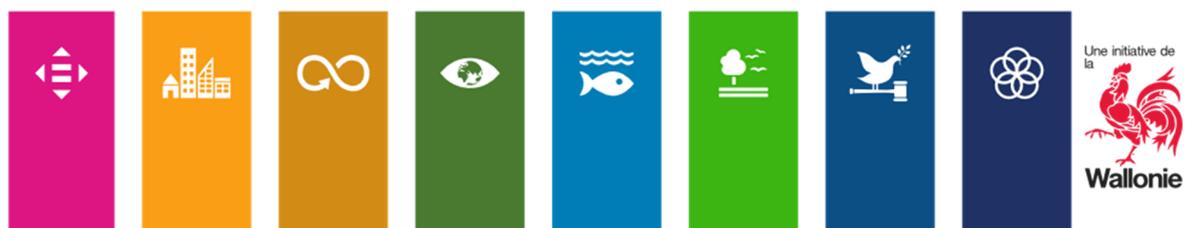




## FEUILLE DE ROUTE VERS LES OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT DURABLE



Nom de l'organisation : Hôpital de la Citadelle de Liège

Nom du coach : Stéphanie FELLEEN, Smart2Circle

Date d'adoption : 08/02/2023

Par : Fabienne De Zorzi

## 1. CONTEXTE – Un cadre international décliné au niveau wallon

En septembre 2015, les États membres des Nations Unies ont adopté un programme mondial ambitieux qui vise à promouvoir un meilleur avenir pour tous, en ouvrant la voie à l'éradication de l'extrême pauvreté, à la lutte contre les injustices et inégalités ainsi qu'à la protection de notre planète. Cet agenda s'articule autour des 17 Objectifs de Développement Durable (ODD), déclinés en 169 cibles, qui définissent et traduisent les priorités pour assurer une transition juste vers un développement durable à l'horizon 2030.

Pour concrétiser ces objectifs au niveau local, la Wallonie a lancé un appel en vue d'accompagner diverses organisations publiques et privées dans leur démarche de transition vers un développement durable.

## 2. METHODE – Notre façon de procéder

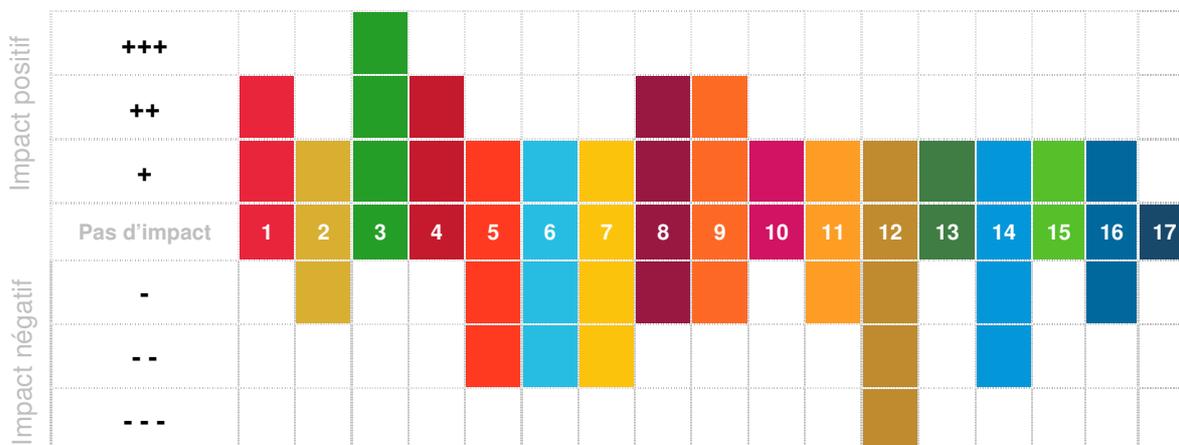
Cinq demi-journées d'accompagnement avec un coach ont été mises à notre disposition afin de faire un état des lieux de nos impacts (diagnostic) et d'identifier, avec l'aide de nos parties prenantes, les actions les plus pertinentes à mener pour contribuer aux 17 ODD (plan d'action).

