



Intercommunale
**Gabrielle
Passelecq**

EVALUATION DU PLAN STRATÉGIQUE 2023-2025

Assemblée générale du 21 décembre 2023

TABLE DES MATIÈRES

MOT DU PRÉSIDENT	4
AVANT-PROPOS.....	5
L'ÉVOLUTION STRUCTURELLE DE NOTRE INTERCOMMUNALE	6
L'ÉLABORATION DU PLAN	8
NOTRE MISSION	9
NOTRE VISION	10
NOTRE VRAI NORD.....	11
NOS DIX AXES STRATÉGIQUES.....	13
1. Assurer notre viabilité économique.....	14
2. Rassembler des équipes complètes et épanouies.....	16
3. Traiter en réseau les déterminants de la santé.....	18
4. Développer la formation et les échanges.....	20
5. Enrichir l'offre et innover dans les prises en charge	21
6. Amplifier nos efforts environnementaux	22
7. Généraliser les pratiques de leadership collectif et inclusif.....	23
8. Impliquer les patients, les bénéficiaires et leurs proches.....	24
9. Adapter nos processus à la nouvelle structure	26
10. Systématiser les bonnes pratiques de qualité et sécurité.....	27
NOTRE SYSTÈME OPÉRATIONNEL.....	28
LES DONNEES CHIFFREES	31
Résultats et projections du secteur A	31
Résultats et projections du secteur B	32
Résultats et projections du secteur C	34
Résultats et projections consolidés de l'intercommunale.....	36
Commentaires sur les résultats et les projections financières	38
Tableau des statistiques d'activité et d'occupation	41

MOT DU PRÉSIDENT



Cher lecteur,

En ma qualité de Président du Conseil d'administration, je suis ravi de vous présenter l'évaluation du plan stratégique 2023-2025 de notre intercommunale.

En cette fin d'année 2023, il est essentiel de prendre un peu de recul afin de réfléchir à notre progression jusqu'à présent et d'ajuster nos objectifs et nos priorités en conséquence dans le but de poursuivre notre mission.

Comme vous le savez, depuis le 1^{er} juillet 2023 le CHU Ambroise Paré ne fait plus partie de notre intercommunale. L'intercommunale et le CHU restent toutefois des partenaires privilégiés.

La fusion entre le CHU Ambroise Paré et le Pôle Hospitalier Jolimont pour former le CHU HELORA transforme radicalement notre intercommunale.

Pour cette raison, il nous est apparu évident de définir notre nouvelle identité. L'intercommunale s'est donc mise à la recherche d'un nouveau nom, qui soit représentatif de ses activités, de ses valeurs mais aussi de son ancrage local.

Dorénavant, notre intercommunale s'appelle l'Intercommunale Gabrielle Passelecq.

Notre vision reste inchangée : nous aspirons à être un acteur de premier plan dans nos secteurs de prédilection : la santé mentale, les maisons de repos et de soins, la petite enfance, les services à domicile.

Nous continuerons à travailler à la réduction de notre empreinte environnementale et à la durabilité en adaptant nos processus.

Cette évaluation, nous aidera également à maintenir une gestion financière prudente et à adapter nos processus financiers à notre nouvelle structure pour une meilleure efficacité.

Bonne lecture !

AVANT-PROPOS

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

La présente évaluation annuelle a donc pour objectif d'apprécier l'état de la mise en œuvre du plan stratégique 2023-2025 du CHUPMB à la fin de cette année 2023.

Afin d'en simplifier la compréhension, il a été décidé de reprendre l'intégralité du document approuvé par l'Assemblée générale du 22 décembre 2022 et de le compléter par des commentaires ou des informations reprenant le degré de concrétisation de ce plan stratégique.

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

L'ÉVOLUTION STRUCTURELLE DE NOTRE INTERCOMMUNALE

Le CHUPMB devient l'intercommunale « Gabrielle Passelecq »

L'année 2023 aura marqué un tournant historique pour notre intercommunale.

Dans le contexte de la constitution des réseaux hospitaliers locorégionaux, le CHU Ambroise Paré et le Pôle Hospitalier Jolimont ont uni leurs destinées pour constituer ensemble le CHU HELORA. Cette intégration témoigne de la volonté des partenaires de construire de nouvelles infrastructures communes, de renforcer leurs compétences et de développer une offre de soins de la meilleure qualité au bénéfice des patients de notre région.

Le 1^{er} juillet 2023 a marqué la fusion effective de ces hôpitaux. L'avenir du CHU Ambroise Paré se dessine aujourd'hui hors de notre intercommunale.

L'intercommunale et le CHU restent toutefois des partenaires proches qui continuent à collaborer à différents niveaux.

Ce départ transforme radicalement notre intercommunale et constitue un moment charnière pour celle-ci.

Pour cette raison, il nous est apparu évident de définir notre nouvelle identité. L'intercommunale s'est donc mise à la recherche d'un nouveau nom, qui soit représentatif de ses activités, de ses valeurs mais aussi de son ancrage local.

Au revoir l'acronyme CHUPMB pour « Centre Hospitalier Universitaire et Psychiatrique de Mons Borinage » qui n'avait plus de sens, Bonjour « **intercommunale Gabrielle Passelecq** » !

Ce changement de dénomination sera développé plus loin dans le présent rapport.

L'intercommunale Gabrielle Passelecq rassemble les communes de Colfontaine, Frameries, Jurbise, Mons, Quaregnon, Quévy et Saint-Ghislain. Le CPAS de Mons, la Province de Hainaut, l'Université Libre de Bruxelles, l'UMONS et Ethias lui sont également associés.

