

Note de gouvernance *Séparation immobilier / soins*

Clarification institutionnelle du rôle de Wallonia HealthSpaces SRL et des opérateurs de soins partenaires dans le cadre des projets d'infrastructures de santé de proximité.

DESTINATAIRES

Communes

CPAS

Wallonie Santé

Banques

Investisseurs

ASBL partenaires

Opérateurs de soins

Professionnels de santé

Autorités publiques

Juristes



Séparation des responsabilités

Distinction claire entre immobilier et activité clinique



Transparence financière

Comptabilités distinctes, loyers objectivables, flux traçables



Conformité juridique

Respect des règles régissant professions de santé et soins



Protection des patients

Autonomie clinique préservée, secret médical respecté, RGPD

VUE D'ENSEMBLE

Résumé exécutif

La présente note clarifie, de manière institutionnelle et juridiquement rigoureuse, la distinction fondamentale entre le rôle de Wallonia HealthSpaces SRL en tant que société immobilière spécialisée et le rôle des opérateurs de soins partenaires en tant qu'entités autonomes portant l'activité clinique.

“WHS conçoit, finance, transforme et met à disposition des infrastructures adaptées aux soins de proximité. Les opérateurs de soins distincts organisent, délivrent et assument l'activité clinique.”

PRINCIPE FONDATEUR — WALLONIA HEALTHSPACES SRL

WHS intervient exclusivement dans le champ immobilier, infrastructurel, technique et patrimonial. Elle n'assure aucune prestation de soins, ne gère aucun dossier médical, ne facture aucune prestation clinique et n'assume aucune responsabilité liée à l'activité thérapeutique.

Les opérateurs de soins — ASBL médicales, maisons médicales, équipes pluridisciplinaires — organisent, délivrent et assument l'intégralité de l'activité clinique dans les espaces mis à disposition. Ils détiennent les agréments nécessaires, gèrent les dossiers patients et portent la gouvernance clinique en toute indépendance.



Wallonia HealthSpaces SRL

Champ d'intervention : immobilier, infrastructure, technique, financier et patrimonial. Propriétaire-bailleur d'espaces de soins, développeur d'infrastructures, gestionnaire patrimonial.



Opérateurs de soins partenaires

Champ d'intervention : activité clinique, projet de santé, gouvernance médicale. Organisation et délivrance des soins, gestion des dossiers patients, facturation et responsabilité clinique.



À qui s'adresse cette note ? Elle vise à offrir un cadre de référence clair, documenté et partageable à chaque partie prenante : communes, CPAS, Wallonie Santé, banques, investisseurs, ASBL partenaires, opérateurs de soins, professionnels de santé, autorités publiques et juristes.

CONTEXTE ET NÉCESSITÉ

Introduction

Le développement de structures immobilières dédiées aux soins de proximité implique la coexistence de plusieurs acteurs aux rôles distincts mais complémentaires : un propriétaire-bailleur immobilier, des opérateurs cliniques, des professionnels de santé indépendants et des institutions publiques ou parapubliques partenaires. Cette coexistence, si elle n'est pas explicitement documentée, peut générer des zones de confusion préjudiciables à la sécurité juridique de l'ensemble du montage.

La confusion la plus fréquente et la plus risquée consiste à assimiler le propriétaire-bailleur à l'exploitant clinique. Ces deux rôles obéissent à des logiques, des responsabilités et des régimes juridiques fondamentalement différents. Confondre ces deux fonctions peut exposer WHS à des responsabilités qu'elle n'entend pas assumer, et fragiliser les partenaires cliniques dans l'exercice de leur mission.



Risque identifié. Pour les partenaires publics et les financeurs, cette clarification est indispensable afin d'évaluer correctement les risques, les responsabilités et les flux financiers associés à chaque entité. Elle permet d'identifier sans ambiguïté les interlocuteurs compétents : questions immobilières → WHS ; questions cliniques → opérateurs de soins.

GOUVERNANCE

Principe central de gouvernance

**WHS est un acteur immobilier spécialisé au service des soins de première ligne.
Elle n'est pas, et n'entend pas être, un opérateur de soins.**

Séparation des responsabilités

Deux périmètres d'intervention distincts, documentés et non chevauchants

Transparence financière

Comptabilités et flux financiers strictement séparés entre WHS et opérateurs

Conformité juridique

WHS préservée de toute responsabilité liée à l'exercice des soins de santé

Protection des patients

Autonomie clinique, secret médical et RGPD intégralement préservés

CHAMP IMMOBILIER

Ce que fait WHS

WHS intervient exclusivement dans le champ immobilier, infrastructurel, technique et patrimonial lié à la création, la transformation et la mise à disposition d'espaces adaptés aux soins de proximité.