La construction de notre feuille de route a été mise en place selon une méthodologie répartie en 5 grandes étapes :



DESCRIPTION	OBJECTIFS
<p><b>Étape 1 : Sensibilisation, mise à niveau pour une bonne compréhension des ODD + SDG Assessment.</b></p> <p>Cette première étape consiste à comprendre les ODD, comment ils ont été établis, comment les entreprises peuvent les utiliser. Elle consiste aussi à souder le groupe de travail dans la durée.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Souder le groupe de travail, identifier le rôle de chaque personne au sein du groupe de travail</li> <li>✓ Aligner le groupe de travail sur la méthodologie qui sera appliquée lors de notre accompagnement</li> <li>✓ Comprendre les ODD</li> <li>✓ Démarrer l'analyse du SDG Assessment avec le groupe de travail</li> </ul>
<p><b>Étape 2 : Diagnostic (SDG Assessment) et atelier « enjeux stratégiques et pertinents »</b></p> <p>Nous commençons à construire la matrice de matérialité de l'entreprise. Cette matrice de matérialité va servir de base à la création de la feuille de route ODD. Nous identifions les enjeux stratégiques et pertinents au regard du développement durable.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Découvrir ensemble les résultats du SDG Assessment de l'entreprise</li> <li>✓ Comprendre la notion de matrice de matérialité</li> <li>✓ Identifier ensemble les enjeux stratégiques et pertinents au regard du développement durable</li> </ul>
<p><b>Étape 3 : Consultation des parties prenantes</b></p> <p>Un engagement inclusif des parties prenantes internes et externes est primordial pour conduire les trois actions (cartographier la chaîne de valeur, sélectionner les indicateurs, définir les priorités).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comprendre la notion de parties prenantes internes et externes</li> <li>✓ Lister ensemble qui sont les parties prenantes externes et décider de la méthode d'engagement</li> </ul>
<p><b>Étape 4 : Programmation : définition des indicateurs chiffrés de la feuille de route</b></p> <p>Cette séance a pour but de fixer un niveau d'ambition pour chacune des priorités stratégiques de l'entreprise.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Décider d'objectifs chiffrés pour chaque enjeu ainsi qu'un horizon de temps</li> </ul>
<p><b>Étape 5 : Intégration et communication de la feuille de route</b></p> <p>L'intégration du développement durable dans les activités principales et sa déclinaison à l'ensemble des fonctions est essentielle pour atteindre les objectifs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comprendre que l'ancrage des ODD dans les activités de l'entreprise est clé</li> <li>✓ Trouver des idées pour ancrer ces ODD dans l'entité accompagnée</li> <li>✓ Finaliser la présentation de la feuille de route</li> <li>✓ Conclusion de nos sessions de travail</li> </ul>

### 3. DIAGNOSTIC – Notre impact sur les 17 Objectifs de développement durable



#### CONCLUSION DE L'ANALYSE :

##### 1. Impact actuel au regard des 17 Objectifs de Développement durable

Afin de construire notre SDG Assessment, nous avons passé en revue chacun des 17 ODD en nous posant la question suivante : " Dans quelle mesure notre activité génère-t-elle un impact positif ou négatif pour l'atteinte de cet ODD ? ". Cette analyse démontre que nous avons 2 ODD prioritaires et 6 ODD importants.

##### NOS ODD PRIORITAIRES



##### NOS ODD IMPORTANTS



## 2. Enjeux stratégiques et pertinents sur lesquels agir prioritairement

Dans un premier temps, nous avons listé en interne quels étaient nos enjeux stratégiques et pertinents au regard du développement durable.

Ensuite, grâce à la consultation des parties prenantes internes et externes, nous avons pu affiner nos enjeux, en supprimer certains et en renommer d'autres.