Notre structure compte 1.000 travailleurs qui gèrent :

- Le Centre Hospitalier Psychiatrique « Le Chêne aux Haies » ;
- Un ensemble de services de santé mentale décentralisés ;
- Deux maisons de repos : la Bonne Maison de Bouzanton et la Résidence du Bois d'Havré ;
- Une résidence-services et un habitat communautaire ;
- Sept crèches ;
- Un centre de coordination de soins et d'aides à domicile (ACASA) ;
- Télé Assistance ;
- Le Centre de formation (Formehos).

L'intercommunale Gabrielle Passelecq, société coopérative fondée en 1990, s'offre une seconde jeunesse et est plus que jamais déterminée à remplir sa mission : contribuer à l'autonomie et à la santé globale de tout habitant de Mons-Borinage qui, à un moment de sa vie, a besoin de soins ou de services.

L'ÉLABORATION DU PLAN

Dans notre contexte de transition structurelle, nous n'avons pas eu l'opportunité d'organiser comme il y a trois ans de larges ateliers participatifs.

Le personnel des secteurs B et C a toutefois été consulté par sondage. Plus de 130 collègues, soit 13% du personnel, ont saisi cette opportunité d'exprimer leur avis à propos des axes les plus importants pour l'avenir.

Le 7 juin 2022, une conférence a rassemblé plusieurs dizaines de participants internes et externes pour analyser et débattre du rôle de l'hôpital psychiatrique dans le cadre de la réforme de la santé mentale.

Le Comité de Direction a ensuite travaillé à partir d'un ensemble de données :

- Les résultats de ce sondage ;
- L'évaluation du plan stratégique 2020-2022 ;
- Diverses données relatives à notre activité et notre environnement ;
- Des bonnes pratiques observées dans d'autres organisations. Ce travail d'analyse a permis d'identifier les dix axes présentés ici.

L'étape suivante a été de soumettre le plan à divers avis, comme celui du Comité d'Usagers du CHP Chêne aux Haies.

NOTRE MISSION

« Contribuer à l'autonomie et à la santé globale de tout habitant de notre région qui, à un moment de sa vie, a besoin de soins ou de services. »

Cet énoncé de mission a été revu en 2021 dans le but de mieux correspondre à la diversité de nos activités.

Cette formulation exprime plusieurs éléments fondamentaux :

- « *Contribuer* » nous situe comme un acteur parmi d'autres. Ce terme sous-entend donc des partenariats avec le patient/résident/bénéficiaire, son entourage, les autres acteurs socio-sanitaires, etc.
- « *Autonomie* » se réfère aux crèches, à Acasa, à Télé Assistance et à l'hébergement des seniors.
- « *Santé globale* » vise l'intégration des dimensions physique, mentale et sociale.
- « *Tout habitant* » marque l'inclusion, la non-discrimination.
- « *Notre région* » signale le caractère territorial de notre mission.
- « *A un moment de sa vie, des besoins spécifiques* » sous-entend que l'on n'est pas, par essence, une personne plus faible qu'une autre, mais que l'âge (petite enfance ou vieillesse) ou d'autres facteurs (santé, handicap) peuvent logiquement induire certains besoins.
- « *Soins ou services* » englobe nos diverses catégories de missions.

NOTRE VISION

« *Fédérer des équipes compétentes et motivées pour offrir à chaque partenaire un service fiable, efficient et apprécié.* »

- « *Fédérer* » : Divers services ont rejoint, ou rejoindront, l'intercommunale à différents moments. Il s'agit de développer entre eux un maximum de synergies. Cela représente un défi particulier en raison du nombre et de la diversité des sites que nous exploitons.
- « *Equipes compétentes et motivées* » exprime l'importance centrale de la notion d'équipe et place la gestion humaine au cœur de notre stratégie.
- « *Chaque partenaire* » : La personne partenaire est le patient, résident ou bénéficiaire reconnu dans sa dignité et dans ses compétences. Cette personne peut également être le proche-aidant. Le mot « chaque » souligne la non-discrimination et l'individualisation. L'organisme partenaire désigne tout acteur socio-sanitaire avec lequel nous collaborons. Il s'agit en effet de nous positionner au centre d'un écosystème de santé réunissant de multiples partenaires.
- « *Fiable* » : Englobe la sécurité et la qualité, éléments essentiels de notre stratégie.
- « *Efficient* » : Nos moyens sont inévitablement limités. C'est pourquoi, nous devons rechercher sans cesse à nous organiser de manière économe. Nous entendons éviter les gaspillages de matériel, de temps et d'énergie pour assurer la pérennité et le développement de notre institution.
- « *Apprécié* » : La qualité de notre travail et de nos échanges avec les patients, résidents ou bénéficiaires doit engendrer un haut degré de satisfaction et de fidélité. Notre institution doit aussi être appréciée en tant qu'employeur.

NOTRE VRAI NORD

Le Vrai Nord exprime les enjeux fondamentaux qui doivent guider en permanence nos réflexions et nos efforts d'amélioration. Ces enjeux sont représentés au sein d'un même triangle pour marquer leur interrelation.



PATIENT, RESIDENT OU BENEFICIAIRE

Sécurité

Le fait d'éviter au patient tout préjudice ou dommage résultant de soins ou d'un contact avec le système de soins.¹

Qualité

Le fait d'augmenter la probabilité d'atteindre les résultats de santé souhaités, en conformité avec les connaissances professionnelles du moment.²

Expérience

L'ensemble des interactions avec un patient et ses proches susceptibles d'influencer leur perception tout au long de leur parcours de santé.³

¹ Patient-safety.be

² Inspiré de la définition de l'Institute of Medicine (1990)

³ Selon l'Institut Français Expérience Patient (s'inspirant du Beryl Institute) c'est plus précisément « l'ensemble des interactions d'une organisation de santé avec un patient et ses proches susceptibles d'influencer leur perception tout au long de leur parcours de santé. Ces interactions sont façonnées à la fois par la politique conduite par l'établissement et par l'histoire et la culture de chacun des patients accueillis. »

EQUIPES

Sécurité

Le fait que notre environnement de travail protège la santé physique et mentale des collaborateurs. Le fait également que chacun se sente suffisamment respecté et protégé pour pouvoir s'exprimer quand il constate un dysfonctionnement.

