RAPPORT D'ACTIVITÉ

2024

GROUPE JOLIMONT

PÔLE SENIOR JOLIMONT

PÔLE ENFANCE JOLIMONT

PÔLE SANTÉ MENTALE ET ASSUÉTUDES JOLIMONT

DÉCOUVREZ

Les Pôles Senior, Enfance,
Santé mentale et Assuétudes

2024

GROUPE JOLIMONT

PÔLE SENIOR JOLIMONT

PÔLE ENFANCE JOLIMONT

PÔLE SANTÉ MENTALE ET ASSUÉTUDES JOLIMONT

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

56

CHAPITRE 7

Ça s'est passé chez nous...

CHAPITRE 1

Organisation

LE GROUPE JOLIMONT

Les différentes **entités**

Le Groupe Jolimont compte plusieurs secteurs d'activité :

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

Les **organes** de gestion

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

BRYSKERE Fabienne
CAUDRON Anne-Sophie
COULIE Bernard, *Président*
DE COSTER Patrick, *Vice-président*
DEHAME Pierre
DESCLEE DE MAREDSOUS Isaline
GRAUX Pascal
LE HARDŸ DE BEAULIEU Laure
LINKENS Isabelle
MAHEUX Catherine
MAIRIAUX Bernard
MATON Michel
MERCIER Stéphan, *Président du Comité directeur, Administrateur-délégué du Groupe Jolimont, Directeur Général d'Helora*
STURBOIS Jean-Michel
WILLAME Sigrid

www.helora.be

Votre santé au bout des doigts

Rendez-vous

Profils médecins

Infos patients

Prise de sang

Le saviez-vous ?

Prenez votre prochain rendez-vous en consultation en quelques clics !

LA PRISE DE RENDEZ-VOUS EN LIGNE EST DISPONIBLE POUR L'ENSEMBLE DES CHU HELORA.

DÉCOUVREZ LES CONSULTATIONS DE NOS MÉDECINS SPÉCIALISTES PAR HÔPITAL

La Louvière-Jolimont

Lobbes

Mons-Kennedy

Mons-Constantinople

Warquignies

Tubize

Nivelles

La **fondation** Jolimont

FONDATION JOLIMONT

LA FONDATION JOLIMONT : DES ACTIONS CONCRÈTES POUR UN IMPACT DURABLE

Depuis sa création en 2021, la Fondation Jolimont soutient des projets innovants qui humanisent les soins et offrent aux généreux donateurs et mécènes la possibilité de bénéficier d'avantages fiscaux.

Voici quelques réalisations marquantes de l'année 2024 :

- Parcours-santé : Inauguré en juin à la Résidence-services La Visitation à Lobbes, ce projet innovant offre aux résidents un cadre stimulant pour pratiquer une activité physique adaptée en toute sécurité et favorise le lien social. Le parcours santé permet à chacun d'évoluer à son propre rythme, sans risque de chute ou de blessure. Les équipements proposés maintiennent les capacités fonctionnelles, stimulent les sens et offrent une approche ludique pour lutter contre la perte d'autonomie. Accessible également aux proches en visite et aux enfants fréquentant l'accueil extra-scolaire, ce parcours est devenu un véritable espace de rencontres intergénérationnelles.
- Potagers en crèche : Grâce au financement de potagers, les crèches offrent désormais aux enfants un nouvel espace ludique et éducatif. Leurs bienfaits sont déjà constatés : le jardinage accroît le développement sensoriel de l'enfant et sa motricité fine, les tâches d'entretien des jeunes pousses le responsabilisent, récolter le sensibilise au développement durable et à l'alimentation saine.
- Dons de parents engagés : l'année a également été marquée par la générosité de parents d'enfants accueillis en crèche qui, par leurs dons fiscalement déductibles, permettront de financer des aménagements extérieurs dans certaines crèches dès le printemps 2025.
- Premier gala : la Fondation a organisé son premier gala en vue de recueillir des fonds afin de soutenir des projets liés à l'enfance. Suite au succès de cette soirée, un chèque de 60 000 € sera remis début 2025 au service de réanimation pédiatrique du CHU HELORA - Hôpital de La Louvière – site Jolimont pour l'aménagement de chambres et de lieux de détente pour les familles des enfants hospitalisés en soins intensifs.

Perspectives 2025

L'année en cours s'annonce encore plus ambitieuse. Parmi les événements programmés figurent notamment la participation aux 20 km de Bruxelles le 18 mai, un concert de musique classique en automne et l'organisation d'un second gala le 27 novembre 2025 au Chant d'Eole. Ces activités ont pour objectif de lever des fonds essentiels à la concrétisation de nouvelles initiatives.

Ces moments de solidarité témoignent de l'engagement collectif pour améliorer en continu la prise en charge de chacun des bénéficiaires, de la naissance à la sagesse.

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

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

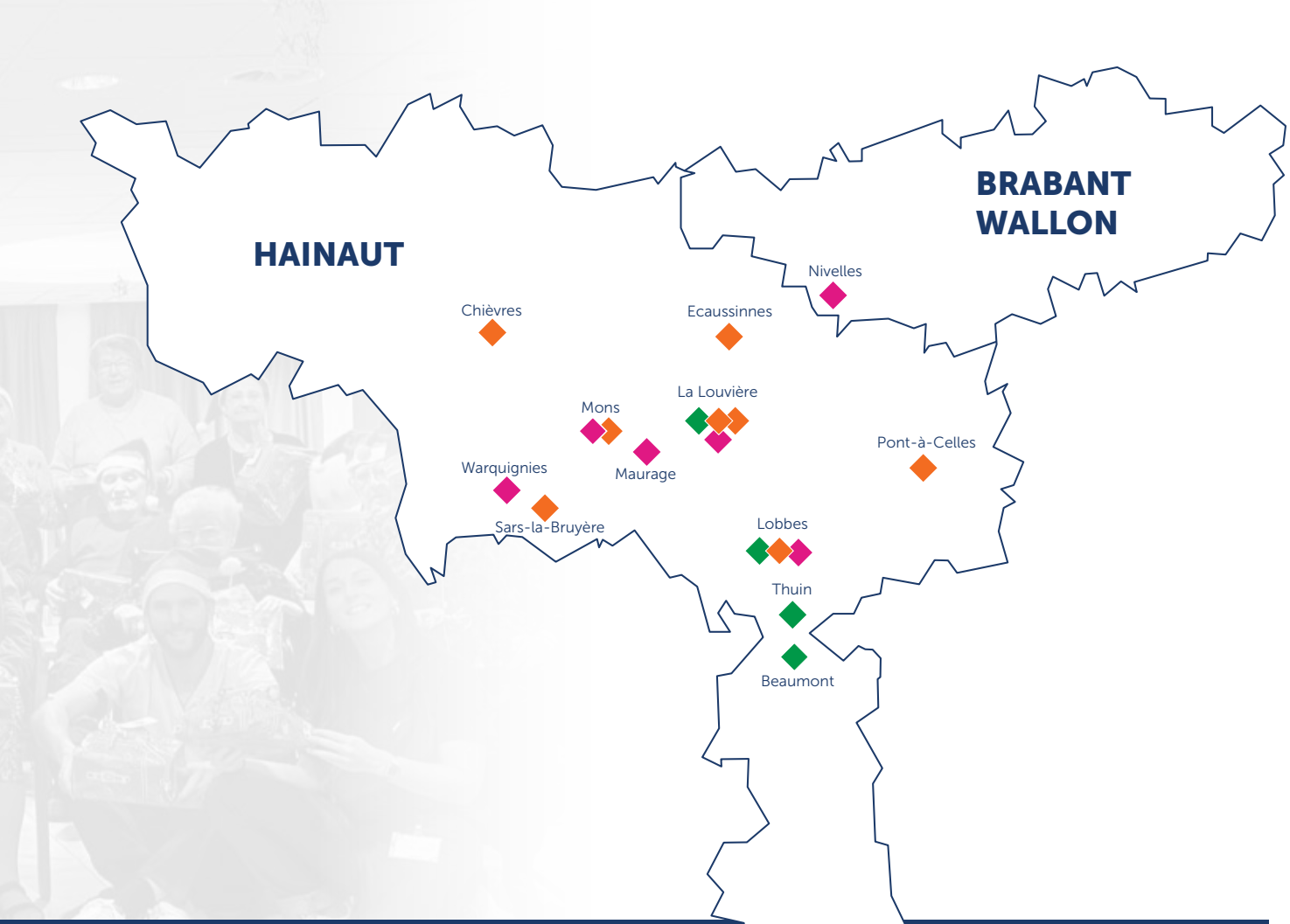
AUJOURD'HUI, LES PÔLES SENIOR, ENFANCE, SANTÉ MENTALE ET ASSUÉTUDES C'EST ...

887
LITS AGRÉÉS EN MAISONS DE REPOS

DONT
- **18** lits en court-séjour
- **119** logements résidences-services
- **335** MR
- **415** MRS

