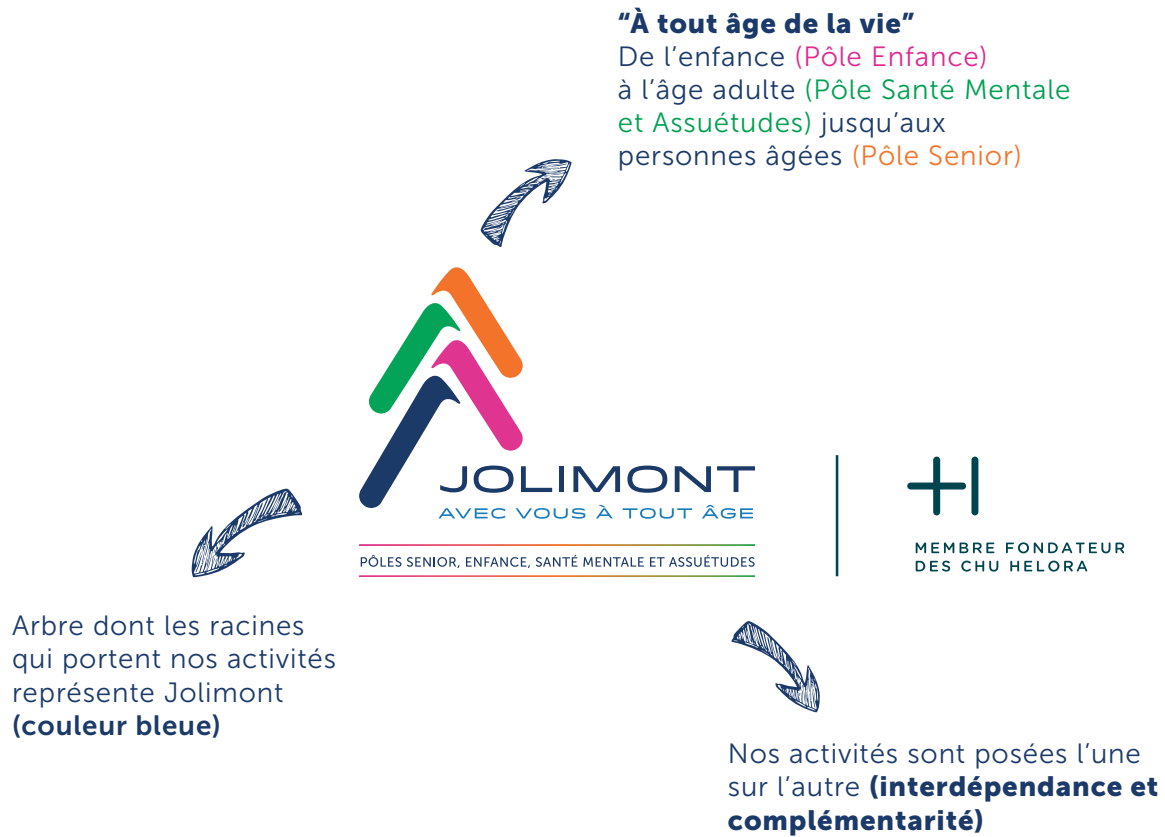
En observant le logo dans son ensemble, les branches apparaissent

comme un système complémentaire où chacune soutient et enrichit les autres. Cette dynamique illustre la transversalité et le partage d'expérience, piliers de Jolimont : les savoirs acquis à une étape de la vie viennent renforcer l'accompagnement à une autre. Une complémentarité au service de tous, «avec vous à tout âge»

Un arbre alimenté par une sève faite d'excellence, de proximité, d'humanisme, de durabilité et d'innovation.

Un logo qui raconte toute l'histoire et les valeurs de Jolimont : l'entraide, illustrée par des branches qui se soutiennent; l'agilité, qui nous permet de mobiliser et de partager nos compétences entre pôles; l'excellence, que nous visons dans chaque secteur ; le respect, pour ce que chacun apporte au collectif; et l'engagement, d'être présents auprès de nos bénéficiaires à tous les âges de la vie.

La symbolique



COMMENT CELA SE TRADUIT AU QUOTIDIEN

Julie Desplanque, Directrice de la Résidence La Visitation



Quand un groupe comme Jolimont se trouve à un tournant de son histoire, qu'il se redéfinit, il traverse forcément deux grandes étapes. La première, c'est celle du cap : tracer la direction, fixer les objectifs, poser un cadre clair tout en restant fidèle aux valeurs qui portent le groupe. Entraide, agilité, excellence, engagement et respect.

La deuxième étape, c'est celle qui rend ce plan vivant : le confronter au terrain, là où tout se joue vraiment. C'est à ce moment qu'entre en scène Julie Desplanque, directrice de la maison de repos La Visitation depuis un peu moins de 3 ans.