Engagement

La motivation et l'implication positive des équipes dans la prise de décisions, ainsi que le sentiment d'appartenance à une même communauté.

Bien-être

Le sentiment de confort et d'épanouissement au travail.

INSTITUTION

Efficiences

L'atteinte des meilleurs résultats possibles en fonction des moyens mis à disposition, grâce notamment à la limitation des gaspillages de temps, d'énergie, d'argent, de matières.

Pérennité

La prévention des risques susceptibles de mettre en péril le fonctionnement ou la survie de l'institution (ou de l'un de ses services).

Impact sur la région

Les effets positifs ou négatifs que produit le CHUPMB sur sa région (voire sur le monde extérieur en général), en matière de santé mais aussi d'économie, de liens sociaux, d'environnement, etc.

NOS DIX AXES STRATÉGIQUES

Pour la période 2023-2025, nos dix axes stratégiques s'articulent comme suit autour de notre Vrai Nord.

- 3. Traiter en réseau les déterminants de la santé
- 5. Enrichir l'offre et innover dans les prises en charge
- 8. Impliquer les patients, les bénéficiaires et leurs proches
- 10. Systématiser les bonnes pratiques de qualité et sécurité



- 2. Rassembler des équipes complètes et épanouies
- 4. Développer la formation et les échanges
- 7. Généraliser les pratiques de leadership collectif

- 1. Assurer notre viabilité économique
- 6. Amplifier nos efforts environnementaux
- 9. Adapter nos processus à la nouvelle structure

1. Assurer notre viabilité économique

Le défi

Ne poursuivant aucun but de lucre, notre institution doit toutefois maintenir un équilibre économique indispensable à la poursuite à long terme de sa mission. Or, divers éléments remettent aujourd'hui cet équilibre en question :

- La hausse des prix n'est que partiellement compensée par une indexation de nos financements. En particulier, le montant de certains subsides à l'infrastructure devient de plus en plus insuffisant au regard des coûts de construction ;
- Le déploiement de l'IFIC au personnel hospitalier, très positif pour notre personnel, représente une charge nette d'environ 840.000€ par an pour le Chêne aux Haies. Un déploiement similaire est en préparation pour les secteurs financés par la Région Wallonne, ce qui pourrait également impacter nos coûts salariaux (quoique dans une bien moindre mesure) ;
- Comme beaucoup de pouvoirs locaux, nous sommes placés sous l'épée de Damoclès que constitue le sous-financement des pensions des agents statutaires ;
- Certaines de nos activités, comme les crèches, subissent également un sous-financement structurel ;
- Le départ d'Ambroise Paré et l'arrivée du Pôle Non Hospitalier nous demandent de réorganiser nos processus de suivi des activités et des financements ;
- Etc.

Nos actions

- Reclarifier le modèle économique, le cadre du personnel et les indicateurs de suivi de chacune de nos activités, en particulier dans le Pôle Non Hospitalier ;
- Sélectionner, sur base d'un plan financier rigoureux, les nouveaux projets à mener ;
- Utiliser les méthodes d'amélioration continue pour identifier et diminuer les divers types de gaspillages ;
- Doter chaque équipe, chaque direction et chaque organe de gouvernance de tableaux de bord synthétiques incluant des données de coûts et de recettes.

Le cadre de chaque service a été fixé ou mis à jour sur base des normes et financements.

Au Chêne aux Haies, le mode de calcul des taux d'occupation a été revu, en concertation avec les représentants du Conseil Médical.

Dans le Pôle Non Hospitalier, les indicateurs de suivi les plus pertinents pour chaque activité ont été définis.

Un suivi mensuel des effectifs et des activités est systématiquement assuré.

La génération automatique des tableaux de bord a bien progressé, avec la mise en production du tableau relatif aux Maisons de Repos, qui permet d'analyser l'évolution des taux d'occupation et des forfaits.

2. Rassembler des équipes complètes et épanouies

Le défi

Comme d'autres pays, la Belgique traverse une crise structurelle des soins de santé. Le manque de personnel soignant et le vieillissement de la population menacent la capacité du système à maintenir un niveau satisfaisant de qualité et d'accès aux soins. Les soignants qui sont restés actifs dans le secteur sont, pour beaucoup, confrontés à un haut niveau de stress et de fatigue.

Dans une communication récente⁴, l'Organisation mondiale de la santé alertait : « *le vieillissement des personnels du secteur de la santé et des soins était un problème grave avant la pandémie de COVID-19, mais il est encore plus préoccupant aujourd'hui, car l'épuisement professionnel et les facteurs démographiques contribuent à une diminution constante des effectifs.* »

Pour continuer à assurer notre mission, il est vital de conserver des effectifs suffisants. Il est également essentiel que nos collègues retrouvent un certain bien-être, un épanouissement et un enthousiasme à poursuivre leur carrière avec nous.

Pour cela, il s'agit de traiter les causes profondes du phénomène. Les actions les plus structurelles relèvent de la responsabilité gouvernementale. Toutefois, nous pouvons agir à notre échelle également.