8
MAISONS DE REPOS ET DE SOINS

3
RÉSIDENCES-SERVICES



1
SERVICE DE SANTÉ MENTALE RÉPARTI EN 3 ANTENNES
(**6 283** consultations annuelles en santé mentale)

6
CRÈCHES
(**263** places)
Avril 2025 : intégration de la crèche "Les Lutins" (63 places)

1
SERVICE DE PROMOTION DE LA SANTÉ À L'ECOLE
(**16 214** élèves pris en charge par la médecine scolaire)

1
CENTRE DE POSTCURE ALCOOL

1
SERVICE D'ACCUEIL EXTRASCOLAIRE

1
CENTRE DU BIEN NAÎTRE DE CONSULTATION 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**

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

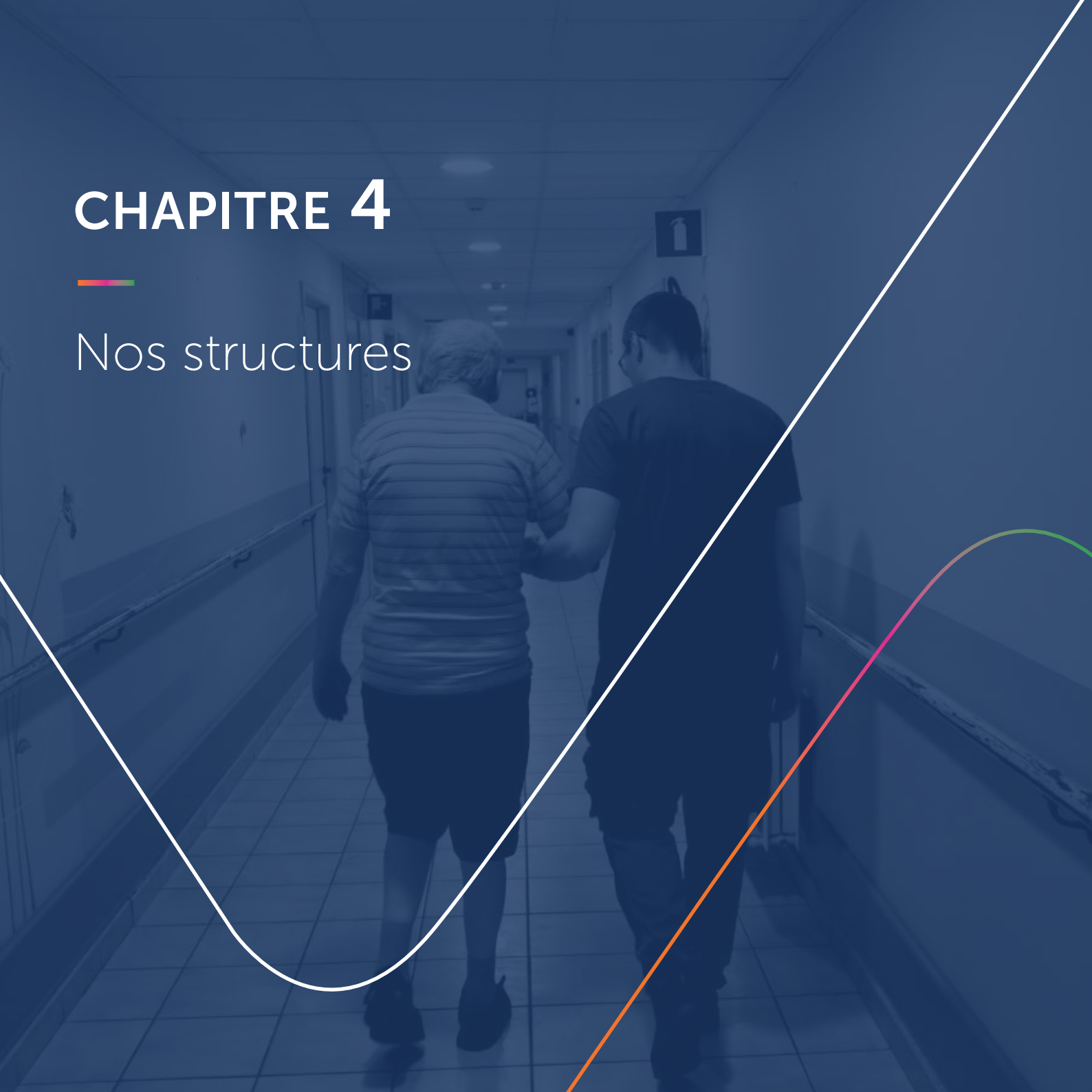
Laurence ANTOINE
Directrice Financement, Subsides et Tutelles

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 86 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 42 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
116 résidents dont 70 MRS
et 6 lits de court-séjour

LA SRL STREBO SERVICES

Résidence Le Rambour
52 résidents dont 25 MRS

Résidence Le Planty
13 résidences-services

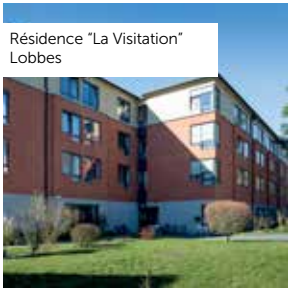
L'ASBL LA CHARMILLE

Résidence La Charmille
109 résidents dont 49 MRS

Résidence "Les Buissonnets"
Saint-Vaast

Résidence "Notre-Dame de la Fontaine"
Chièvres

Résidence "La Charmille"
Pont-à-Celles


Résidence "La Visitation"
Lobbes

"La Seniorie de Longtain"
La Louvière

Résidence "Les Chartriers"
Mons

Résidence "Comme Chez Soi"
Ecaussines

Résidence "Le Rambour"
Frameries

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
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 Petites Canailles"
Lobbes

Crèche "La Malogne"
La Louvière

Crèche "Les Jeunes Pousses"
Nivelles

Crèche "Le Nid Colas"
Maurage

Crèche "Les Enfantill'âges"
Mons

Crèche "La Maison de Justin"
Warquignies

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"
et Crèche "La Maison de Justin"

LE PÔLE ENFANCE, C'EST AUSSI ...

NOTRE RÉFÉRENTE PÉDAGOGIQUE

Gaëtane FLON
Référente pédagogique

NOTRE ACCUEIL EXTRASCOLAIRE

Melissa ROGGE
Responsable de l'accueil extrascolaire

NOTRE CENTRE DU BIEN-NAÎTRE

La Louvière

Le Centre du Bien-Naître 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'ECOLE

Vinciane CLAUSTRIAUX
Infirmière coordinatrice

6 CRÈCHES

1 SERVICE D'ACCUEIL EXTRASCOLAIRE

1 SERVICE DE PROMOTION DE LA SANTÉ À L'ECOLE

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**

Antenne
La Louvière
" Jolimont"

Antenne
Lobbes
" Le Pichotin "

Antenne
Beaumont
" Le Portail "

Trait d'Union
La Louvière, Lobbes et Beaumont

Equipe ambulatoire spécialisée en alcoologie

SSM+
La Louvière, Lobbes et Beaumont

Accompagnement spécifique dans le cadre de la crise sanitaire

Atelier CESAME
La Louvière

Atelier artistique à visée thérapeutique (adultes)

Le Cordon
Lobbes

Accompagnement des futurs parents adolescents ou jeunes adultes

Accompa-gnement AICS
Jolimont

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

NOTRE DIRECTRICE ADMINISTRATIVE DU SERVICE DE SANTÉ MENTALE

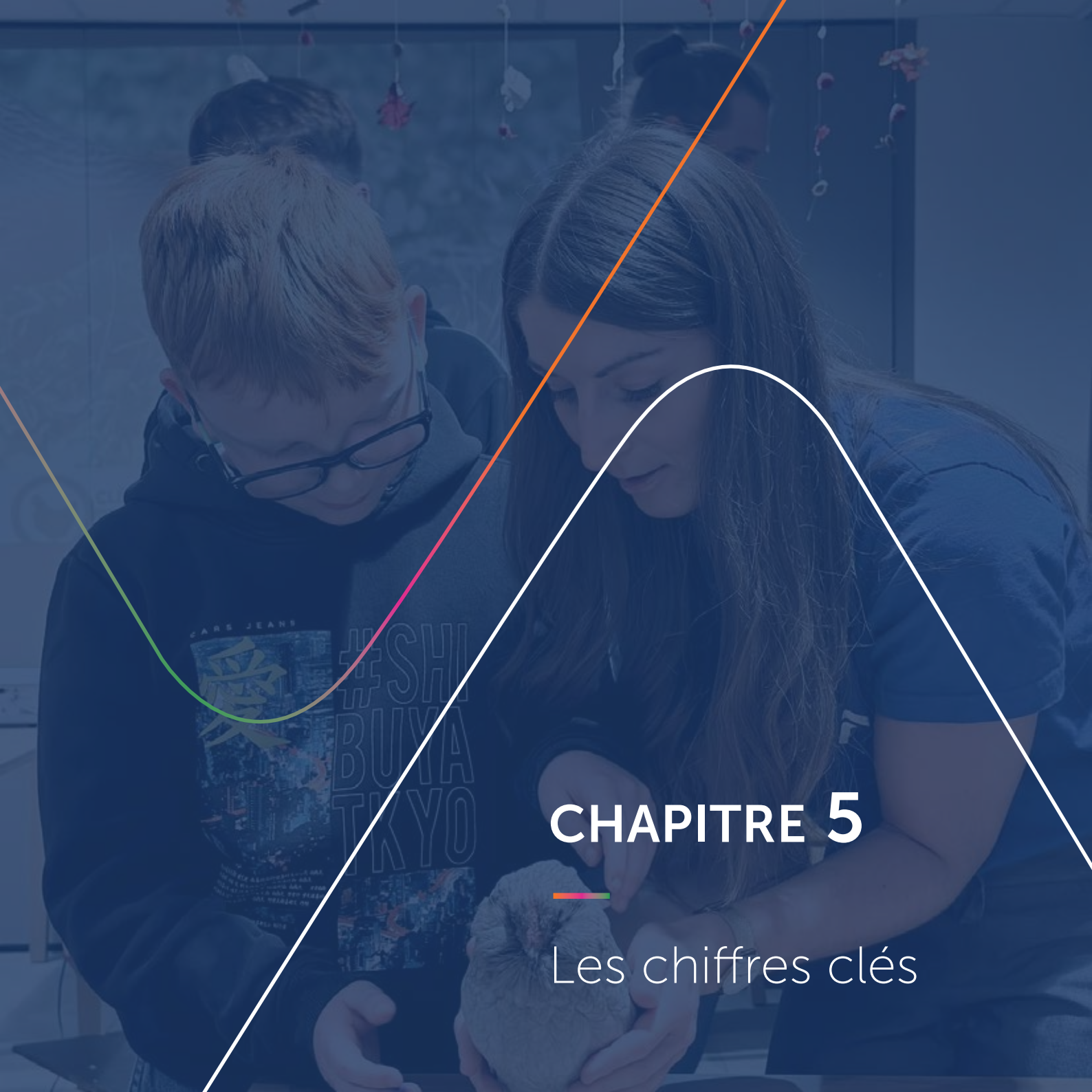
Stéphanie CORDIER
Directrice administrative du Service de Santé mentale (Antennes Jolimont, Lobbes et Beaumont)

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

NOTRE **CENTRE** DE **POSTCURE**

L'Espérance (*Thuin*)
30 lits agréés

Delphine DE RO
Directrice

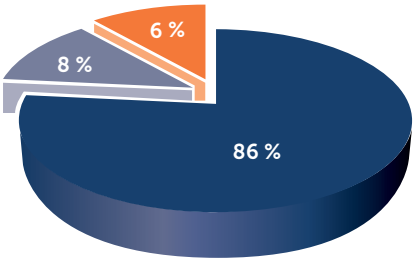


CHAPITRE 5

Les chiffres clés

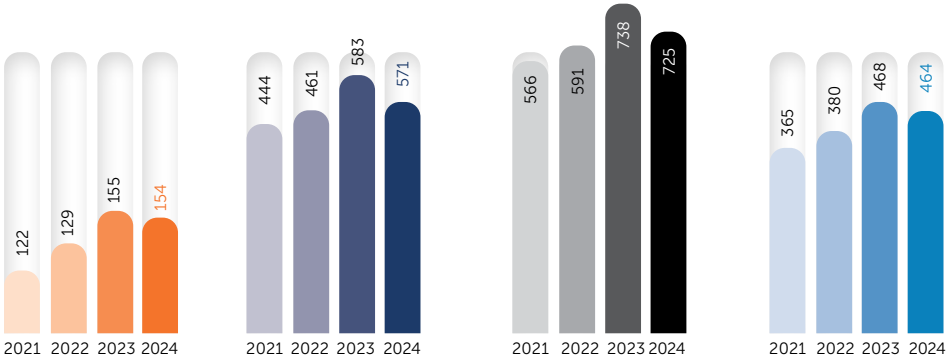
Pôle Senior

Répartition par types de contrat de travail



- Contrats à durée indéterminée (622)
- Contrats à durée déterminée (63)
- Contrats de remplacement (42)