### À propos de la consultation des parties prenantes :

Nous avons consulté nos parties **prenantes internes**, grâce à un questionnaire en ligne envoyé à notre personnel. Nous avons comptabilisé 295 répondant(e)s. Les 3 priorités pour les répondants sont les enjeux suivants :

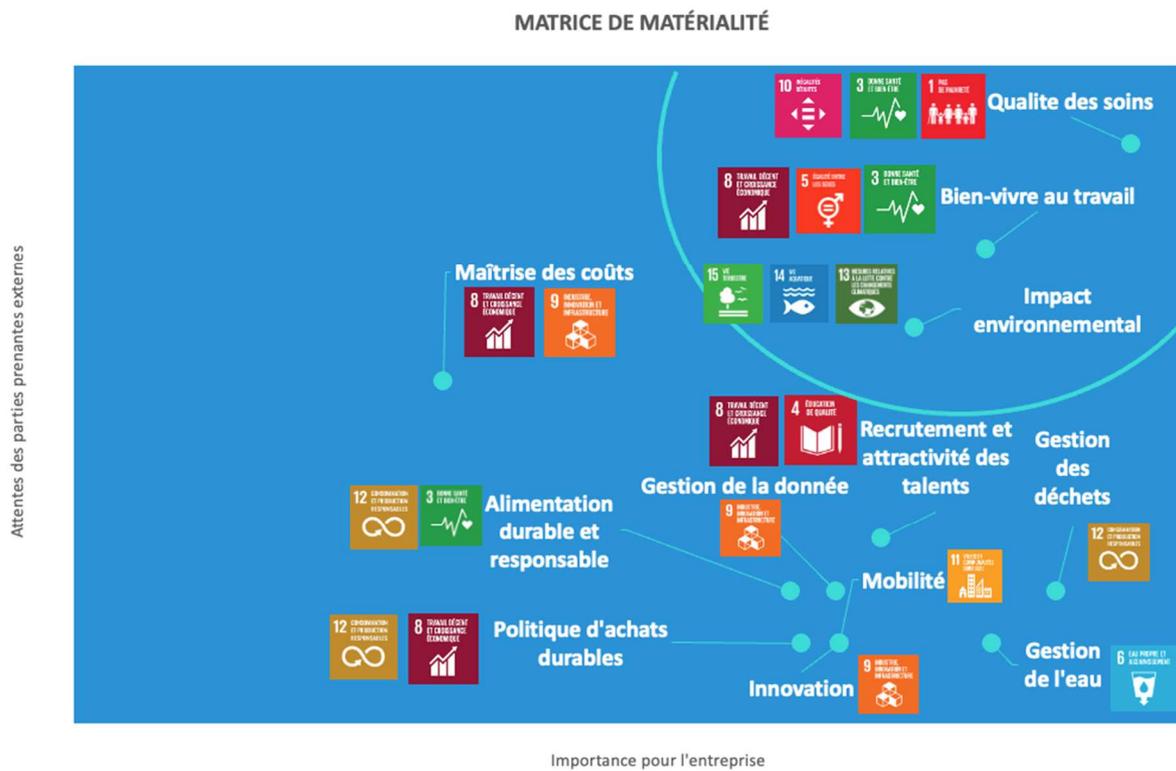
1. La qualité des soins,
2. La gestion des déchets,
3. La gestion de l'eau à **égalité** avec le bien vivre au travail

Nous avons également consulté nos **parties prenantes externes** le 24/11/2022, grâce à l'organisation d'une table ronde en présentiel, réunissant nos parties prenantes les plus représentatives et impactées par nos activités.

Composition de notre table ronde : 1 représentant du Comité de riverains, 1 représentant de Helmo, 1 médecin généraliste, 1 représentant du Comité patient, 1 représentant de Santha, 1 fournisseur (Laurenty), 1 représentant de la Ville (échevinat Forêt), 1 représentant de la Fondation.



Il résulte de notre analyse et de la consultation des parties prenantes la matrice de matérialité suivante ci-dessous, laissant apparaître nos enjeux stratégiques les plus importants pour notre hôpital.