Nos actions

- Poursuivre une politique active de recrutement et d'intégration des nouveaux collaborateurs ;
- Mesurer plus régulièrement le bien-être des équipes ;
- Mettre à jour chaque année notre plan de gestion des talents ;
- Promouvoir plus activement la diversité ;
- Appliquer nos méthodes d'amélioration continue au sujet de la gestion des effectifs et du bien-être du personnel ;
- Réduire la bureaucratie en identifiant, avec les équipes, les tâches à faible valeur ajoutée qui pourraient être éliminées afin de disposer de davantage de temps auprès des patients ;
- Enfin, comme détaillé par ailleurs, utiliser la formation et le déploiement d'un leadership collectif et inclusif comme leviers d'épanouissement de chaque collègue.

⁴ <https://www.who.int/europe/fr/news/item/14-09-2022-ticking-timebomb--without-immediate-action--health-and-care-workforce-gaps-in-the-european-region-could-spell-disaster>

Nous avons déployé dans plus de 40 services un outil innovant de mesure quotidienne du bien-être des équipes. Plus de 25.000 réponses individuelles à la question « Me suis-je senti bien au travail aujourd'hui ? » ont été traitées à ce stade. Plusieurs dizaines de rapports ont été établis et communiqués aux équipes à ce sujet. Cette démarche a permis d'entretenir de multiples échanges et a suscité un apprentissage collectif au sujet des facteurs de bien-être ou de mal-être des travailleurs.

Notre plan de gestion des talents a été mis à jour et présenté au Conseil d'Administration en janvier 2023. Il le sera de nouveau en décembre 2023 ou janvier 2024.

En ce qui concerne la réduction de la bureaucratie, les cadres et la direction ont lancé en 2023 une initiative dans le cadre de leur démarche de tableau blanc. Ils ont demandé à l'ensemble des équipes du Chêne aux Haies de lister les tâches administratives qui leur paraissaient inutiles ou inefficaces. Au total, 77 tâches ont été listées et sont en cours d'analyse pour élimination, réaffectation, amélioration ou explication.

Le catalogue de formations du centre Formehos s'est fortement développé, après consultation et analyse des besoins exprimés par les équipes. Plusieurs formations organisées ont un lien direct avec le bien-être du personnel, comme par exemple le programme innovant de formation à la gratitude qui a été déployé en 2023. Des formations à la gestion des tâches et priorités, à la gestion du stress mais aussi au leadership ont été proposées.

3. Traiter en réseau les déterminants de la santé

Le défi

La crise du secteur de la santé s'accompagne d'une crise socioéconomique plus large. Celle-ci menace de limiter les moyens mis à disposition de notre institution, mais aussi de dégrader la situation sociale d'une partie de nos concitoyens. En conséquence, des facteurs tels que l'isolement, la mauvaise alimentation, le manque d'exercice physique, la difficulté d'accès au logement risquent de nuire à leur autonomie et à leur santé globale.

Une coopération structurée est donc plus nécessaire que jamais avec tous les acteurs de la première ligne de santé, mais aussi plus largement avec tous les acteurs du territoire susceptibles d'améliorer la qualité de vie de nos publics, qu'ils soient actifs dans le secteur social, culturel, sportif, etc.

Notre Pôle Non Hospitalier et nos liens structurels avec le CPAS et la Ville de Mons sont des atouts importants pour développer cette coopération. La réforme de la première ligne initiée par la Ministre Wallonne de la Santé représente également une opportunité.

Nos actions

- Nous appuyer sur le concept de « Vie de Qualité » pour offrir à nos patients et bénéficiaires un éventail plus large de services, en partenariat avec les divers acteurs de notre territoire ;
- Nous impliquer activement dans les démarches « Proxisanté » relatives à la réforme de la première ligne ;
- Structurer le pôle social de l'intercommunale en organisant des rencontres et collaborations entre nos travailleurs sociaux et ceux de nos partenaires ;
- Cartographier les réseaux et y inclure les acteurs qui, bien que situés en dehors du champ socio sanitaire au sens strict, peuvent exercer une influence positive sur les déterminants de la santé ;
- Déployer plus largement la méthode « Qu'est-ce qui est important pour vous ? » comme moyen de rendre nos prises en charge plus ouvertes et globales.

Notre approche de la vie de qualité et de la santé globale nous a notamment conduits à développer, avec nos partenaires de réseau, deux projets orientés sur le logement des usagers de santé mentale. : Tempo et Aristote. Tempo offrira des logements à la Rue Notre-Dame, à proximité directe de l'Atelier 47B. Aristote permettra notamment la construction de *tiny houses* sur le terrain du centre Poliade, enrichissant ainsi, au profit de personnes se rétablissant d'assuétudes, les possibilités de transition vers une vie autonome et un logement stable.

Nous avons participé aux réflexions « Proxisanté » menant à la réforme de la première ligne, notamment en présentant aux experts notre modèle d'écosystème de santé et de travail en réseau.

Dans le cadre de la campagne annuelle de la PAQS, nous avons posé la question « Qu'est-ce qui est important pour vous ? » aux patients et au personnel de 16 services du Chêne aux Haies. Les réponses de 224 membres du personnel et de 301 patients ont été analysées en Comité Qualité, offrant ainsi à la direction une meilleure compréhension des besoins et priorité de ces deux catégories de parties-prenantes.

4. Développer la formation et les échanges

Le défi

La formation constitue un levier déterminant de la qualité des prises en charge, de l'innovation dans les soins, mais aussi de l'épanouissement des travailleurs. Elle participe à notre vision de « fédérer des équipes compétentes et motivées » et apporte une réponse à la demande de nombreux travailleurs de retrouver « du sens » à ce qu'ils font.