Évolution du volume de l'emploi



8 MAISONS DE REPOS ET DE SOINS

887 LITS AGRÉÉS

DONT

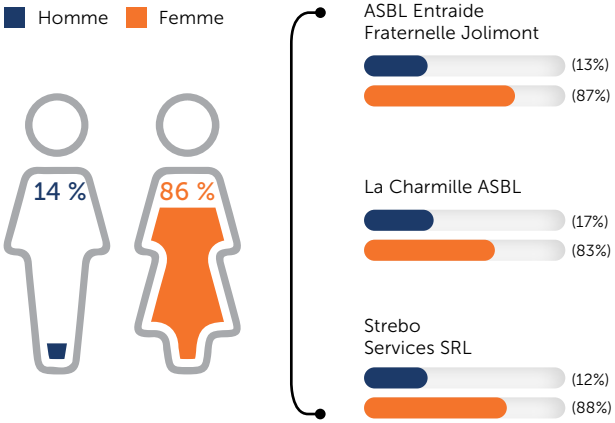
18 lits en court-séjour

119 logements résidences-services

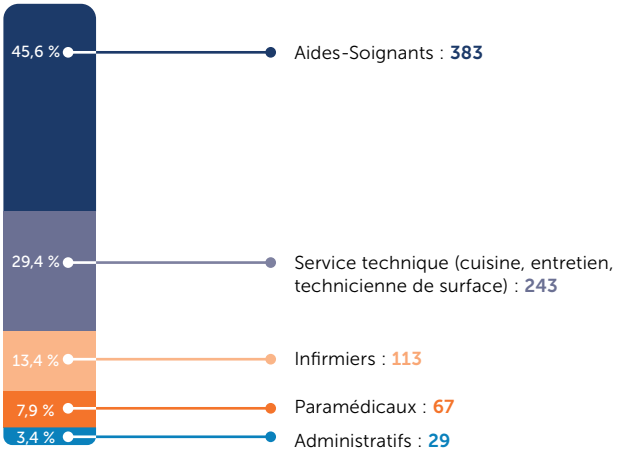
335 MR

415 MRS

Répartition du personnel par sexe



Répartition du personnel par métier

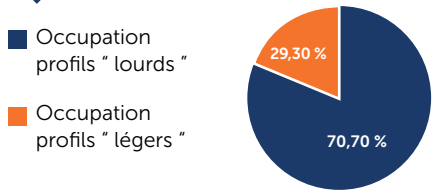


CAPACITÉ

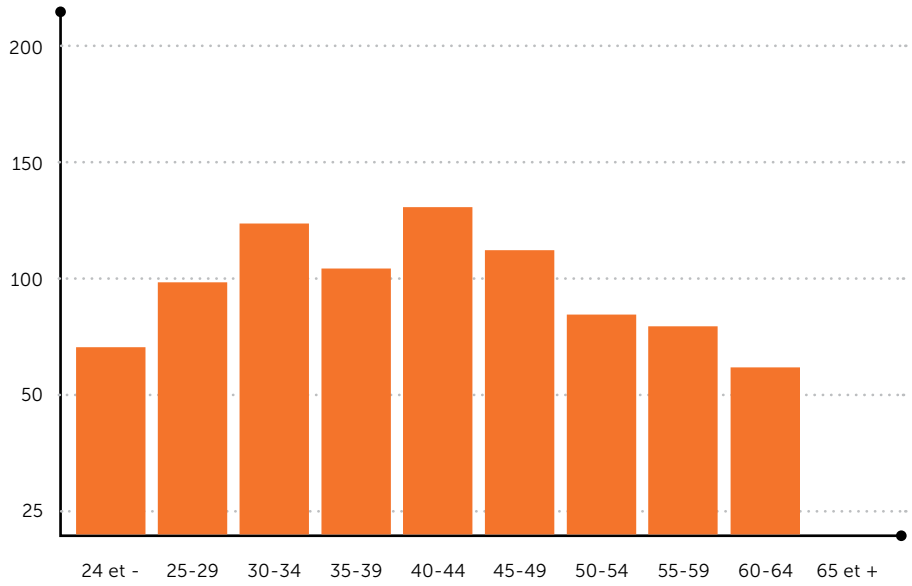
Capacité totale	887
Capacité MRS	415
Capacité MR	335
Capacité CS	18
Capacité RS	119

TAUX D'OCCUPATION

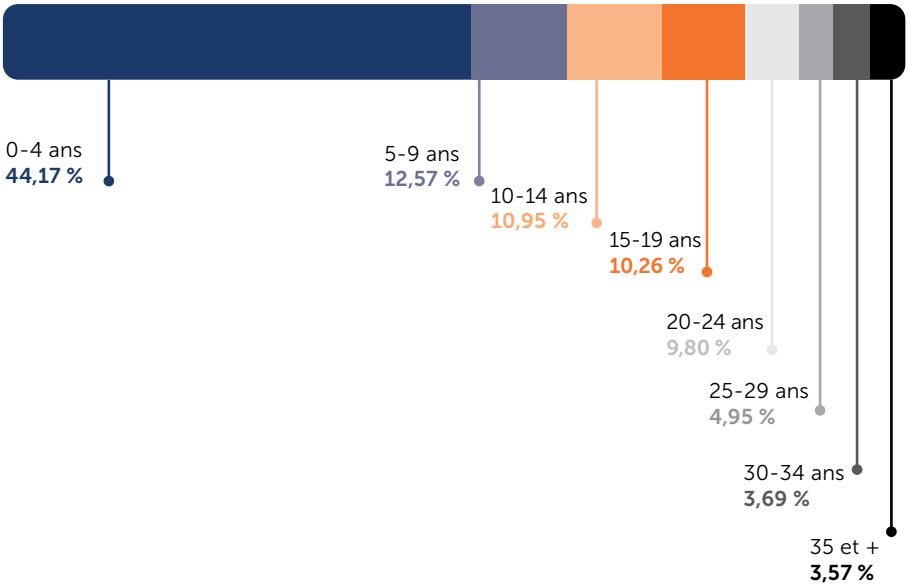
PROFIL DE DÉPENDANCE



Répartition du personnel par tranche d'âge



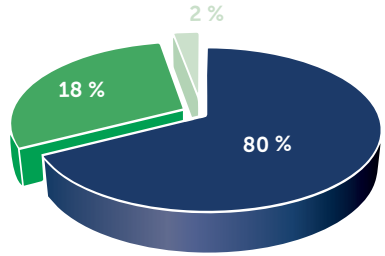
Répartition du personnel par ancienneté



Pôle Senior

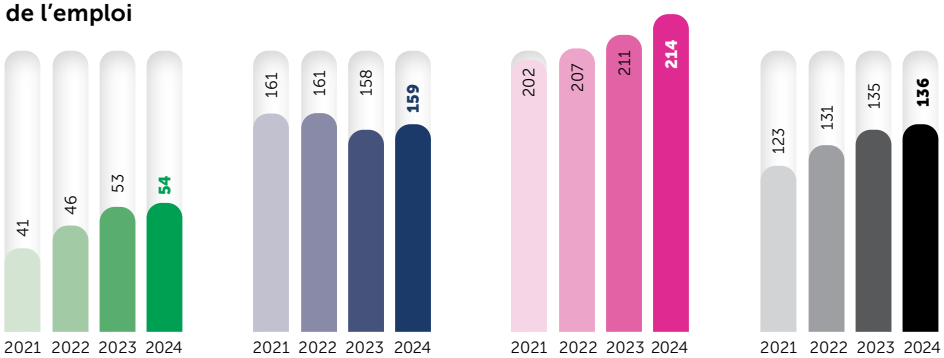
Pôle Enfance, Santé mentale et Assuétudes

Répartition par types de contrat de travail

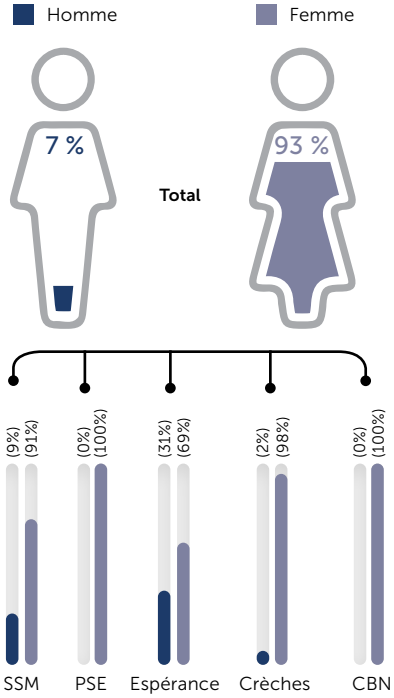


- Contrats à durée indéterminée (171)
- Contrats à durée déterminée (4)
- Contrats de remplacement (35)