Le comité de direction lui a confié une mission essentielle : éclairer le plan stratégique à la lumière de sa réalité quotidienne, avec ce qu'elle voit, entend et vit chaque jour aux côtés des équipes et des résidents.

Son outil pour faire ce lien entre théorie et pratique ? L'analyse SWOT. Derrière ce sigle un peu technique se

cache une approche concrète : pour chaque axe de travail, identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces. Un exercice de lucidité, sans complaisance, mais aussi plein d'espoir.

Même si Julie est une éternelle optimiste, elle n'a pas fermé les yeux sur les difficultés. C'est surtout dans l'axe « collaborateurs » qu'elle a pointé plusieurs menaces. « En matière de personnel, on fait face à énormément de menaces. La concurrence déloyale en matière d'engagement, les barèmes imposés par l'IFIC, le manque d'inscriptions dans les écoles d'infirmiers-ères, la part importante du personnel infirmier qui se reconvertit en cours de carrière... Ce sont des menaces importantes, qui entraînent un autre type de menace auquel nous sommes très attentifs et qui est directement liée à la qualité des soins que nous apportons à nos bénéficiaires. »

Mais dès qu'on aborde l'axe « bénéficiaires », le regard de Julie s'illumine. Là, elle a listé une multitude d'opportunités et de forces. La principale force de Jolimont, celle qui ouvre le plus de portes, c'est sa capacité à changer. « Ici, on m'a offert l'opportunité de pouvoir changer les choses, et de repenser la maison de repos. On a pu lever des contentions, on a travaillé sur la mobilisation des résidents, la verticalisation... et, au final, sur leur estime d'eux-mêmes. C'est notre plus grande force : être capables d'adapter la structure au résident, et pas l'inverse. Cela répond aussi aux valeurs que nous sommes fixées : l'agilité dans nos pratiques, l'entraide et le respect envers nos bénéficiaires. »

Autre axe que Julie a passé au crible de sa réalité à La Visitation : l'innovation. Le voyage du comité directeur au Canada a laissé des traces et des idées. Là-bas, la maison de repos est pensée dans une logique domiciliaire, innovante, centrée sur l'individu au cœur du collectif. Des unités de vie plus petites, des espaces aménagés pour que le résident se sente vraiment « comme

à la maison ». Parmi les inspirations canadiennes, une philosophie a particulièrement marqué Julie : la philosophie Carpe Diem. Elle invite à considérer le résident à partir de ce qu'il a conservé, plutôt qu'à travers ce qu'il a perdu. « On ne soigne pas des malades, on continue avec ce que le résident est capable de faire. » Une graine qui, très probablement, trouvera bientôt sa place dans le jardin de La Visitation.

Bien sûr, toute innovation a un prix. Étendre la logique domiciliaire, vivre au quotidien la philosophie Carpe Diem, cela signifie des chambres plus grandes, un autre type de matériel, de surveillance, de gestion... et donc des coûts financiers plus élevés. Mais pour l'optimiste directrice de La Visitation, il s'agit d'un choix stratégique, porteur de sens pour l'avenir. Investir aujourd'hui dans des lieux plus dignes, plus humains, plus adaptés, c'est préparer la qualité de vie de demain.

La prochaine étape, c'est le déploiement concret de ce plan stratégique dans les sites. Julie, comme tous les autres directeurs, recevra une « boîte à outils ». Elle lui

permettra de créer des groupes de travail, de lancer des projets avec ses équipes, de questionner, d'écouter, de faire émerger des idées à partir du terrain. De ce travail collectif naîtront de nouveaux projets, à déployer à court, moyen et long terme. Le plan stratégique cessera alors d'être un document pour devenir un mouvement.

« Pour moi, le secret du déploiement de ce plan, c'est la communication. Il faudra se donner le temps pour expliquer les projets, les objectifs, les changements... Ce temps pour expliquer est précieux pour le terrain, car la réussite d'un plan vient de là d'abord. En n'imposant rien mais en expliquant et en décidant ensemble, on donne du sens au travail de nos équipes, et au final c'est la qualité de vie du bénéficiaire qui s'en ressent. »

Au fond, tout est là : un groupe qui se réinvente, un plan qui s'ancre dans le réel, et une conviction forte : quand on prend le temps d'expliquer, d'écouter et de construire ensemble, on ne change pas seulement des organisations, on fait vraiment évoluer le quotidien de celles et ceux qui y vivent et y travaillent.





CHAPITRE 7

Ça s'est passé
chez nous



























© JUIN 2026

Coordination :
Pauline Duhaut

Rédaction :
Bérengère Devos

Mise en page :
www.sarahbertrand.be

Photos :
Olivier Pirard et Frédéric Sierakowski



JOLIMONT
AVEC VOUS À TOUT ÂGE

PÔLES SENIOR, ENFANCE, SANTÉ MENTALE ET ASSUÉTUDES



MEMBRE FONDATEUR
DES CHU HELORA



www.jolimont.be