Participer à une formation, c'est aussi rencontrer des professionnels d'autres services, voire d'autres institutions. C'est apprendre à les connaître et identifier des possibilités de collaboration, propices à une intégration des soins et à une approche globale de la santé.

Nos actions

- Fixer des objectifs quantitatifs et qualitatifs en matière de formation ;
- Appuyer nos formations sur des partenariats scientifiques et pédagogiques, notamment avec l'UMons et la Haute Ecole Condorcet ;
- Faire du centre Formehos un lieu, financièrement équilibré, de formation mais aussi de rencontres et d'échanges entre tous les acteurs de la santé.

Plusieurs réunions avec les directeurs de départements pour préciser et tenter de quantifier leurs besoins en formation.

Le nombre de participants aux formations de Formehos a connu une croissance rapide.

Au cours du seul 1^{er} semestre 2023, Formehos a accueilli:

- 327 travailleurs du secteur B ;
- 108 travailleurs du CHU Ambroise Paré ;
- 37 travailleurs du secteur C, où il existe encore un fort potentiel de développement.

Le catalogue de formations a continué à s'enrichir, pour compter aujourd'hui plus de 30 formations différentes. De nombreuses autres formations sont à l'étude dans le cadre du Comité pédagogique, où siègent entre autres des représentants de l'UMons et de la Haute Ecole Condorcet ;

Nous avons fortement développé la communication du centre, notamment sur les réseaux sociaux. Sa page Facebook est aujourd'hui suivie par plus de 400 personnes et sa page LinkedIn compte également plus de 400 abonnés.

Sur un plan qualitatif, à la question « Quelle est la probabilité que vous recommandiez cette formation à un collègue ou à une connaissance ? », les formations organisées par notre centre ont obtenu un score de 8,96 sur 10.

Nous avons signé un accord de coopération entre Formehos et HELORA, potentiellement porteur d'une poursuite du développement du nombre de participants.

5. Enrichir l'offre et innover dans les prises en charge

Le défi

Les besoins de la population et les attentes de nos parties-prenantes ne cessent d'évoluer. Le développement des connaissances scientifiques et des bonnes pratiques suscite des opportunités. Nos prises en charge doivent donc continuer à s'adapter.

Nos actions

- Identifier les opportunités (appels à projets, nouveaux financements...) de lancer de nouvelles activités ou d'étendre notre couverture territoriale ;
- Assurer une adaptation continue de nos services aux besoins, ressources et opportunités : adaptation de la programmation des lits, mise à jour des projets thérapeutiques ou pédagogiques, etc. ;
- Saisir, selon les moyens disponibles, les opportunités liées aux nouvelles technologies. Ainsi par exemple, le Comité d'Usagers du Chêne aux Haies recommande la mise en place d'un espace d'apprentissage numérique.

En matière de santé mentale, nous avons comme indiqué plus haut obtenu le financement des projets Tempo et Aristote. Tenant compte des besoins exprimés par les usagers, nous avons intégré un espace numérique au projet de logements Tempo.

Nous avons également décroché un financement de la Fondation Roi Baudouin visant à soutenir et intensifier notre démarche d'intégration de pair-aidants, un domaine où le Chêne aux Haies se positionne en pointe de l'évolution des prises en charge.

Certaines de nos crèches ont revu leur projet pédagogique. Après avoir décroché, dans le cadre de l'appel à candidatures du Plan Cigogne, les financements relatifs à la création de trois nouvelles crèches à Mons, Cuesmes et Ghlin, nous avons progressé dans la planification et la préparation de leur ouverture.

Télé Assistance a également été retenue par la Région Wallonne pour mener, aux côtés de Solidaris, un projet de test et de déploiement d'appareillage innovant en bio-télévigilance.

Nos maisons de repos se sont également engagées dans divers projets. A la Résidence du Bois d'Havré, un plan de réorganisation a été déployé afin d'améliorer l'efficacité et la qualité des prises en charge. Les lieux et temps de convivialité pour les patients y ont été étendus grâce à une nouvelle cafétéria et à l'organisation de nouveaux événements festifs. La Bonne Maison de Bouzanton et la crèche de Bébé Lune mènent quant à elles un projet intergénérationnel.

6. Amplifier nos efforts environnementaux

Le défi

Le changement climatique n'est plus une menace, mais une réalité dont les effets ont commencé à se manifester. Il ne représente en outre qu'une partie des défis environnementaux auxquels nous sommes confrontés.

Or, l'environnement fait partie des déterminants de la santé, en particulier pour les publics fragilisés auxquels nous proposons des prises en charge.

Nos actions

- Placer les enjeux énergétiques et environnementaux au centre de tous nos projets de construction et rénovation ;
- Poursuivre et étendre nos actions en matière de biodiversité et de mise en valeur du caractère vert de certaines de nos implantations, sur base des premiers succès du Collectif Biodiversité ;
- Déployer une approche participative des économies d'énergie ;
- Poursuivre notre politique de promotion du « vélotaf ».

Nous avons intégré les enjeux énergétiques et environnementaux à tous nos projets de construction et de rénovation, notamment les nouvelles crèches dans le cadre du Plan Cigogne et les nouveaux bâtiments au Chêne aux Haies dans le cadre du Plan de Construction.

Le Collectif Biodiversité a poursuivi ses activités, organisant notamment la création en novembre 2023 d'un nouveau verger à l'occasion de la Journée de l'Arbre.