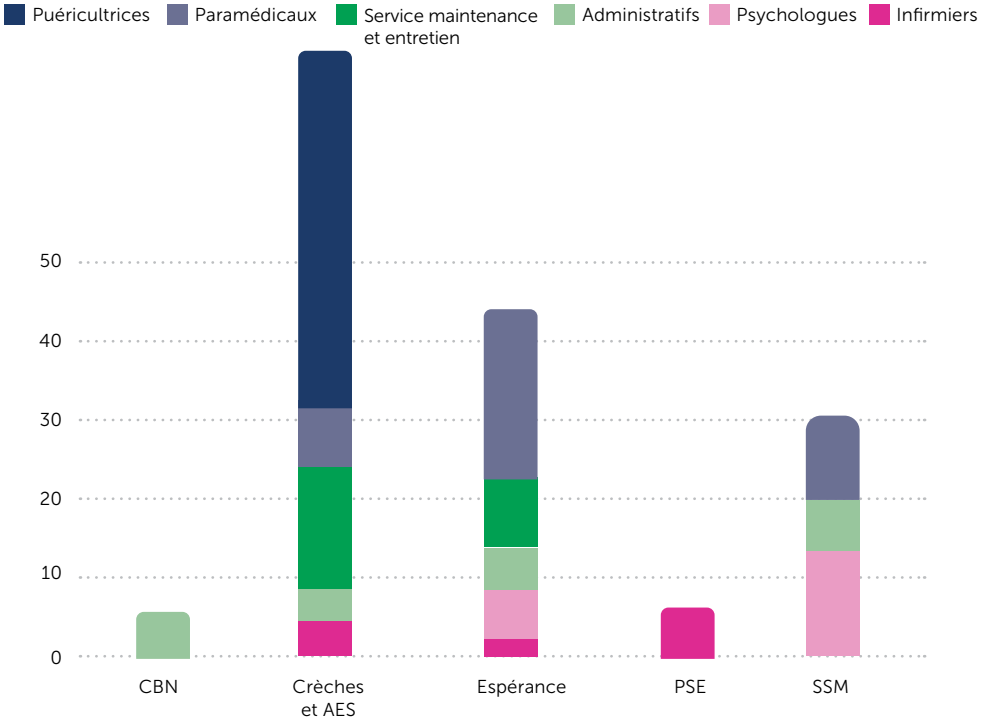
Évolution du volume de l'emploi



Répartition du personnel par sexe

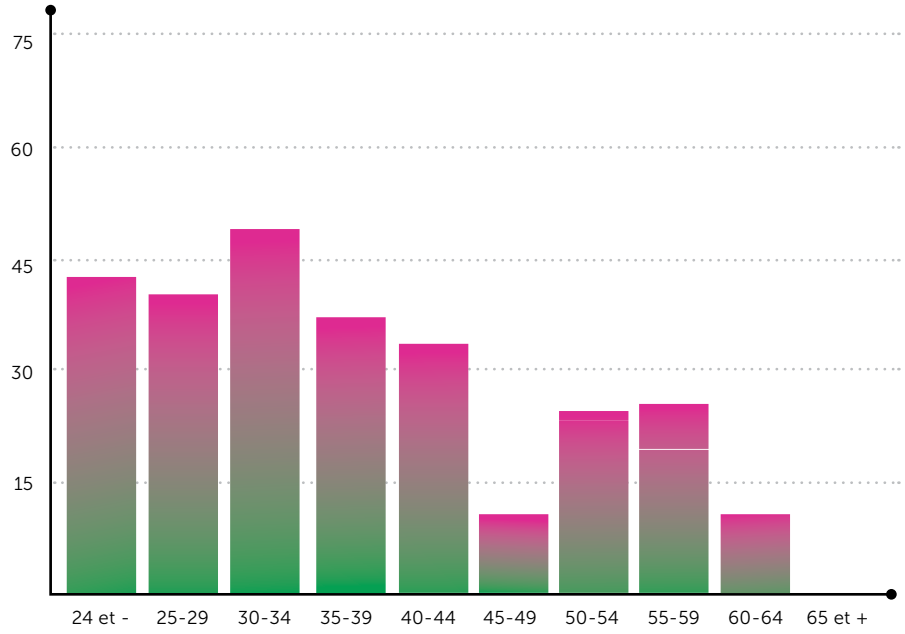


Répartition du personnel par métier

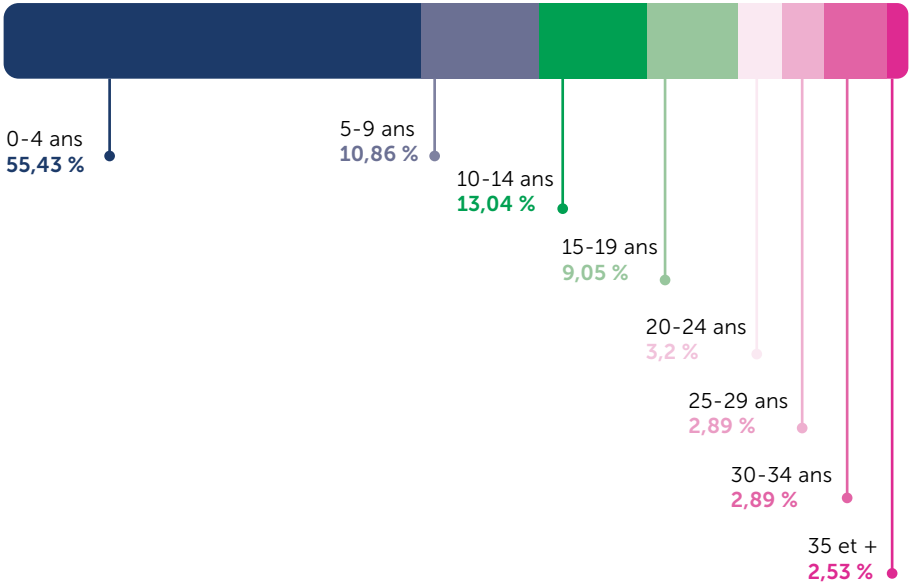


Pôle Enfance, Santé mentale et Assuétudes

Répartition du personnel par tranche d'âge



Répartition du personnel par ancienneté



LE **PÔLE** ENFANCE EN DÉTAILS

6
CRÈCHES
263 places

1
SERVICE D'ACCUEIL EXTRASCOLAIRE
actif toute l'année et pendant les vacances scolaires

1
SERVICE DE PROMOTION DE LA SANTÉ À L'ECOLE
16 214 élèves pris en charge par an

1
CENTRE DU BIEN NAÎTRE ET DE CONSULTATIONS DES NOURRISSONS
Plus de 1 140 futures mères suivies par an

ACCUEIL EXTRA-SCOLAIRE

	2024
Présences en accueil du matin	1 498
Présence en accueil du soir	4 375
Présence en accueil durant les stages	1 915

Les chiffres présentés indiquent le nombre total de présences comptabilisées par type d'accueil sur l'ensemble de l'année 2024.

LES CRÈCHES

	La Malogne	Les Jeunes Pousses	Les Petites Canailles	Le Nid Colas	La Maison de Justin	Les Enfan-till'âges
Nombre d'enfants inscrits	103	62	85	88	22	37

PSE (PROMOTION DE LA SANTÉ À L'ÉCOLE)

Année scolaire 2023-2024

Nombre d'établissements conventionnés	45
Nombre d'implantations scolaires	71
Nombre total d'élèves sous tutelle	16 214

LES **SERVICES** DE **SANTÉ MENTALE** EN DÉTAILS

1
SERVICE DE SANTÉ MENTALE

6 283
CONSULTATIONS ANNUELLES

949
BÉNÉFICIAIRES

292
ATELIERS À VISÉE THÉRAPEUTIQUE

CONSULTATIONS EN SANTÉ MENTALE

	2023	2024
Lobbes	1 023	1 210
Beaumont	983	1 284
Jolimont	2 322	1 832
AICS	398	343
Césame	911	875
Trait d'Union	338	224
SSM+	492	515

LE CENTRE DE **POSTCURE**

1
CENTRE DE POSTCURE ALCOOL

- **30** lits
- **99,8 %** de taux d'occupation en 2024

L'ESPÉRANCE

	2023	2024
Nombre de journées	9 268	9 602
Nombre de demandes reçues	340	334

	2023	2024
Nombre d'admissions	80	73
Nombre d'entretiens d'analyse	166	158
Durée moyenne de séjour des patients sortis (en jours)	124	138
Age moyen des patients à leur admission au centre	47,6	45,6
Délai moyen d'entrée (en jours)	55	64

Nombre de participants inscrits à la séance d'information	340	334
Nombre de participants présents à la séance d'information	244	219
Nombre d'entretiens d'analyse	166	158

CHAPITRE 6

Les interviews

2024, UNE ANNÉE EN COULEURS

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

Ce que je retiendrai de cette année 2024, c'est la manière dont nous avons adapté notre façon de fonctionner en équipes.

Cette évolution est née d'une proposition interne : pourquoi ne pas utiliser le modèle HBDI pour faire évoluer notre façon de travailler ? Ce concept définit les profils de personnalité à travers quatre couleurs (rouge, jaune, vert et bleu). Il permet de mieux comprendre les modes de fonctionnement et d'interaction de chacun.

Avec le comité directeur, nous avons donc été formés à ce sujet. Nous avons tous passé le test et joué le jeu, en dévoilant nos profils en toute transparence. Nous avons pris conscience que nous poursuivions le même objectif, mais avec des approches différentes – une véritable richesse.

Chaque profil apporte une vision unique, et nos réunions de travail sont devenues bien plus enrichissantes. Désormais, nous veillons à réunir une diversité de profils lors de nos rencontres, ce qui favorise des échanges ouverts, une meilleure compréhension mutuelle et un travail d'équipe plus efficace.

En cas de difficulté dans l'une de nos structures, nous avons désormais un levier pour instaurer un dialogue constructif, en dépassant les préjugés et les croyances, et en favorisant des échanges francs et bienveillants.

Après le comité directeur, ce sont les directeurs de site et les transversaux qui ont été formés au modèle HBDI. À ce jour, 30 personnes au sein de nos Pôles ont eu la chance de bénéficier de cette formation.

Pour 2025, notre ambition est d'instaurer un référent HBDI. Cette personne pourra faire passer les tests aux membres du personnel, contribuer au recrutement et implémenter ce modèle au sein des différentes structures. Elle interviendra également en cas de conflit ou de crise pour proposer des solutions adaptées. Une candidate motivée a été identifiée, et sa formation débutera bientôt.

Nos différences sont désormais perçues comme une richesse. Nous avons appris à mieux nous connaître, à nous respecter et à transformer nos diversités en forces.

Si notre méthode a évolué, notre engagement, lui, reste inchangé : plus que jamais, le bien-être de nos bénéficiaires demeure au cœur de notre action !

Des projets transversaux au service de la **qualité**

Aurélie Sini

La cohésion d'un groupe passe nécessairement par des projets transversaux. C'est la mission d'Aurélie Sini, Directrice Exploitation des Pôles Senior, Enfance, Santé mentale et Assuétudes. Elle fait le point sur l'avancement des grands chantiers de 2024.

Digitalisation : un tournant structurant

Parmi les projets menés en 2024, la digitalisation du volet administratif des crèches a été une étape clé. L'application BeKid a été déployée dans chaque structure du Pôle Enfance, offrant une gestion optimisée et avancée des inscriptions, des dossiers santé (calendrier des vaccins, suivi des visites médicales, fiches santé détaillées…), et de la facturation. *" Un gros changement, mais très bien vécu par les équipes, qui ont été pleinement impliquées et formées. L'outil facilite le quotidien et permet d'avoir une vision globale sur toutes nos structures".*

Dans le centre de postcure "L'Espérance", la digitalisation a également fait son entrée avec le logiciel PEP's, permettant une gestion informatisée des dossiers de soins et une communication centralisée avec des accès adaptés aux différents professionnels.

Côté maisons de repos, l'harmonisation du logiciel de soins était une nécessité. Jusqu'ici, deux outils étaient utilisés, compliquant une vision uniforme. Un seul a été retenu et sera implémenté sur tous les sites en 2025.

Qualité et bien-être : des projets concrets

Au-delà de l'optimisation administrative, des initiatives ciblées ont vu le jour pour améliorer directement la qualité de la prise en charge des bénéficiaires.

" À la crèche le Nid Colas de Maurage, nous avons pu inaugurer un espace Snoezelen, fruit d'une collaboration entre puéricultrices, référente pédagogique et assistante sociale. Cet espace multisensoriel sécurisant favorise le développement de l'enfant par les sens."