### Nos enjeux stratégiques et pertinents

#### Qualité des soins



Prodiguer des soins d'excellence, accessibles à tous, sans discrimination et ce, dans une démarche englobante, bienveillante et empathique.

#### Bien-vivre au travail



Le "bien-vivre" au travail est une priorité pour la Citadelle. La Citadelle soutient, promeut et met en œuvre des actions, projets, procédures, inscrits dans les valeurs de l'hôpital visant le bien-être physique, psychique, le respect mutuel et un équilibre vie privée/professionnelle.



### Mobilité



Renforcer la position de la Citadelle comme hôpital de proximité, encré dans la ville et son quartier passe par la poursuite des démarches visant une mobilité durable.

### Gestion des déchets



La Citadelle met en place des solutions visant tant à la réduction de la production des déchets qu'à garantir des filières de tri et de valorisation des déchets : organiques, PMC, métaux, emballages, PVC, ... Ces démarches s'inscrivent dans une dynamique d'amélioration continue.

### Alimentation durable et responsable



Pour les patients et ses collaborateurs, la Citadelle offre et fait la promotion d'une alimentation saine, durable et respectueuse de l'environnement.

### Innovation



La Citadelle investit dans les nouvelles technologies et la créativité. Ces démarches visent particulièrement à toujours innover la qualité des soins et de services offerts aux patients.

### Impact environnemental



Pour la Citadelle, les enjeux liés à l'impact environnemental sont importants : garantir/maintenir la biodiversité, mesurer et limiter l'empreinte carbone et limiter les pollutions.



### Gestion de l'eau



La Citadelle a pour volonté de déployer des solutions permettant de gérer les consommations en eau, d'éviter les gaspillages et de mettre en avant des solutions de réutilisation de l'eau.

### Gestion de la donnée



Optimiser l'utilisation des données médicales, dans un cadre structuré (et sécurisé), pour une médecine efficace et proactive.

### Recrutement et attractivité des talents



La Citadelle, par son cadre de travail attractif et bienveillant, vise à attirer et garder les talents et à développer les compétences.

### Maîtrise des coûts



La maîtrise des coûts visant une pérennité financière est un enjeu majeur pour l'hôpital ; l'optimisation de la compétitivité et du positionnement concurrentiel restent des objectifs majeurs.

### Politique d'achats durables



La politique durable met l'accent sur des achats coordonnés, locaux et flexibles. Cette politique tient compte des enjeux sociétaux, favorise sa pérennité financière et sa sécurité d'approvisionnement.



## 4. PLAN D'ACTION - Nos actions prioritaires pour renforcer notre contribution aux Objectifs de Développement durable

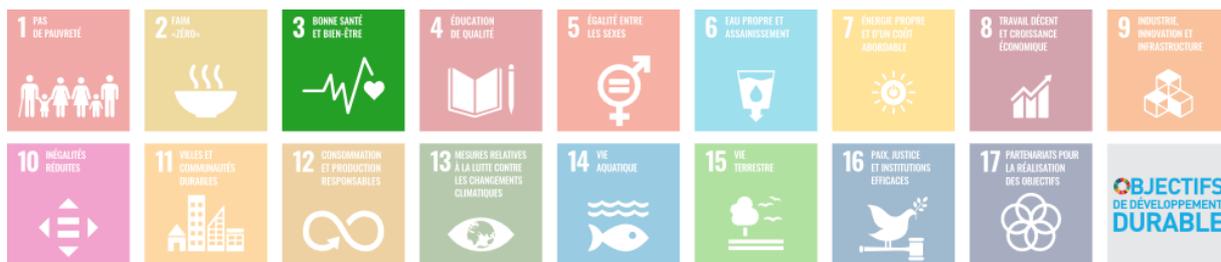


objectif opérationnel

**Alimentation durable et responsable** : pour les patients et ses collaborateurs, la Citadelle offre et fait la promotion d'une alimentation saine, durable et respectueuse de l'environnement.