Entre novembre 2022 et janvier 2023, le rôle de Référent Energie a été défini, puis attribué à une cinquantaine de collaborateurs. Leurs actions ont permis de réaliser des économies d'énergie dans divers services. Au service Vivaldi, l'équipe a utilisé la méthodologie du tableau blanc pour réaliser des économies d'énergie. Dans le cadre d'un appel à projets de la Wallonie, nous avons bénéficié d'un coaching spécialisé au sujet des Objectifs de Développement Durable. Ici aussi, une approche participative a été adoptée.

Nous avons acquis de nouveaux vélos électriques et équipements, permettant à nos coachs vélo de poursuivre activement ce mode de déplacement.

7. Généraliser les pratiques de leadership collectif et inclusif

Le défi

Une abondante littérature scientifique a montré que les pratiques de leadership exercent une influence déterminante sur le bien-être et la motivation du personnel, mais aussi sur la qualité des soins et les performances de l'organisation au sens large.

Au cours des dernières années, nous avons défini un modèle de leadership consistant à expliciter les compétences et comportements attendus de nos leaders. Ce modèle de leadership encourage chaque dirigeant à travailler en partenariat et co-construction avec les membres de son équipe, en mettant en valeur la diversité des compétences et des points de vue.

L'étape suivante est d'assurer la mise en application la plus générale possible de ce modèle.

Nos actions

- Offrir un programme complet de formation au leadership à tout collègue qui gère ou se destine à gérer une équipe ;
- Mettre en place une « communauté de leaders » organisée, au sein de laquelle les cadres nourrissent des échanges de pratiques et s'apportent un soutien mutuel ;
- Initier de nouvelles formes de participation des équipes aux décisions ;
- Promouvoir activement la diversité.

Nous avons poursuivi l'offre et l'enrichissement de formations cohérentes avec notre modèle de leadership.

Les cadres du Chêne aux Haies et des services transversaux ont tenu quotidiennement leurs *stand-up meetings* au tableau blanc de la direction, ainsi que leurs visites de terrain (*gemba*) en soutien aux tableaux blancs des équipes.

8. Impliquer les patients, les bénéficiaires et leurs proches

Le défi

La pertinence et la qualité de nos services ne peuvent reposer que sur un dialogue structuré avec nos patients, nos bénéficiaires et leurs proches.

Or, les processus permettant à ces personnes de s'exprimer au sujet de leurs besoins, de leurs attentes et de leur niveau de satisfaction sont encore trop rares et peu structurés.

Nos actions

L'implication des patients et des aidants proches sera visée à différents niveaux:

- Méta: au travers de formations et d'échanges, sensibiliser les membres de l'institution y compris les directions, le réseau et les citoyens à la plus-value de cette implication ;
- Méso: informer, écouter, consulter et co-construire avec des patients ou leurs aidants proches sur les procédures et projets mis en place dans l'institution ;
- Micro : favoriser les collaborations entre les services et leurs patients dans la réflexion afin d'améliorer les prises en charge.

Faire en sorte que chacun de nos services dispose, dans les trois ans d'au moins:

- Un processus organisé d'expression des besoins et attentes des patients, bénéficiaires ou proches ;
- Un processus de mesure de la satisfaction ;
- Un processus clair et bien connu de gestion des plaintes.

Le Comité d'usagers du Chêne aux Haies se réunit désormais toutes les deux semaines et entretient des échanges fréquents avec la direction. Deux patients désignés par ce Comité siègent depuis quelques mois au Comité Qualité. L'avis de ce comité, et plus généralement celui des patients, a notamment été pris en compte dans le cadre de nos travaux d'infrastructure. Cela a notamment été le cas dans la cadre du projet de construction du nouveau pavillon Kâlî.

La démarche « Ce qui est important pour vous », décrite plus haut, nous permet de mieux connaître les besoins et attentes des patients.

Nous avons déployé le programme « BREF », qui propose aux proches de patients souffrant de troubles psychiatriques une approche respectant l'esprit de la psychoéducation.

Nous avons également organisé au Chêne aux Haies notre première Fête de la Sécurité des Patients, qui a rassemblé 17 services autour d'animations pour et avec les patients.

Enfin, l'intégration de deux pair-aidantes dans nos équipes pluridisciplinaires représente un authentique changement de paradigme car elle remet en question la distinction fondamentale entre soignants et soignés. Cette innovation extrêmement enrichissante et positive a nécessité et nécessitera encore un travail de formation et d'accompagnement.

9. Adapter nos processus à la nouvelle structure

Le défi

Notre organisation est impactée par un double mouvement. D'une part, le départ du CHU Ambroise Paré induit, dans les services de support, celui d'un certain nombre de collaborateurs disposant de compétences uniques.

D'autre part, l'intégration du Pôle Non Hospitalier a engendré de nouveaux besoins, qui ne sont pas encore parfaitement rencontrés. Les collègues qui nous ont rejoints en janvier 2021 réclament légitimement une amélioration du service qui leur est fourni par les services de support.

Ces derniers, moins étoffés que par le passé, doivent adapter leur fonctionnement aux spécificités de chacun de nos services et à leur dispersion géographique.

Nos actions

- Dans le cadre du plan de gestion des talents, identifier les compétences particulières qui vont quitter les services de support l'intercommunale et les actions à prendre pour maintenir la qualité du service ;
- Redéfinir les modalités d'interactions entre chaque service de support et les services utilisateurs. Dans ce cadre, appliquer autant que possible un principe de subsidiarité et d'autonomie afin de limiter la lourdeur bureaucratique que peut induire une trop forte centralisation ;
- Adapter l'infrastructure informatique aux prises en charges mobiles et aux trajets de soins intégrés ;
- Concevoir et déployer la nouvelle identité de l'intercommunale ;
- Redéfinir une politique de communication interne.