Dans une démarche écologique, deux crèches-test, Les Jeunes Pousses de Nivelles et Les Petites Canailles de Lobbes, ont adopté les langes lavables. *" Les puéricultrices ont eu un accompagnement formatif et informatif pour faciliter la transition. Le changement a été accueilli positivement par les équipes. L'une des principales difficultés lors de la mise en place d'un nouveau mode de fonctionnement est surtout l'impact potentiel sur la gestion organisationnelle, mais cet impact a été peu perceptible. C'est un projet à l'image des valeurs de nos Pôles : l'amélioration continue et l'excellence. Et nos puéricultrices en sont bien conscientes."*

Nutrition et continence : des enjeux majeurs en maisons de repos

Un projet d'envergure a été mené en maisons de repos à la suite d'un nouvel arrêté du gouvernement wallon, abordant deux thématiques centrales : la nutrition et la continence.

" La prévention de la dénutrition repose sur un dépistage systématique, l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'action adéquat, ainsi que l'évaluation de son efficacité. Limiter le jeûne nocturne, maintenir une bonne hygiène bucco-dentaire grâce à des suivis réguliers, favoriser la concertation nutrition en impliquant toute l'équipe pluridisciplinaire et assurer la traçabilité de ces mesures dans le dossier de soins des résidents... Un travail colossal a été effectué en collaboration avec la diététicienne, les infirmières en chef, les directions et les chefs de cuisine."

En matière de continence, l'objectif de la directive est clair : maintenir l'autonomie des résidents le plus longtemps possible.

" Pour répondre à ces nouvelles dispositions, un plan d'action a été élaboré en concertation avec les équipes soignantes. Il entrera en application prochainement."

Une vision durable et humaine

Dans cette même logique de durabilité, une campagne de sensibilisation au gaspillage alimentaire a été lancée en 2024 dans toutes les maisons de repos. *" Pendant deux semaines, les chefs de cuisine ont évalué le gaspillage alimentaire. Cette campagne a débouché sur la mise en place d'actions concrètes : gestion optimisée des commandes et des stocks en fonction des besoins réels, préférence pour le vrac, préparation de collations individuelles, analyse des préférences alimentaires pour proposer des repas mieux acceptés,... C'est le reflet de notre philosophie : réduire l'impact environnemental en limitant le gaspillage alimentaire. Notre objectif : réduire de 20 % les déchets alimentaires."*

Cap sur 2025

La transversalité au sein du Pôle Senior repose aussi sur une réflexion autour des philosophies d'accompagnement. Fin 2024, les directions ont visité un établissement labellisé Humanitude, une approche valorisant le regard, la parole, le respect de la singularité du résident et l'absence de soin imposé. *" Notre volonté est de nous inspirer de diverses approches pour améliorer la qualité de vie et le bien-être des résidents. Il y a Humanitude, mais il y en a aussi d'autres telles que Montessori et Tubbe, qui ont fait l'objet d'un travail réflexif lors d'une mise au vert. 2025 sera l'occasion d'approfondir les réflexions et laisser à nos équipes le choix de la philosophie qui fait sens pour elles. "*

L'année à venir sera placée sous le signe de la consolidation des projets mis en place. *" Parmi les grands défis, le projet pédagogique de chaque crèche sera révisé, tout en respectant ses spécificités. Chaque crèche est unique, mais nous visons une direction commune : un environnement d'accueil ouvert sur l'extérieur, pour le bien-être de tous les enfants que nous accueillons."*

Avec ces projets ambitieux, Les Pôles Senior, Enfance, Santé mentale et Assuétudes continuent d'innover pour garantir une prise en charge de qualité, qui allie efficacité, bienveillance et engagement durable.

La Charmille en transition : Louis-Georges Fanon, un directeur au service du changement

Louis-Georges Fanon

La Charmille, c'est une première expérience pour Louis-Georges Fanon en tant que directeur de maison de repos.

D'abord contrôleur aérien au sein de l'armée de l'air française, il a décidé de rejoindre la Belgique afin d'entamer un cursus en ergothérapie, avant de réaliser un master en santé publique.

Au moment du Covid, il intègre la COCOF (commission communautaire francophone). En parallèle, il suit une formation de directeur de maison de repos.

L'intérêt pour la personne âgée, son autonomie et sa valorisation sont les valeurs qui ont guidé les choix de Louis-Georges Fanon.

Pourquoi le Pôle Senior ? *" Cela correspondait à ma vision d'une maison de repos : une vision associative plutôt que commerciale, une vision où le bien-être du résident est au centre. J'ai estimé que c'était la structure idéale pour entamer mon parcours. Une équipe jeune, dynamique, mobile où il est facile de s'intégrer, où les valeurs de bientraitance et de respect sont au centre du système. Ce sont des valeurs que je recherchais, et je les ai trouvées ici. Je me suis senti accompagné, guidé et surtout tiré vers le haut grâce à énormément d'échanges et d'entraide".*

Ses défis : *" je suis arrivé dans une maison de repos qui a ouvert il y a 42 ans, et où le besoin de changement se faisait de plus en plus prégnant. A mon arrivée, certaines "couches" de la structure managériale et de l'organisation du travail étaient à repenser. Il a fallu insuffler la dynamique de changement, tout en apportant un peu de sérénité au sein des équipes".*

La Charmille a intégré le Pôle Senior il y a seulement 2 ans et le chantier de son assimilation complète au sein du groupe est toujours en cours.

Par ailleurs, La Charmille est une vieille dame et son infrastructure nécessite d'importantes rénovations. *"Face à tous ces changements, j'ai la chance de pouvoir compter sur des équipes volontaires et expérimentées".*

Les équipes ont dû s'adapter...mais le nouveau directeur aussi ! *" Mon profil de base est plutôt la gestion de projet structurée sur le long terme, j'aime poser les bases, les expliquer... et faire évoluer le projet de manière participative, à l'intérieur d'un cadre structuré mais souple. Or, la situation à mon arrivée à La Charmille nécessitait de prendre des décisions urgentes. Il a fallu reposer un cadre plus rigide, prendre des décisions parfois radicales, sans perdre de temps. J'ai confronté ma vision des choses et mes valeurs, avec la réalité de terrain. Pour moi, cela a été un apprentissage professionnel mais surtout humain très intense !".*

Les qualités d'un directeur de maison de repos ? *"L'écoute et l'humilité. Il est essentiel de pouvoir se remettre en question, d'être proche de ses équipes et d'aller chercher le savoir et la compétence là où elle est, c'est-à-dire sur le terrain".*

2025 sera une année décisive pour la Charmille ; l'année où il faudra ancrer les nouvelles pratiques dans le quotidien. *" Nos équipes ont beaucoup de mérite, car tous les services ont été impactés par des changements, parfois très profonds. Nos collaborateurs méritent et ont besoin d'être accompagnés dans ce processus".*

" Mon cheval de bataille, et le gros défi de 2025, sera de faire avancer les travaux et d'améliorer les équipements. Cela fait des années que le personnel les attend, qu'on lui promet un meilleur environnement de travail. Nos collaborateurs ont vu leur quotidien bousculé, leurs habitudes modifiées, ... ils méritent que les promesses soient tenues et que leur environnement de travail progresse."

Et des chantiers, il y en aura : appel infirmier, Wifi, extension et rénovation de l'aile B, amélioration des capacités énergétiques de l'aile A, mais aussi achat de matériel de soin plus performant, de mobilier, remise en peinture de certains locaux...des travaux qui seront menés aussi pour améliorer le bien-être des résidents.

Et Louis-Georges de terminer sur une petite note d'humour : *" Nous avons une résidente centenaire à La Charmille. Un jour, en passant dans sa chambre, elle m'a fait remarquer que de l'air froid passait en dessous du châssis de sa chambre. Elle m'a dit qu'elle comptait bien assister à son remplacement ! Je l'espère aussi !".*

Quelle que soit la génération concernée, notre **mission** et notre **vision** sont communes : répondre au mieux aux **besoins** fondamentaux de l'autre

Laurence Antoine

Laurence Antoine est une directrice qui aime aller sur le terrain. S'imprégner du quotidien des équipes, être à l'écoute des difficultés, comprendre les collaborateurs est indispensable pour mieux défendre le financement des services où ils travaillent.

En 2024, elle a participé à la journée pédagogique organisée pour les puéricultrices des crèches, sous l'égide de l'ONE.

En participant à cette journée, Laurence Antoine souhaitait, au départ, passer un moment formatif et agréable avec les équipes.

" J'ai vécu deux moments forts au cours de cette journée. D'abord, un paradoxe. Le recrutement de puéricultrices est vraiment difficile depuis quelques années. C'est un métier peu valorisé, dans un secteur sous-financé où la pénibilité est sous-estimée... Pourtant, leur rôle est essentiel : les puéricultrices participent à la construction identitaire des adultes de demain. Elles sont des partenaires cruciaux dans le développement de l'enfant. Aussi, cette journée était l'occasion de leur témoigner toute la reconnaissance qu'elles méritent."

Autre moment fort, les ateliers de l'après-midi autour de thématiques propres aux crèches.

" Lors de ces ateliers, les puéricultrices ont travaillé autour d'une question centrale : quels sont vos besoins dès lors que vous êtes dépendant(e) des soins de quelqu'un d'autre ? Très vite, nous avons constaté que les besoins exprimés — respect de l'intimité, du rythme et des choix, besoin d'écoute, d'empathie, de regard, de douceur... — sont identiques. Quel que soit l'âge (le bébé en crèche, l'enfant accueilli en extrascolaire et en médecine scolaire, l'adulte accompagné par le service de santé mentale ou l'aîné en maison de repos), les besoins individuels sont communs. Ainsi, au quotidien, inconsciemment, tous les collaborateurs de nos Pôles Senior, Enfance, Santé mentale et Assuétudes accomplissent une mission commune : ils tentent de répondre au mieux aux besoins fondamentaux de l'autre. C'est là que réside notre trait d'union ! Cette mission commune doit nous aider à renforcer les passerelles entre les différents secteurs du Groupe Jolimont, à consolider la cohésion et forger une identité forte".

Ce travail de recherche de cohésion et d'identité entre les branches de nos Pôles va continuer en 2025.
" Notre objectif est d'ancrer cette vision commune au sein de toutes nos structures et de continuer sur la lancée de cette réflexion."

Gaëtane Flon

Des super héroïnes en **action**

Cette journée pédagogique, évoquée avec justesse par Laurence Antoine, a été un moment clé de convergence entre vision stratégique et réalité de terrain. Elle a permis de mettre en lumière l'importance d'un travail cohérent entre les différents acteurs du Pôle Enfance. À ses côtés, Gaëtane Flon, référente pédagogique de nos crèches, a joué un rôle central dans l'organisation de cette journée.

C'est chaque année une journée très attendue par les puéricultrices et les équipes du Pôle Enfance : la journée pédagogique !

En 2024 elle était organisée comme de coutume, au mois d'avril. Une journée qui s'est déroulée en 2 temps : une conférence le matin, et des ateliers l'après-midi. Le matin, c'est la conseillère pédagogique de l'ONE qui a animé la conférence.

Après une analyse du terrain au sein de nos crèches, nous avons décidé d'orienter le thème de cette journée vers le code qualité. Le code qualité mis en place par l'ONE, c'est le "référentiel" de nos crèches : il précise les principes psychopédagogiques des milieux d'accueil, l'aspect santé de chacun, l'organisation, l'accessibilité et l'encadrement qui doit être offert au sein de chaque structure.