Actions à mettre en place	Périmètre / ancrage	Cibles ODD concernées	Indicateurs	Échéance
Intégration dans les marchés d'une dimension locale	Citadelle	2.1 – 2.4	Augmentation de 10% de l'usage de produits locaux en 2023	2023
Mise en place d'une offre « végétarien » au mess	Citadelle	2.1 – 2.4	Réduction de 10% des consommations de produits carnés	2023
Révision des menus pour intégrer le concept de saisonnalité	Citadelle	2.1 – 2.4	Augmentation du nombre d'aliments de saison de 10% dans la conception des menus	2024





objectif opérationnel

**Qualité des soins** : prodiguer des soins d'excellence, accessibles à tous, sans discrimination et ce, dans une démarche englobante, bienveillante et empathique.

Actions à mettre en place	Périmètre / ancrage	Cibles ODD concernées	Indicateurs	Échéance
Diffuser les délais de RDV/médecins à chaque médecin chef de service en 2023	Citadelle	3.1 - 3.2 - 3.3 - 3.4 - 3.5 - 3.6 - 3.7	Réduire le délai de 10% de la 1ere plage disponible	2023
Organisation de plages de suivi dans chaque spécialité.	Citadelle	3.1 - 3.2 - 3.3 - 3.4 - 3.5 - 3.6 - 3.7	100% de comptabilité entre la prescription de RDV et la disponibilité de RDV	2025
Valider le maintien de la politique de la Citadelle d'une prise en charge accessible à tous dans le contexte évolutif des réseaux de soins.	Citadelle	3.1 - 3.2 - 3.3 - 3.4 - 3.5 - 3.6 - 3.7	100% des patients pris en charge	
Donner des retours systématiques des enquêtes satisfaction vers les services concernés 1X/an	Citadelle	3.1 - 3.2 - 3.3 - 3.4 - 3.5 - 3.6 - 3.7	Minimum satisfaction perçue patient de 90% dans les unités de soins d'hospitalisation (classique et jour)	2024
Construction des indicateurs + campagnes de sensibilisation vers services	Citadelle	3.1 - 3.2 - 3.3 - 3.4 - 3.5 - 3.6 - 3.7	Augmenter le ratio nbre enquêtes reçues/nbre passages patients	2024
Identification d'un indicateur de la qualité des soins par spécialités	Citadelle	3.1 - 3.2 - 3.3 - 3.4 - 3.5 - 3.6 - 3.7	100% des spécialités ont min. 1 indicateur de qualité.	2024

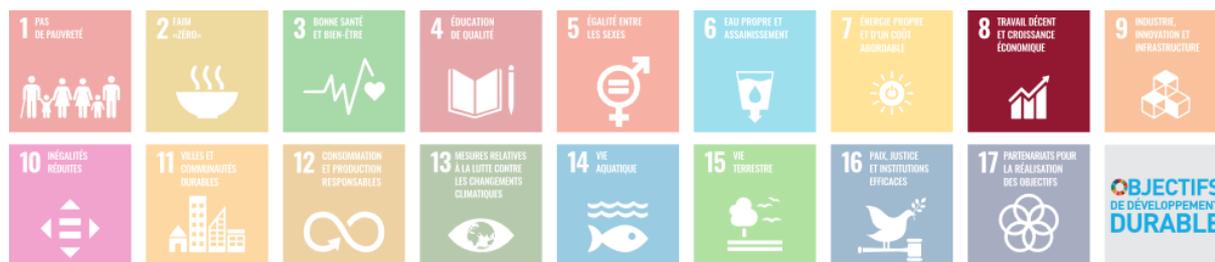


objectif opérationnel				
<p><b>Bien-vivre au travail</b> : le "bien-vivre" au travail est une priorité pour la Citadelle. La Citadelle soutient, promeut et met en œuvre des actions, projets, procédures, inscrits dans les valeurs de l'hôpital visant le bien-être physique, psychique, le respect mutuel et un équilibre vie privée/professionnelle.</p>				
Actions à mettre en place	Périmètre / ancrage	Cibles ODD concernées	Indicateurs	Échéance
Entretien systématique reprise d'absence	Citadelle	3.4	Vu le contexte socio-économique et la spécificité du secteur, pas d'augmentation du taux d'absentéisme sur les 5 prochaines années	2025