Au cours des douze derniers mois, nous avons adapté le fonctionnement de tous nos services de support: Finances et Contrôle de Gestion, Ressources Humaines, Informatique, Achats, Bureau d'études, Sécurité, Entretien, Maintenance, Qualité, Service Interne de Prévention et Protection, Administration générale, etc.

Nous avons par exemple commencé à scinder et à réviser entièrement notre base documentaire sur le système Ennov, un travail qui concerne plus de 800 documents.

Le nom d'Intercommunale Gabrielle Passelecq a fait l'objet d'échanges avec les parties-prenantes, puis d'une décision du Conseil d'Administration et enfin d'une large communication interne et externe. Nous avons ensuite adopté le nouveau logo ainsi que la charte graphique. Le déploiement de celle-ci est en cours. Nous avons également redéfini, en Comité de Direction, notre stratégie de présence en ligne.

Notre travail sur la communication interne a commencé par une révision des modes de diffusion des informations fonctionnelles de la direction aux équipes. Le but est de s'assurer que chaque message important soit reçu et compris par l'ensemble de son public-cible, ce qui ne va pas de soi dans une institution aussi grande et géographiquement dispersée.

10. Systématiser les bonnes pratiques de qualité et sécurité

Le défi

Au Chêne aux Haies, les initiatives en matière de qualité initiées il y a plus de dix ans ont été couronnées, en janvier 2022, par l'obtention de l'accréditation au niveau Platine. Pour y parvenir, les équipes se sont fortement impliquées dans la révision de centaines de processus. Les effets de ces changements sur la sécurité des patients et des équipes sont manifestes. Il reste à les rendre durables en les ancrant solidement dans nos pratiques quotidiennes.

Dans le Pôle Non Hospitalier, cette démarche n'en est qu'aux balbutiements. Les besoins sont pourtant bien réels : s'adressant par nature à un public fragilisé, nos services comportent des risques qu'il y a lieu de gérer avec professionnalisme.

Nos actions

- Renouveler l'accréditation du Chêne aux Haies ;
- Étendre cette accréditation aux équipes mobiles de santé mentale ;
- S'appuyer sur l'expérience du Chêne aux Haies pour déployer progressivement une politique de qualité et sécurité dans le Pôle Non Hospitalier.

Nous avons conclu un nouveau contrat avec Agrément Canada afin de renouveler l'accréditation du Chêne aux Haies et d'obtenir celle des équipes mobiles de santé mentale.

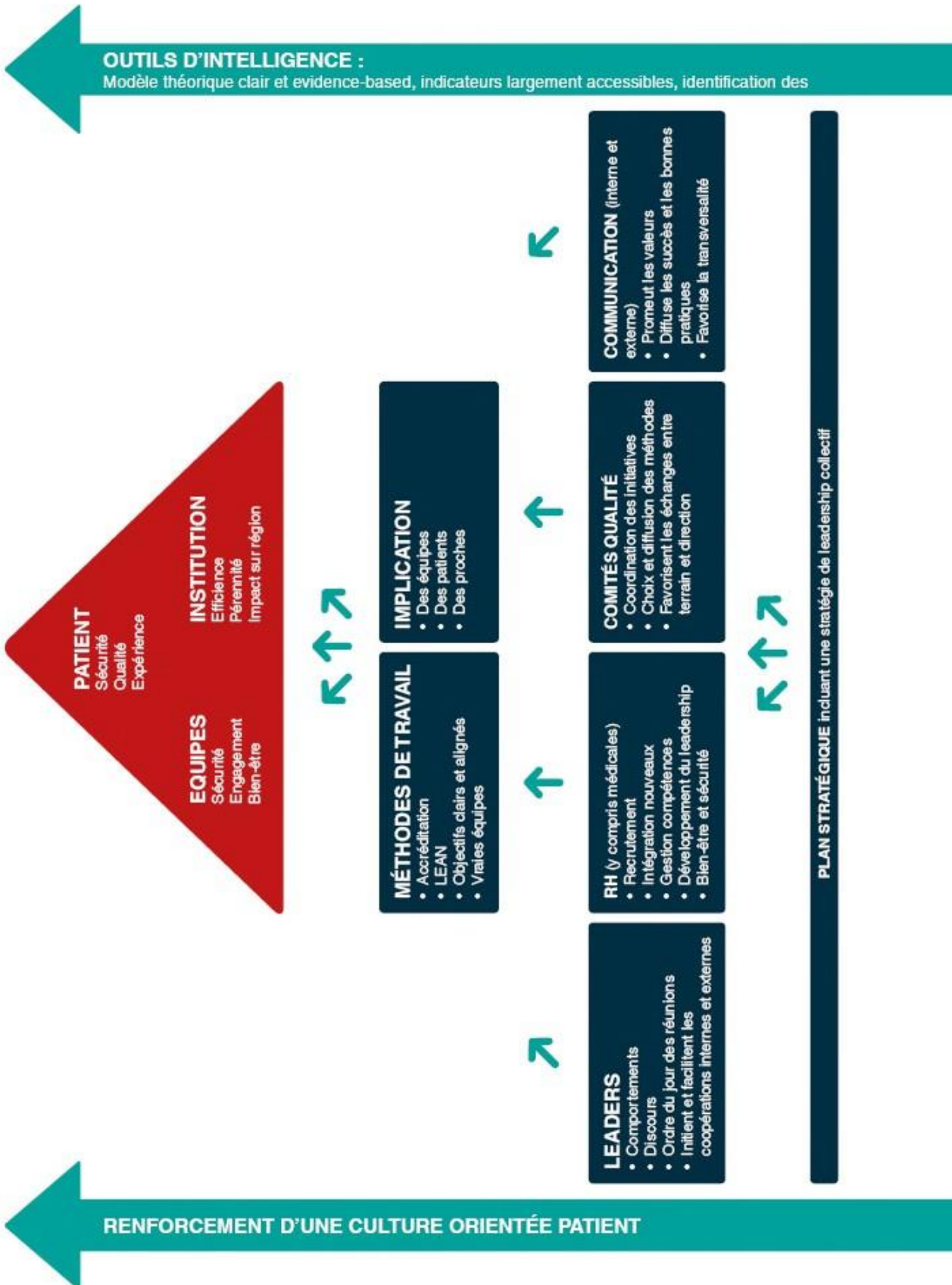
Dans cette perspective, nous avons relancé les audits et formations des équipes. La Coordinatrice Qualité a informé et commencé à accompagner les différents responsables pour assurer la conformité aux divers critères.