L'après-midi a été consacrée à différents ateliers, avec le même fil conducteur : les super héroïnes ! *" Nous avions envie de mettre à l'honneur nos puéricultrices, dont le travail n'est pas toujours mis en avant. Et elles ont toutes joué le jeu, puisqu'elles n'ont pas hésité à enfiler chacune leur costume de super héroïne".*

4 ateliers proposés, avec 4 thématiques : l'aménagement de section (le défi proposé étant d'aménager un espace d'accueil, et de partager de bonnes pratiques), le travail en équipe (l'importance de déléguer, de communiquer via des jeux de rôle), le retour qualité fait aux parents (comment l'améliorer? quels sont les indicateurs pertinents de la journée de l'enfant à partager davantage avec le parent) et enfin l'atelier sur la posture professionnelle (identifier les différents profils au sein d'une équipe pour adapter sa communication à chacun de ces profils).

Il a ensuite été demandé à chacune de réaliser son propre blason, avec ses forces, ses faiblesses, ses besoins et sa devise au travail.

" L'enquête de satisfaction réalisée à la suite de cette journée a montré une nouvelle fois qu'elle avait rempli sa mission. Les puéricultrices ont eu un moment pour se retrouver, ce qui arrive rarement. Nous avons mélangé les puéricultrices de différents sites dans les ateliers, ce qui a permis un échange beaucoup plus riche ! Elles sont reparties avec des idées concrètes à mettre en place."

De son côté, Gaetane Flon compte beaucoup sur cette journée pour renforcer encore la cohésion au sein des équipes, mais pas seulement.
" Cette journée s'inscrit dans notre démarche d'amélioration continue. Elle nous permet de refaire le point sur nos pratiques, d'améliorer certaines d'entre elles, de trouver de nouvelles pistes, avec toujours, le bien-être de l'enfant au centre de nos priorités".

Une vision **pluridisciplinaire** de la maison de repos

Dominique Lamy gravite au sein du Pôle Senior depuis de nombreuses années, en tant que médecin coordinateur et conseiller. Aujourd'hui, il partage son temps entre 3 structures : les Chartriers, la Seniorie de Longtain et la Visitation. Sa conception de la maison de repos repose sur une approche globale et collaborative. *"Ma mission consiste à être le maillon qui relie les différents intervenants autour du résident : famille, médecin traitant, infirmiers, aides-soignants... et le résident lui-même bien entendu! De manière hebdomadaire, nous avons des réunions ensemble afin de faire le point sur les différentes situations, de manière globale."*

Son cheval de bataille ? Faire reconnaître les compétences du personnel des maisons de repos. *" Je trouve qu'il y a une méconnaissance totale du travail qui est réalisé en maison de repos. Nous ne vivons pas en vase clos, même si nous devons protéger nos résidents. La maison de repos d'aujourd'hui c'est un lieu de vie...pas QUE de fin de vie."*

C'est dans cette optique que Dominique Lamy et ses équipes ont organisé des formations à destination des médecins traitants, au sein même de la maison de repos. Cette année, cette formation était consacrée aux soins de plaie. *"C'est une manière de faire venir les médecins dans nos structures, pour qu'ils prennent conscience du travail qui y est effectué, et aussi de l'implication de nos équipes."* La formation a été un succès, médecins généralistes et infirmières y ont participé.

Pour aller encore plus loin dans cette démarche de reconnaissance, un autre projet est en cours : la création d'une newsletter dédiée aux médecins traitants. Elle mettrait en avant tous les métiers qui gravitent autour de la maison de repos.

L'interdisciplinarité, ce n'est pas qu'un concept. Pour Dominique Lamy, ça doit être un principe de base du travail en maison de repos. *" Avant nos réunions interdisciplinaires, nous avons par exemple des contacts avec une pharmacie extérieure, qui nous transmet la révision médicamenteuse du traitement d'un résident. L'objectif est que chaque traitement soit revu au moins une fois par an, pour chaque résident."*

Au cours de ces réunions, nous abordons bien plus que les prescriptions médicales. L'alimentation, les activités, le projet de vie de chaque résident sont au centre des discussions. *" La maison de repos, c'est son lieu de vie, pas seulement l'endroit où il terminera ses jours... C'est un lieu de vie institutionnel, c'est vrai, mais qui doit s'approcher le plus possible de son ancienne vie ".*

Au-delà de l'aspect médical, Dominique Lamy prône une culture du partage et de la complémentarité au sein des équipes. *"Chaque membre de l'équipe a quelque chose à apporter. J'aime entendre une aide-soignante me donner son impression ou me livrer son inquiétude à propos d'un résident. Ou qu'une infirmière me fasse une suggestion à propos de la prise d'un médicament. Nous avons tous à apprendre des uns et des autres, à tous les niveaux. C'est la vision que j'ai de mon métier ! "*

40 ans de **dévouement** à La Visitation

Marie, c'est le pilier de la Visitation ! 40 ans de carrière (elle prendra sa pension dans un peu plus de 3 ans), son 1er jour en tant que secrétaire c'était le 25 août 1985. Elle n'a plus quitté le site de Lobbes depuis! Et elle y a tout connu : des débuts avec la communauté de soeurs, aux toutes dernières évolutions jusqu'à la résidence-services ouverte en 2023.

En 40 ans, le concept-même de "maison de repos" a évolué. Elle était aux premières loges pour y assister. *" Je me souviens d'une dame qui devait arriver chez nous. Sa famille n'avait pas d'autre choix que de la placer en maison de repos. A son arrivée, elle nous a littéralement insultés, tellement elle était en colère d'être placée. 15 jours plus tard, elle venait dans mon bureau pour s'excuser. Elle avait compris qu'elle serait bien chez nous, elle ne voulait d'ailleurs plus nous quitter. Avant, on considérait parfois la maison de repos comme un mouroir.*

Aujourd'hui, elle est vue comme un véritable lieu de vie, qui propose des activités aux résidents, qui les accompagne, et où on se sent bien!"

La Visitation c'est sa seconde maison, *" j'arrive à 7h45, je pars vers 17H, je vois davantage mes collègues et les résidents que mon mari! Mais j'aime mon métier, et surtout le contact avec les gens. Récemment, j'ai été très touchée... Les résidents écrivent pour la Revue de la Maison de repos, et ils avaient décidé de me mettre à l'honneur. J'ai lu des mots qui m'ont vraiment émue. Je ne pensais pas que je tenais un rôle si important pour eux. C'est une belle reconnaissance pour moi et pour mon travail."*

Un travail qui a évolué au fil du temps, et qui s'est élargi avec des missions inattendues! *" Lors de l'ouverture de la résidence-services, 49 appartements étaient disponibles. On m'a demandé de faire visiter les appartements aux familles, mission que j'ai acceptée. En 2023, 80% des appartements avaient trouvé preneurs. Et la résidence-services affichait un taux d'occupation à 100% en 2024."*

Dans 3 ans et quelques mois, l'heure de la retraite sonnera pour Marie. Une étape qu'elle voit arriver avec un peu d'appréhension. *" Mon mari me dit que je vais avoir très difficile quand ce moment arrivera. C'est sans doute vrai, parce que j'aime mon travail et j'y suis toujours venue avec le sourire. Ce sera le moment de passer à autre chose...c'est une nouvelle vie qui commencera!"*

2024 : une année pour **structurer**, **fédérer** et **pérenniser** nos Pôles

Arrivé fin 2023 au sein des Pôles Senior, Enfance, Santé mentale et Assuétudes, Christophe Delvoie dresse le bilan d'une année de travail intense, rythmée par de nombreuses avancées dans les cinq axes prioritaires : l'identité des Pôles, le recrutement, le bien-être de nos plus belles ressources, l'organisation et la pérennisation des structures.

Si l'on devait reprendre l'année 2024 en un mot, ce serait sans doute celui de "bien-être" : celui des managers, des directeurs de site, des collaborateurs... *" Un bien-être qui, inévitablement, profitera aussi à nos bénéficiaires"*. Christophe Delvoie, Directeur des ressources humaines, revient sur l'ensemble des actions menées en ce sens, en 2024.

Le bien-être à travers le recrutement : des processus simplifiés et mieux structurés

L'optimisation du recrutement et de la fidélisation de nos équipes a été (et reste) un enjeu majeur. *" Nous avons édité une ligne du temps accessible à chaque nouveau membre du personnel, détaillant chaque étape clé : entretien avec le directeur de site, rencontre avec le RH, suivi personnalisé, etc."* Cette initiative vise à clarifier le parcours des nouveaux arrivants et à leur offrir un cadre structuré de rencontres et d'échanges.

Par ailleurs, les journées d'accueil ont été repensées. *" Nous avons mis en place une première partie commune avec le Pôle hospitalier pour favoriser l'intégration globale et les liens entre nous, suivie d'une seconde partie spécifique à nos activités propres, qui permet d'approfondir nos spécificités."* Ces journées, organisées tous les deux mois, renforcent la cohésion dès l'arrivée des nouveaux collaborateurs. *" Consacrer du temps à l'intégration de nouveaux collaborateurs, et à leur bien-être, c'est mettre toutes les chances de notre côté pour parvenir à les garder"*

L'absentéisme : le bien-être en question

L'absentéisme de courte durée est une problématique majeure qui fragilise les équipes et impacte la continuité du service. *" Nous avons travaillé à simplifier la procédure et avons mis en place des étapes claires et transparentes, qui permettent de stimuler des moments d'échange avec les collaborateurs concernés."*

L'objectif n'est pas de remettre en cause un certificat médical, mais bien d'identifier les causes sous-jacentes et d'échanger sur les solutions possibles. *" Nous voulons sensibiliser, conscientiser et proposer des actions concrètes qui favorisent le bien-être au travail."*

Le bien-être de nos managers

Le turn-over des cadres a nécessité une analyse approfondie des raisons sous-jacentes. *" Les nombreux changements structurels de ces dernières années, la difficulté à trouver une cohésion entre les différentes spécificités et l'évolution des attentes ont été des éléments clés de cette instabilité temporaire."*

Pour y répondre, tous nos directeurs ont passé et partagé le résultat d'un test bien connu de comportement au travail, un outil permettant de mieux comprendre le fonctionnement de l'autre et d'adapter le management en conséquence. *" Nous avons constaté que beaucoup de nos cadres avaient un profil plutôt orienté vers l'émotion et le ressenti, ce qui est très précieux pour nos bénéficiaires mais nécessite un accompagnement plus proche ... Cette prise de conscience a permis d'ajuster nos méthodes de management, en favorisant l'écoute et la bienveillance."*

Des mesures concrètes ont également été mises en place pour clarifier les rôles et réduire la pression. *" Sous l'impulsion de l'ONE, nous avons attribué une direction attitrée à chacune de nos crèches, rendant ainsi l'organisation plus lisible et les attentes plus claires."*

" Grâce à cette analyse, aux profils recrutés et aux ajustements réalisés, nous espérons avoir pu stabiliser les cadres dirigeants de nos 18 structures. Du bien-être de nos cadres dépend celui de nos équipes, et au final de nos bénéficiaires."