objectif opérationnel				
<p><b>Gestion de l'eau</b> : La Citadelle a pour volonté de déployer des solutions permettant de gérer les consommations en eau, d'éviter les gaspillages et de mettre en avant des solutions de réutilisation de l'eau.</p>				
Actions à mettre en place	Périmètre / ancrage	Cibles ODD concernées	Indicateurs	Échéance
Élaboration et mise en œuvre d'un programme de projet ...	Citadelle	6.4	Réduire de 10% notre consommation d'eau d'ici 2024	2024
Mise en place de décompteurs par service	Citadelle	6.4	100% des services sont munis de décompteurs pour suivi des consommations	2025
Analyse des possibilités de récupération des eaux de pluie et investissement pour permettre le stockage des eaux de pluie.	Citadelle	6.4	D'ici 2030, 50% de notre consommation en eau pour le jardinage provient de récupération d'eau de pluie	2030





objectif opérationnel

**Recrutement et attractivité des talents** : la Citadelle, par son cadre de travail attractif et bienveillant, vise à attirer et garder les talents et à développer les compétences.

Actions à mettre en place	Périmètre / ancrage	Cibles ODD concernées	Indicateurs	Échéance
Etablir un plan de formation et mettre en place des indicateurs de suivi de participation	Citadelle	4.4 – 4.5	Augmenter de 10 % la participation aux formations d'ici 2025	2025
Actions d'attractivité : Job Day, actions vers les stagiaires...	Citadelle	4.4 – 4.5	D'ici 2030, aucun service de notre hôpital n'est en pénurie de personnel	2030
Attribuer un rôle de tuteur- formateur aux agents + anciens pour maintenir leur expertise	Citadelle	4.4 – 4.5	D'ici 2025, 100% des personnes qui sont à 2 ans de la retraite forment au minimum 20 personnes pendant leurs 2 dernières années	2025



<b>objectif opérationnel</b>				
<b>Maîtrise des coûts</b> : la maîtrise des coûts visant une pérennité financière est un enjeu majeur pour l'hôpital ; l'optimisation de la compétitivité et du positionnement concurrentiel restant des objectifs majeurs.				
Actions à mettre en place	Périmètre / ancrage	Cibles ODD concernées	Indicateurs	Échéance
Informations données aux différents chefs de service	Citadelle	8.3	100% des chefs de service sont sensibilisés au suivi des recettes et des coûts de la citadelle d'ici 2025	2025
Mise sur pied de sites de polycliniques décentralisés	Citadelle	8.3	Augmentation de l'attractivité médicale : augmentation de 5% des "nouveaux" patients (inconnus dans les bases de données)	2025
Encodage et suivi des conventions au sein du réseau Elipse	Citadelle	8.3	Augmentation de 10% du nombre de conventions	2025



<b>objectif opérationnel</b>				
<b>Bien-vivre au travail</b> : le "bien vivre" au travail est une priorité pour la Citadelle. La Citadelle soutient, promeut et met en œuvre des actions, projets, procédures, inscrits dans les valeurs de l'hôpital visant le bien-être physique, psychique, le respect mutuel et un équilibre vie privée/professionnelle.				
Actions à mettre en place	Périmètre / ancrage	Cibles ODD concernées	Indicateurs	Échéance
Suivi des secteurs à risque	Citadelle	9.1 – 9.4	Réduire de 10% le nombre d'accidents de travail (global annuel)	2024

Suivi des secteurs à risque	Citadelle	9.1 - 9.4	Augmentation de 10%/an de renseignements d'évènements indésirables jusque 2025 (reflet de l'activité)	2025
Spécifiques selon les résultats	Citadelle	9.1	Enquête de risque psychosociale ou enquête ciblée - Atteindre un taux de 50% de réponses de l'enquête	2025



**Innovation** : La Citadelle investit dans les nouvelles technologies et la créativité. Ces démarches visent particulièrement à toujours innover la qualité des soins et de services offerts aux patients.