Identification et acquisition de sites

Recherche, analyse et sécurisation foncière ou immobilière de sites adaptés à l'implantation de structures de soins de proximité en milieu urbain ou périurbain.

Transformation et mise aux normes

Conception architecturale, travaux, accessibilité PMR, performance énergétique, sécurité incendie et aménagement d'espaces fonctionnels adaptés aux soins.

Mise à disposition locative

Mise à disposition via bail commercial ou convention d'occupation à des opérateurs indépendants, dans des conditions contractuelles claires et objectivables.

Gestion immobilière et maintenance

Gestion patrimoniale, maintenance technique, suivi des risques, reporting financier et contribution à l'ancrage territorial des structures de soins.

DOMAINES EXCLUS

Ce que WHS ne fait pas

La clarté du modèle impose de définir avec précision non seulement ce que WHS fait, mais aussi et surtout ce qu'elle ne fait pas.

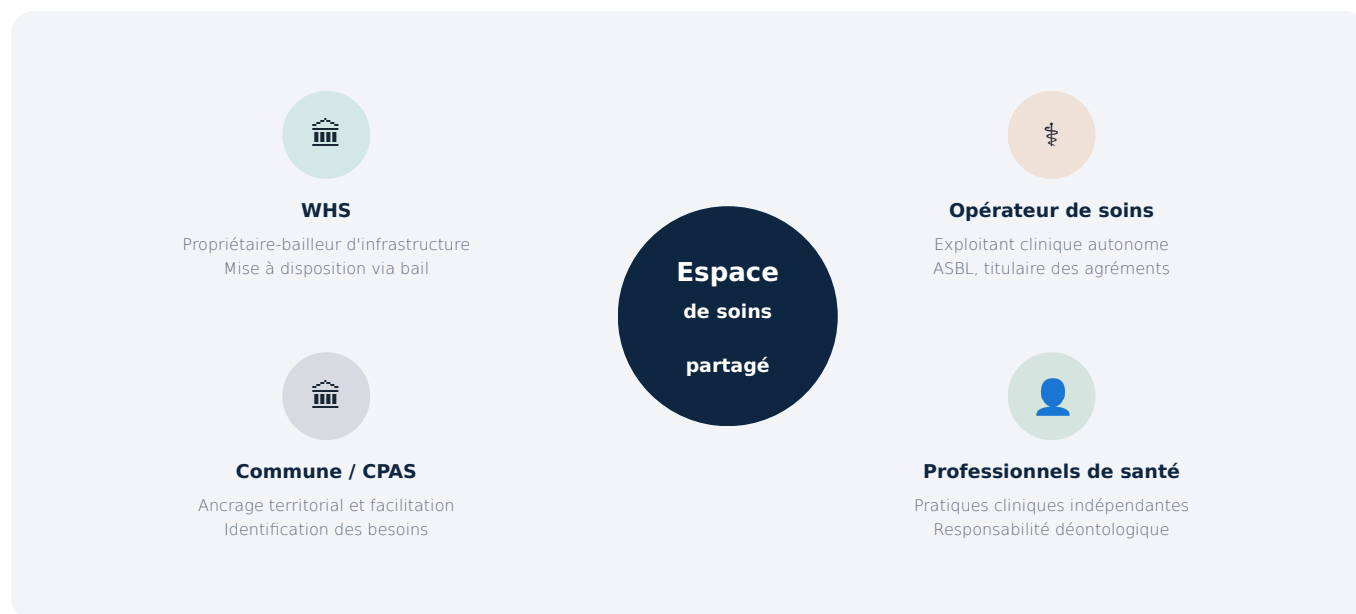
- Soins aux patients
- Gestion du dossier médical
- Facturation des prestations de soins
- Gouvernance clinique
- Prescription médicale
- Relation thérapeutique
- Secret médical
- Exploitation directe d'une maison médicale
- Recrutement clinique pour son propre compte
- Projet thérapeutique
- Choix des actes médicaux
- Accès aux données médicales des patients



Règle de communication. Toute formulation laissant entendre que WHS délivre elle-même des soins ou gère une activité clinique doit être évitée dans l'ensemble des communications institutionnelles, contractuelles et publiques.