Vers une organisation plus efficace et autonome

" Un directeur de site ne peut veiller au bien-être des travailleurs, que s'il peut compter en amont sur une organisation claire et solide et avoir certains leviers d'action directs." Dans cette optique, 2024 a été marquée par une volonté d'autonomisation de nos Pôles.

Des indicateurs de suivi ont été mis à disposition des directions de site, leur permettant d'avoir une vision plus précise sur leur structure : taux d'occupation, finances, gestion des ressources humaines. *" Nous avons intégré de nouveaux modes de concertation sociale et continué à développer une boîte à outils RH, afin d'uniformiser et d'autonomiser la gestion des contrats et des ressources."*

Bien-être des collaborateurs : des actions concrètes à venir

Le bien-être des collaborateurs est un enjeu central. *" Nous devons donner la parole à nos collaborateurs et avons donc structuré les échanges afin que chacun puisse exprimer ses difficultés et bénéficier d'un accompagnement adéquat."*

Par ailleurs, un travail important a été réalisé sur la formation : *" Nous avons lancé des plans de formation et mis en place une plateforme dédiée, sur base du modèle hospitalier, qui centralise les formations et nous permettra de mieux gérer, à l'avenir les compétences de chacun."*

Une identité renforcée pour une meilleure cohésion

Un travail est actuellement mené sur l'identité du Pôle. *" Nous devons travailler sur un logo et un nom uniques, éléments essentiels pour une meilleure cohésion en interne et une meilleure visibilité externe."*

De plus, de nouveaux espaces d'échanges ont été créés, notamment le COCOTRA, comité de coordination transversal, qui permet d'interconnecter les différentes structures et de favoriser le partage des bonnes pratiques. *" L'accent a également été mis sur la cohésion au sein du comité directeur, avec des formations supplémentaires au modèle HBDI et des temps d'échange dédiés."* Une "mise au vert" de notre Conseil d'Administration est notamment prévue prochainement pour avancer vers cette identité commune et partagée.

Pérennisation des structures : garantir la stabilité

Appliquer ces démarches aux 18 structures des Pôles est un défi essentiel pour assurer leur pérennité. Identifier des pistes de solution, mettre en place de nouvelles démarches, et de nouvelles organisations...c'est important. Encore faut-il pouvoir appliquer cela à toutes nos structures !

C'est ici aussi que la direction RH prend tout son sens: accompagner les managers lors de leurs prises de fonction ou lors d'entretiens de recadrage, animer les réunions d'équipe, développer la cohésion entre les managers...

Après une année riche en transformations, Christophe Delvoie dresse un bilan très positif. *" Je constate une grande solidarité et complémentarité entre les membres du comité de direction. Nous avons appris à connaître les forces et faiblesses de chacun, et nous avançons ensemble avec une confiance mutuelle renforcée... dynamique, mais sereine ! "*

Donner un **cap structurant** pour **libérer les dynamiques**

Depuis septembre 2024, Stéphanie Cordier occupe la fonction de Direction Enfance et Santé Mentale au sein du Groupe Jolimont. Un poste en parfaite continuité avec son parcours, puisqu'elle a auparavant été Directrice Administrative du Service de Santé Mentale. Son approche : structurer, clarifier et créer des ponts entre des secteurs encore trop cloisonnés. Avec un objectif constant : favoriser la cohérence et permettre aux équipes de se déployer pleinement.

Créer du lien pour faire émerger une dynamique collective

Déjà en tant que directrice administrative du Service de Santé Mentale, Stéphanie portait la volonté de renforcer les synergies entre les services. Son nouveau poste lui permet désormais de poursuivre cette dynamique à une échelle plus large, en intégrant pleinement le secteur de l'Enfance, tout en tissant des liens avec d'autres secteurs du Groupe comme l'Hospitalier, le Senior et les Assuétudes. *" La création de ponts entre nos domaines d'expertise est essentielle. Cela nous permet d'enrichir nos pratiques, de sortir du travail en silos, et d'imaginer des actions transversales plus cohérentes au service des bénéficiaires."*

Un cadre structuré pour traverser les réformes

L'année 2024 a été marquée par des changements majeurs dans le secteur de l'enfance. Nomination d'une direction pour chaque crèche, implémentation du logiciel BeKid, nouvelles modalités de calcul des participations financières parentales, adaptation du calcul du nombre de jours d'absences justifiés non facturables,... Autant de modifications imposées par la nouvelle circulaire de l'ONE. *" Il a fallu intégrer rapidement une réglementation complexe, et assurer une communication claire aux familles."*

Dans ce contexte, un travail en profondeur sur les procédures a été mené. *" Très vite, il est apparu indispensable de remettre à plat l'ensemble de nos pratiques. Nous avons recensé, évalué, réécrit ou créé les procédures nécessaires, en co-construction avec les équipes."* Le contrat d'accueil a lui aussi été entièrement revu. *" L'objectif est de donner du sens à ce que l'on produit. Un cadre clair, réaliste, pensé avec le terrain, c'est ce qui permet ensuite aux équipes et aux familles d'évoluer sereinement."*

Soutenir les directions pour qu'elles prennent leur juste place

Ces transformations ont mis en évidence la nécessité d'un accompagnement managérial renforcé. Un travail de coaching des directions a été amorcé, avec l'objectif de leur offrir un cadre structuré et des outils concrets pour exercer pleinement leur rôle. *" Mon rôle est de leur offrir les outils, le cadre et la confiance nécessaires pour qu'elles puissent exercer pleinement leur rôle."*

Cette dynamique s'inscrit dans une logique systémique, où chaque acteur doit pouvoir trouver sa juste place dans un environnement en pleine évolution. *" C'est à travers l'ajustement des rôles*

et le soutien à la prise de fonction que nous construisons un système plus stable, plus juste, plus efficace." Ce chantier est loin d'être achevé : il ne fait que commencer. L'accompagnement se poursuivra en 2025, avec l'ambition d'ancrer durablement cette nouvelle posture dans les pratiques quotidiennes.

Une offre en santé mentale diversifiée, ancrée dans le réel

Dans un contexte de saturation du réseau, les services de santé mentale du Pôle poursuivent leur déploiement avec créativité et réactivité. Parmi les initiatives phares : le Café des liens, développé par l'Atelier Césame en collaboration avec l'ensemble de l'équipe du SSM. Ce rendez-vous hebdomadaire, ouvert à toute personne en recherche de lien social, propose un espace d'accueil informel autour d'un café, d'une activité artistique, récréative ou bien-être. *" C'est une réponse simple, accessible, mais essentielle, dans un monde où l'isolement s'accroît."*

Le SSM a également poursuivi la mise en place de groupes de parole, dont un nouveau groupe d'art-thérapie, co-animé par l'Atelier Césame et un groupe de parole autour de la question alcool animé par l'équipe Trait d'Union, qui offre un suivi alcoologique ambulatoire.

" Nous faisons le maximum pour répondre à une demande croissante, avec les ressources qui sont les nôtres. Il s'agit de diversifier nos modalités d'accueil tout en respectant notre cadre subsidiant."

Donner un souffle nouveau à l'ensemble du Pôle

Le Service de Promotion de la Santé à l'École (PSE) poursuit, lui aussi, sa mission avec constance et engagement, en assurant un accompagnement médical et éducatif de qualité. *" La santé des enfants est un levier majeur d'épanouissement, et nos équipes y travaillent avec engagement et efficacité."*

Pour 2025, Stéphanie souhaite poursuivre ce mouvement d'ensemble. *" Nos équipes sont profondément investies. Il est essentiel qu'en retour, elles puissent évoluer dans un environnement qui les soutient, qui les valorise et qui leur donne les moyens d'agir."*

Elle revendique une posture ouverte et créative : *" J'aime m'inspirer de ce qui fonctionne ailleurs, oser des approches innovantes en management, croiser les regards et les pratiques. La créativité, au service de l'expertise, c'est ce qui permet de faire émerger des solutions nouvelles et adaptées."*

Avec comme fil conducteur une exigence constante : *" Le bien-être des équipes, la qualité de l'accueil, et une recherche continue d'excellence... mais toujours dans une dynamique collaborative, nourrie par l'intelligence collective."*

Mon arrivée au sein des Pôles Senior, Enfance, Santé mentale et Assuétudes m'a bouleversé

Donovan Picart est arrivé en mai 2024, avec sous le bras, un master en sciences de l'ingénieur industriel, et 12 ans d'expérience dans le bâtiment.

À son arrivée, il prend la gestion technique des infrastructures à bras le corps. *" En veillant aux respects des normes réglementaires spécifiques à chaque site, je gère aussi bien l'ensemble des équipements techniques existants que les nouveaux projets."*

Première priorité à son arrivée : établir un inventaire ! *" Nous avons dressé la liste de tous les équipements de nos Pôles, et à partir de là, nous avons établi un plan de maintenance pour tous les bâtiments, en fonction des priorités et des urgences. Ainsi qu'une liste d'actions concrètes à mettre en place."*

Sa vision de la gestion technique ? *" Aujourd'hui, une gestion optimale des équipements et des infrastructures doit nécessairement intégrer leur durabilité ainsi que leur bilan énergétique."* Une logique évidente dans un contexte de demande en constante augmentation : hausse du nombre de résidents, pénurie de places en crèches, infrastructures vieillissantes qui doivent s'adapter aux besoins actuels et futurs.

Un plan d'action clair

L'objectif pour 2024 était donc de dresser un inventaire technique complet de tous les équipements et d'établir un plan de maintenance pour l'ensemble des bâtiments. Mais pas seulement. Il s'agissait aussi de mettre en place des actions concrètes pour améliorer l'efficacité énergétique et réduire l'empreinte environnementale des infrastructures.

Parmi ces actions : une liste complète des sites à rénover, la réalisation d'audits des bâtiments pour identifier les priorités et les opportunités d'amélioration. L'enjeu est multiple : prolonger la durée de vie des bâtiments, diminuer les coûts d'exploitation, réduire l'impact climatique, mais surtout assurer le confort des bénéficiaires et du personnel en créant des espaces agréables et fonctionnels.

Des investissements stratégiques

Pour atteindre ces objectifs, le Groupe a pu compter sur des subventions wallonnes, notamment via le dispositif UREBA. Un montant de 12,2 millions d'euros est prévu pour les travaux,

avec une aide UREBA attendue de 2 millions d'euros. Sur les 25 sites identifiés, 9 nécessitent des travaux urgents. 3 maisons de repos en particulier, le "Comme chez soi" , "Les Chartriers" et "La Charmille".