Actions à mettre en place	Périmètre / ancrage	Cibles ODD concernées	Indicateurs	Échéance
Questionnaire d'enquête destiné au personnel (annuel), aux parties prenantes externes et auprès des patients et familles	Citadelle	9.4	Quantification de la perception de l'innovation au sein de l'institution	2023
Questionnaire d'enquête destiné au personnel (annuel), aux parties prenantes externes et auprès des patients et familles	Citadelle	9.4	Quantification de la perception de la qualité au sein de l'institution	2023
Promotion et surveillance via la COM de l'aura d'innovation de la Citadelle à l'extérieur.	Citadelle	9.4	D'ici 2025, 100% de nos activités innovantes sont visibles en externe via les différents supports média	2025
Plateforme d'échange interne où le processus de proposition, de choix, de développement est clair et transparent. Cette plateforme représente aussi une centralisation générale qui offre un cadastre visible de l'ensemble de ce qui est en cours et/ou accompli.	Citadelle	9.4	Quantifier le nombre de projets et quantifier leur concrétisation : 40% de nos projets se concrétisent au terme du plan stratégique BOOST 2025	2025
Pour extérioriser la démarche et la promouvoir : organisation d'une journée / semaine de l'innovation avec sensibilisation et "démonstrations" - Organisation de table(s) ronde(s) pour brainstorm 1X/trimestre, ouverte à tous - Création de capsules vidéos "d'innovation" promotionnant et expliquant les pivots, l'idée du "thinking out of the box", bien spécifier que ce n'est pas uniquement en lien avec des aspects technologiques...	Citadelle	9.4	Quantification de la fréquentation aux activités proposées - D'ici 2030, minimum 60% du personnel participent aux activités proposées par l'hôpital	2030

objectif opérationnel

**Gestion de la donnée** : Optimiser l'utilisation des données médicales, dans un cadre structuré (et sécurisé), pour une médecine efficiente et proactive.

Actions à mettre en place	Périmètre / ancrage	Cibles ODD concernées	Indicateurs	Échéance
Donner un accès partiel au DM aux MG, infirmiers à domicile, pharmaciens	Citadelle	9c	100% des intervenants concernés par le patient sont informés d'ici 2025	2024
Exploiter, analyser et communiquer les résultats des études (ex : escarres)	Citadelle	9c	Communiquer au minimum 30 études et statistiques à tout l'hôpital chaque année, à partir de 2026	2025





objectif opérationnel

**Mobilité** : Renforcer la position de la Citadelle comme hôpital de proximité, ancré dans la ville et son quartier passe par la poursuite des démarches visant une mobilité durable.

Actions à mettre en place	Périmètre / ancrage	Cibles ODD concernées	Indicateurs	Échéance
Campagnes de promotion vélos	Citadelle	11.2	Évolution des cyclistes : total kms parcourus ayant donné droit à l'indemnité : atteindre 250.000km d'ici 2025	2025
Campagnes de promotion vélos	Citadelle	11.2	Nbre de cyclistes - atteindre 5% de cyclistes parmi l'entièreté des travailleurs/médecins	2025
Information sur les avantages mobilité octroyé aux collaborateurs	Citadelle	11.2	Nbre d'abonnements TEC et SNCB - Augmenter de 10% le nombre d'utilisateurs des transports en commun	2025