SCHÉMA DE GOUVERNANCE

Architecture des rôles et des responsabilités



ACTEUR	DOMAINE PRINCIPAL DE RESPONSABILITÉ
WHS	Immobilier, infrastructure, technique, financement patrimonial, mise à disposition des espaces
Opérateur de soins	Organisation des soins, gouvernance clinique, agréments, dossiers patients, facturation des soins
Professionnels de santé	Actes cliniques, diagnostic, prescription, relation thérapeutique, secret médical, responsabilité professionnelle
Commune / CPAS	Ancrage territorial, identification des besoins, facilitation urbanistique, relais social
Institutions publiques	Cadre réglementaire, financement public, contrôle, accompagnement, conformité sectorielle

STRUCTURE JURIDIQUE

Rôle d'une ASBL partenaire

Dans certains schémas partenariaux, une ASBL constituée à cet effet pourrait porter l'activité de soins dans les infrastructures développées par WHS. Elle serait l'entité juridique autonome responsable de l'ensemble des aspects cliniques, administratifs et réglementaires.

1

WHS

Propriétaire-bailleur, mise à disposition via bail ou convention d'occupation

2

ASBL partenaire

Exploitant clinique autonome, titulaire des agréments, responsable des soins et de la gouvernance clinique

3

Professionnels de santé

Exercice autonome, responsabilité déontologique, relation thérapeutique avec les patients

i

Le recours à une ASBL partenaire distincte est une option à envisager selon les projets. Les modalités précises devraient faire l'objet d'une analyse juridique spécifique adaptée au contexte de chaque projet.

AUTONOMIE DÉONTOLOGIQUE

Professionnels et communes

Garanties d'autonomie des professionnels

- Indépendance clinique totale vis-à-vis de WHS
- Responsabilité déontologique propre
- Secret professionnel intégralement préservé
- Liberté de prescription et d'orientation
- Relation thérapeutique exclusive avec le patient

Absence de subordination à WHS

- Aucun lien hiérarchique avec WHS
- Aucune ingérence de WHS dans la pratique clinique
- Aucun accès de WHS aux données médicales
- Recrutement assumé par l'opérateur uniquement

Rôle des communes et CPAS

- Identification des besoins locaux
- Facilitation urbanistique et aide aux permis
- Ancrage social et orientation des habitants
- Accompagnement institutionnel et soutien aux financements publics
- Coordination avec Wallonie Santé et suivi d'impact

RÉFÉRENCE OPÉRATIONNELLE

Tableau « Qui fait quoi ? »

Matrice permettant à chaque partie prenante d'identifier rapidement l'acteur responsable pour chaque domaine d'activité.

DOMAINE	WHS	OPÉRATEUR DE SOINS	COMMUNE / CPAS	POINTS DE VIGILANCE
Immobilier	Pilote	Locataire	Partenaire	Documenter le bail, objectiver le loyer
Travaux	Maître d'ouvrage	Consulté	Consulté	Permis, PMR, incendie, énergie
Exploitation clinique	Exclu	Responsable	—	WHS exclue de ce domaine
Dossiers patients	Aucun accès	Responsable	—	Séparation stricte des données
Financement des soins	Exclu	Responsable	Accompagnement	Flux distincts des loyers
Financement immobilier	Responsable	—	Partenaire possible	Comptabilité séparée
Assurances	Bâtiment	RC clinique	Propre couverture	Vérifier absence de lacune
Conformité bâtiment	Responsable	Utilisateur	Contrôle local	Documenter les contrôles
Communication publique	Rôle immobilier uniquement	Soins et projet de santé	Ancrage territorial	Éviter confusion des rôles
Données personnelles	Données techniques uniquement	Responsable RGPD	Propres données	Séparation stricte
Maintenance	Responsable	Signalement	—	Procédure d'intervention documentée
Plaintes patients	Exclu	Responsable	Relais possible	WHS redirige vers l'opérateur
Plaintes bâtiment	Responsable	Signalement	Contrôle local	Procédure de traitement documentée

GOUVERNANCE INTERNE

Prévention des conflits d'intérêts

La coexistence entre WHS et les opérateurs de soins peut générer des situations de conflit d'intérêts, notamment lorsque des personnes physiques occupent simultanément des fonctions au sein de WHS et au sein de l'opérateur. La prévention de ces conflits constitue un impératif de gouvernance.

1

Séparation des décisions

Les décisions immobilières (WHS) et cliniques (opérateur) sont prises par des organes distincts. Toute personne en situation de conflit s'abstient de participer aux délibérations.

2

Conventions écrites et loyers objectivables

Tout accord fait l'objet d'un contrat écrit. Les loyers sont déterminés par référence à des valeurs de marché ou à une expertise indépendante documentée.