" Nous devons maintenir une température stable et assurer le confort des résidents, or nos bâtiments sont de véritables passoires énergétiques. L'enjeu est de taille : il s'agit d'assurer un retour sur investissement optimal en réalisant des travaux qui permettent de réduire la consommation énergétique et donc les coûts d'exploitation sur le long terme, le tout dans un délai limité. En effet, les travaux doivent être achevés d'ici juin 2026 afin de bénéficier des subsides ".

Un défi organisationnel et humain

Au-delà des aspects techniques et financiers, un des grands défis pour Donovan est d'uniformiser la gestion des infrastructures. *" Il faut mettre sur papier des procédures claires pour que chaque structure puisse être dépannée sans mon intervention directe."*

2025 s'annonce donc comme une année charnière.

Mon arrivée au sein du Groupe a été une expérience transformatrice, notamment sur le plan humain. *" Cela m'a surpris, je ne m'attendais pas à cette dimension relationnelle. Avant, j'étais sur des chantiers, dans un cadre purement technique, avec 2 priorités principales : le respect des délais et des budgets. Ici, chaque intervention sur site me permet de faire de nouvelles rencontres (résidents, personnel, ...), chacun ayant des besoins réels. Cela me fait prendre conscience de l'impact concret de mon travail sur leur quotidien, et cela me plaît énormément."*

Ce rôle a changé sa vision, y compris sur le plan personnel. *" J'ai deux jeunes enfants, et aujourd'hui j'ai la chance de pouvoir leur consacrer du temps, tout en étant engagé dans une mission porteuse de sens."*

Délai, finances et amélioration de la qualité de vie des utilisateurs de nos bâtiments : trois défis majeurs à relever d'ici juin 2026. Mais Donovan a déjà prouvé qu'il savait relever les challenges.

Repenser la maison comme un **lieu de vie**

Julie Desplanque

Deux moments forts ont marqué l'année 2024 de Julie Desplanque, Directrice de La Visitation à Lobbes. La poursuite du questionnement autour de la logique domiciliaire, et la réflexion autour d'une approche pleine de sens pour elle, la "non-contention".

La démarche autour de la logique domiciliaire a été initiée suite à une formation suivie à Montpellier.

L'objectif ? Rompre avec l'approche hospitalière en maison de repos et privilégier des espaces plus intimes et personnalisés. *" En groupes de travail interdisciplinaires incluant des résidents de la maison de repos, nous avons pu créer chacun, notre maison de repos idéale, au moyen de legos. Nous nous sommes rendu compte que le champ de possibilités était énorme".*

Parmi les réflexions engagées : créer de petites unités de vie, repenser la prise des repas (des tablées limitées), envisager des logements sous forme de maisonnées, avec des entrées individuelles. Il est aussi question de supprimer progressivement les chariots de soins dans les couloirs, au bénéfice d'armoires personnalisées dans la chambre de chacun.

" La maison de repos d'aujourd'hui reflète-t-elle vraiment le domicile ?" s'interroge Julie Desplanque. *" Pour le moment, la réponse est non. L'enjeu, c'est de travailler l'individuel au sein d'un collectif, en redonnant un caractère intime à un habitat collectif."*

Avec cette approche innovante, La Visitation trace la voie vers une maison de repos qui ne serait plus perçue uniquement comme un lieu de fin de vie, mais bien comme un vrai "chez-soi" où le résident peut retrouver une certaine intimité.

Repenser la contention : un défi humain et éthique

La contention a longtemps été perçue comme une solution de sécurité pour les résidents à risque de chute. Pourtant, cette approche est aujourd'hui remise en question.

" Aux yeux d'un professionnel de soin, la contention, c'est la sécurité. Or, je ne comprends pas comment la sécurité passe au dessus de la liberté ", confie Julie.

Dans cette optique, l'équipe de La Visitation a suivi une formation inspirée de la méthode Humanitude, qui encourage des alternatives à la contention. L'objectif ? Trouver un équilibre entre sécurité et bien-être des résidents. *" On a conscientisé tout le personnel sur les dégâts psychologiques liés à la contention, en les mettant en parallèle avec le risque de chute "*, explique la directrice.

Grâce à un travail d'analyse mené avec le Dr Lamy, médecin coordinateur, une révision médicamenteuse a également été mise en place. Tous les quinze jours, trois résidents voient leur traitement réévalué, et des recommandations sont envoyées aux médecins traitants. Certains traitements peuvent augmenter le risque de chute, raison de plus pour les évaluer régulièrement.

L'approche de La Visitation ne se limite pas à la théorie. Des mesures concrètes ont été adoptées pour remplacer la contention par des solutions plus respectueuses des résidents.
L'achat de tapis antidérapants, par exemple, a été un changement simple mais efficace. *" Une résidente refusait la ceinture abdominale, nous lui avons enlevé et avons opté pour la pose d'un tapis anti-glisse dans son fauteuil. C'est toute la logique d'accompagnement qui change".*

Un kinésithérapeute va également être engagé pour travailler à la "verticalisation" des résidents. *" Dans l'idéal, il faut travailler la verticalisation au moins 20 min par jour avec chaque résident. C'est un enjeu majeur pour limiter le risque de chute".* Travailler sa posture "debout" aide le résident à maintenir sa musculature pour éviter les risques de chute. Ou du moins diminuer leurs conséquences.

Imaginer l'extension, travailler sur de nouvelles logiques de soin, qui ont du sens...voilà des projets fédérateurs menés au sein de la Visitation.

" Ce sont des projets qui nous parlent car nous avons des équipes et des collaborateurs en recherche de sens au travail. Cela explique aussi pourquoi nous sommes toujours nombreux autour de la table, quand il s'agit de faire avancer ces projets. C'est une grande chance que j'ai, et j'en suis consciente ! "

Angelo Cocimano

L'homme de l'ombre qui **éclaire** nos Pôles

Il balade sa bonne humeur sur les 15 sites de nos Pôles... lui c'est Angelo, une figure familière à beaucoup.

Il est ce qu'on appelle "technicien de maintenance", il se déplace sur les structures en fonction des problèmes rencontrés ici et là (éclairage défectueux, porte cassée, problème de chauffage, d'électricité, de plomberie, de sanitaires, contact avec les sous-traitants,...). Angelo est un touche à tout ! *" J'ai été salarié, puis indépendant dans le bâtiment pendant 25 ans. J'ai eu la chance de rejoindre Les Pôles Senior, Enfance, Santé mentale et Assuétudes en 2022".*

Angelo a une vision bien à lui de la maintenance : *" il faut avoir les yeux partout, et essayer d'anticiper les pannes ou les problèmes qui pourraient arriver, c'est plutôt une gestion préventive. En fonction des demandes des directeurs et directrices, je pare au plus urgent et je voyage de site en site".*

Ce qu'il aime dans son métier ? *" Le contact avec mes collègues... depuis mon arrivée, ça se passe très bien. Je suis toujours content d'aller travailler. Je travaille comme j'ai été éduqué : si tu es bien avec les gens, les gens seront bien avec toi".*

Comme dans tout parcours professionnel, il y a eu des moments plus difficiles, des moments qu'Angelo a pu traverser avec sérénité. *" Lorsque je suis arrivé, j'ai été formé par mon supérieur. On s'entendait très bien. Ensuite, il a quitté le Pôle. S'en est suivie une période de transition, avec pas mal d'inconnues. Aujourd'hui, nous avons retrouvé une stabilité et nous faisons de belles choses !"*

Pour Angelo, son métier c'est un peu sa passion. *" J'aime tout dans mon métier. Pour moi, chaque mission est un défi. Je n'aurais pas pu rester dans un bureau. J'ai eu beaucoup de chance d'être engagé ici, je suis arrivé au bon moment et je viens tous les jours au boulot avec le sourire ! "*

40 ans de carrière **au service** des résidents

Nadine Deronne a vu le site de Notre-Dame de la Fontaine évoluer au fil des décennies. Arrivée comme infirmière en 1985, elle occupe le poste d'infirmière chef depuis 1998. Au cours de ces années, elle a assisté à la transformation de la structure, qui est passée d'une simple maison de repos à une maison de repos et de soins.

Mais au-delà de l'évolution du site, c'est surtout le métier qui a profondément changé. *" Au début de ma carrière, tout le travail tournait autour du résident. Il n'y avait quasiment pas de dossier à remplir, de registre, de tâches administratives... Aujourd'hui la législation a évolué, le travail est devenu plus administratif, il y a davantage d'exigences au niveau de l'AVIQ, ..."*

Après quarante ans de carrière, Nadine observe également un changement notable dans le recrutement. *" Nous avons eu au sein de la maison de repos une absence de longue durée pour laquelle nous n'avons pas trouvé d'infirmière remplaçante. Le recrutement est devenu vraiment compliqué."*

Les relations avec les familles ont également évolué. *" Il y a beaucoup plus d'attentes qu'auparavant. Avant, en tant qu'infirmière, on avait une vue globale sur le résident. Aujourd'hui, l'infirmière se consacre davantage aux soins aigus, aux gestes techniques, à la délivrance des médicaments. Elle a moins de temps à consacrer au chevet du résident. Or, la seule demande du résident, c'est du TEMPS! "*

Une passion toujours intacte

Malgré ces constats, Nadine reste profondément attachée à son métier. *" J'ai la chance d'avoir fait toute ma carrière au sein de la même maison de repos, une petite structure familiale où on connaît chaque résident. Quand je passe dans les couloirs et que je les croise, je les observe et je peux détecter s'il y a quelque chose d'inhabituel chez l'un d'entre eux. La base de mon métier, c'est l'observation. Et heureusement, j'ai encore l'occasion de le faire et de questionner le résident si je sens que quelque chose ne va pas."*

Malgré les difficultés de recrutement, Nadine se sent toujours à sa place à Notre-Dame de la Fontaine. *"Mettre le bénéficiaire au centre de notre travail reste une valeur essentielle au sein du Pôle, tout comme la volonté d'améliorer sans cesse nos pratiques. Ce sont des valeurs importantes pour moi. Même si il n'est pas toujours simple de réunir les équipes, nous faisons en sorte de consacrer le temps disponible aux résidents. Ce qui reste fondamental, c'est que la volonté de bien faire est toujours présente. Et je dois dire que notre parole compte, on se sent écoutés... c'est important !"*

CHAPITRE 7

Ça s'est passé chez nous

NOSTALGIE
NOSTALGIE

Joyeux
Noël

2025

NOEL

PÔLE SANTÉ MENTALE
ET ASSUÉTUDES
JOLIMONT

Reine de Noël

LIVE
LAUGH

© JUIN 2025

Coordination :
Pauline Duhaut

Rédaction :
Bérengère Devos

Mise en page :
www.sarahbertrand.be

Photos :
Olivier Pirard et Frédéric Sierakowski

GROUPE
JOLIMONT

Siège social

Rue Ferrer 159
7100 Haine-Saint-Paul

PÔLE SENIOR
JOLIMONT

PÔLE ENFANCE
JOLIMONT

PÔLE SANTÉ MENTALE
ET ASSUÉTUDES
JOLIMONT

www.jolimont.be