# Feuille de route ODD – Hôpital de la Citadelle de Liège



<b>objectif opérationnel</b>				
<b>Gestion des déchets</b> : la Citadelle met en place des solutions visant tant à la réduction de la production des déchets qu'à garantir des filières de tri et de valorisation des déchets : organiques, PMC, métaux, emballages, PVC, ... Ces démarches s'inscrivent dans une dynamique d'amélioration continue.				
Actions à mettre en place	Périmètre / ancrage	Cibles ODD concernées	Indicateurs	Échéance
Suivi des différentes filières déchets	Citadelle	12.3 - 12.4 - 12.5	Augmenter de 10% les filières de tri des déchets (en nombre de filières de tri mises en place)	2025
Création des indicateurs et formation des équipes cuisine	Citadelle	12.3 - 12.4 - 12.5	Ratio déchets biométhanisables (en T)/nbre repas produits	2023
Création de l'indicateur et implémentation des îlots de tri collectif.	Citadelle	12.3 - 12.4 - 12.5	Augmentation de 10% du ratio déchets PMC/déchets totaux	2023
Suivre la production des déchets par la réalisation d'un "diagnostic déchets" (baromètre en lien avec les activités de l'hôpital). Promouvoir le réemploi et réduire le gaspillage. Prendre en compte (politique) la production de déchets autres que le produit ciblé (emballage, conditionnement, ...) lors du choix des articles (CMM, ...). Sensibiliser les travailleurs et les clients	Citadelle	12.3 - 12.4 - 12.5	Réduire d'ici 2025 la production de déchets de 10%	2025
"Mieux trier" pour réduire les quantités de déchets dont l'élimination finale a un impact important sur notre empreinte carbone (déchets B2, gaz ...). Développer des solutions innovantes pour le traitement des déchets (déclassement B2, ...)	Citadelle	12.3 - 12.4 - 12.5	Réduire de 10% l'empreinte carbone liée à l'élimination des déchets	2025
Développer un flux de revalorisation pour l'ensemble des déchets revalorisables.	Citadelle	12.3 - 12.4 - 12.5	Atteindre un taux de 100% de revalorisation des déchets "revalorisables" d'ici 2025	2025
Développer le flux de tri des déchets. Optimiser l'utilisation de produits recyclables.	Citadelle	12.3 - 12.4 - 12.5	Atteindre un taux de tri des déchets (toutes catégories) de 100% d'ici 2025	2025

objectif opérationnel

**Politique d'achats durables** : la politique durable met l'accent sur des achats coordonnés, locaux et flexibles. Cette politique tient compte des enjeux sociétaux, favorise sa pérennité financière et sa sécurité d'approvisionnement.

Actions à mettre en place	Périmètre / ancrage	Cibles ODD concernées	Indicateurs	Échéance
Mesurer le nombre de frs et leur chiffre d'affaires relatif.  Déterminer une politique de mesure (certificat, norme iso, ...).	Citadelle	12.2 – 12.6 – 12.7	Taux de chiffre d'affaires frs couvert par une politique durable - 10% du chiffre d'affaires pour 2025	2025
Mesurer le nombre de fournisseurs/commandes/lignes de commandes livrées dans les temps contractuels ou raisonnables et à qualité acceptable	Citadelle	12.2 – 12.6 – 12.7	D'ici 2027, 80% de nos commandes sont livrées dans le respect des délais de commandes effectuées par la Citadelle	2027
Intégration d'une politique d'achat durable et définition de critères d'attribution "locale" dans les marchés alimentaires	Citadelle	12.2 – 12.6 – 12.7	Taux de chiffre d'affaires de production locale (wallonne) denrées alimentaires : 25% de nos denrées alimentaires issus de la production locale et wallonne d'ici 2030	2030





objectif opérationnel

**Impact environnemental** : pour la Citadelle, les enjeux liés à l’impact environnemental sont importants : garantir/maintenir la biodiversité, mesurer et limiter l’empreinte carbone et limiter les pollutions.

Actions à mettre en place	Périmètre / ancrage	Cibles ODD concernées	Indicateurs	Échéance
Élaboration et mise en œuvre d'un programme de projets d'amélioration des performances énergétiques et/ou réduction des rejets de CO2	Citadelle	13.2	D'ici 2030, réduire nos émissions de CO2 de 30% (scope 1, 2 et 3)	2030
Désignation d'un responsable énergie, chargé du suivi des indicateurs, projets, marchés, etc.	Citadelle	13.2	100% des énergies sont sous contrôle d'indicateurs de consommation et sous marché	2023