3

Documentation et traçabilité

Les relations entre parties liées sont répertoriées dans un registre des conflits d'intérêts, archivé pour contrôle a posteriori.

4

Suivi par les organes compétents

Le conseil d'administration de WHS et, le cas échéant, un comité d'audit ou un commissaire aux comptes assurent le suivi régulier.

CADRE CONTRACTUEL

Principes de contractualisation

La relation entre WHS et un opérateur est formalisée par un bail commercial ou une convention d'occupation définissant précisément les droits et obligations de chaque partie.

Éléments essentiels du contrat

- Description précise des surfaces et locaux
- État des lieux d'entrée et de sortie
- Répartition des obligations de maintenance
- Couvertures d'assurance requises de chaque partie
- Modalités de répartition des charges
- Durée, indexation et conditions de renouvellement
- Procédures de résolution des différends

Clauses de gouvernance spécifiques

- Clause de non-ingérence clinique de WHS
- Clause de confidentialité sur les données patients
- Reporting non clinique à destination de WHS
- Garanties de continuité d'occupation pour l'opérateur

i

Clause de non-ingérence clinique. Disposition contractuelle essentielle qui protège simultanément l'autonomie de l'opérateur et la responsabilité de WHS, en excluant formellement toute intervention de WHS dans les décisions cliniques ou déontologiques.

INTÉGRITÉ FINANCIÈRE

Séparation des flux financiers

Les flux financiers de WHS et des opérateurs de soins sont strictement séparés. WHS perçoit des loyers et des charges immobilières, finance ses investissements patrimoniaux via des financements bancaires et institutionnels.

Les revenus de soins — recettes à l'acte, forfaits ou subventions liées à l'activité clinique — sont perçus par l'opérateur de soins et apparaissent exclusivement dans sa comptabilité. Aucun flux de revenus cliniques ne transite par les comptes de WHS.

WHS perçoit

Loyers immobiliers ·
Charges patrimoniales ·
Aides liées à
l'infrastructure

Opérateur perçoit

Revenus de soins ·
Forfaits INAMI ·
Subventions cliniques

- Comptabilité distincte pour WHS et chaque opérateur
- Traçabilité complète des paiements entre parties liées
- Reporting financier séparé et partageable avec les financeurs
- Loyers objectivés, documentés et archivés

RGPD · SECRET PROFESSIONNEL

Protection des données

WHS ne traite pas les données médicales ou de santé des patients. Son accès aux données est strictement limité aux informations administratives et techniques indispensables à l'exercice de sa mission immobilière.

L'opérateur de soins est le responsable du traitement des données de santé au sens du RGPD. Il assume la responsabilité de la sécurité, de la confidentialité et de la licéité du traitement des dossiers patients.

Garanties WHS

- Aucun accès aux dossiers médicaux
- Données techniques uniquement (bâtiment, loyers)
- Accès techniques encadrés contractuellement
- Procédures garantissant l'absence d'accès aux données médicales lors d'interventions techniques

Responsabilités de l'opérateur

- Responsable du traitement RGPD santé
- Secret professionnel intégralement préservé
- Sécurité et confidentialité des dossiers patients
- Licéité et finalité du traitement documentées

Les quatre bénéfices concrets du modèle de gouvernance WHS

01

Gouvernance renforcée

La séparation des rôles permet d'établir des organes de gouvernance distincts pour WHS et pour l'opérateur de soins, avec des responsabilités clairement attribuées. Chaque entité dispose de ses propres statuts et mécanismes de contrôle interne.

02

Transparence financière

La séparation des comptabilités garantit une lisibilité totale pour les financeurs publics et privés. Les loyers immobiliers et les revenus de soins apparaissent dans des comptes distincts, permettant à chaque financeur d'évaluer avec précision le risque de son intervention.

03

Conformité juridique

La séparation préserve WHS de toute responsabilité liée à l'exercice des soins de santé, soumis à des règles spécifiques et à des agréments distincts. Elle protège également les opérateurs contre toute ingérence extérieure dans leur activité clinique.

04

Protection des patients et des professionnels

Les patients bénéficient d'une relation thérapeutique protégée, assurée par des professionnels indépendants. Le secret médical est intégralement préservé. Les professionnels exercent dans un environnement juridiquement sécurisé, sans pression de la part du propriétaire des murs.

CONTACT • INFORMATIONS

SITE INTERNET

www.walloniahealthspaces.be

EMAIL

contact@walloniahealthspaces.be

DOCUMENT

Note de gouvernance — Mai 2026