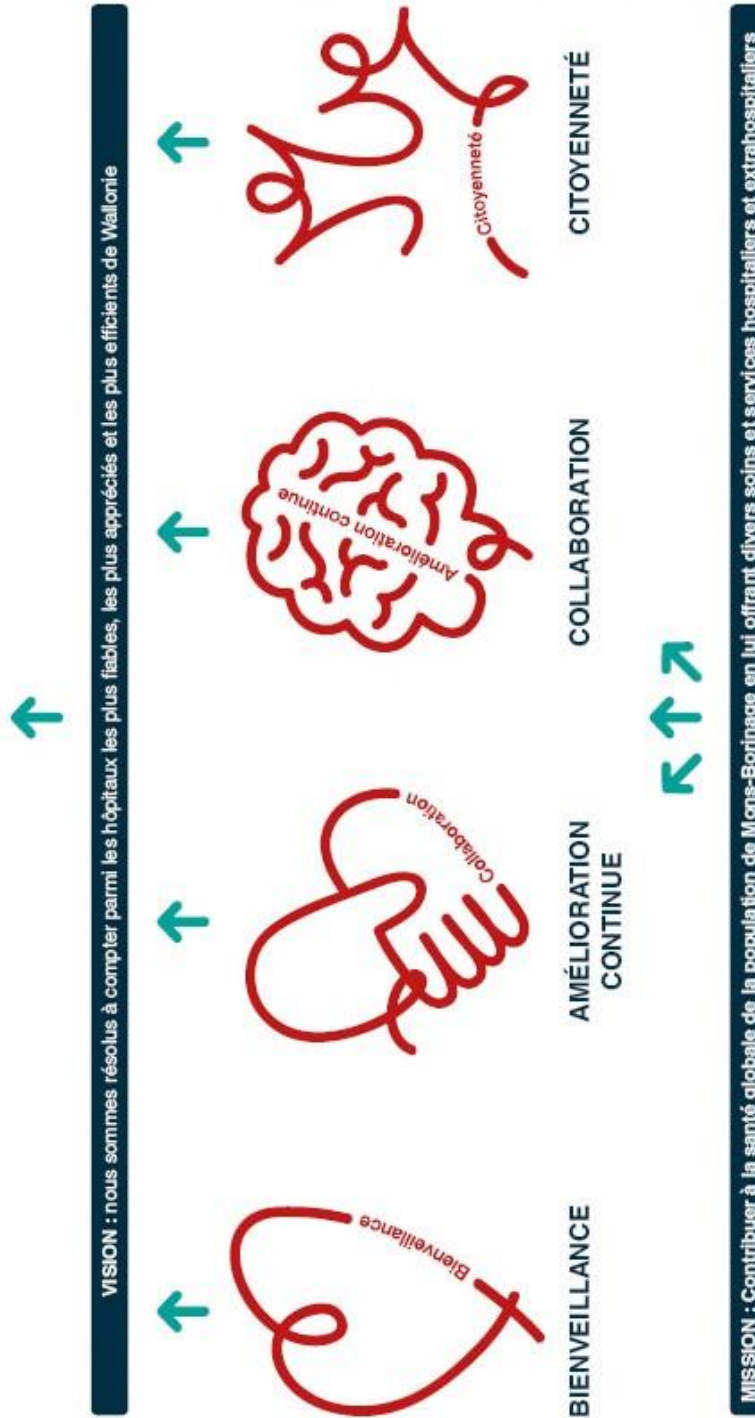
NOTRE SYSTÈME OPÉRATIONNEL

Dans la mesure où notre institution constitue un système complexe, l'optimisation de ses performances demande une approche systémique. Nous continuerons donc à promouvoir l'ensemble cohérent d'initiatives schématisé à la page suivante.

Ce système opérationnel vise à faire évoluer progressivement notre culture institutionnelle, sur base de nos mission, vision, valeurs et à progresser vers notre « Vrai Nord ».

Il repose entre autres sur l'utilisation de méthodes rationnelles, sur l'implication du plus grand nombre et sur une approche transversale des processus.





LES DONNEES CHIFFREES

Résultats et projections du secteur A

		P2023	P2024	2025	2026	2027
		sept-23	sept-23	sept-23	sept-23	sept-23
I	Produits d'exploitation	20.558.491	41.904.201	41.864.201	41.824.201	41.784.201
70	A. Chiffre d'affaires	0	0	0	0	0
700 - 701	Budget des Moyens Financiers					
702	Suppléments de chambre					
705	Prod. pharma. et assim.					
706	Prix d'hébergement					
706	Prix d'hébergement-Plan					
709	Honoraires					
720	B. Production immobilisée	0	0	0	0	0
74	C. Autres produits d'exploit.	20.558.491	41.904.201	41.864.201	41.824.201	41.784.201
740	Subsides d'exploitation					
743	Recupérations diverses	20.558.491	41.904.201	41.864.201	41.824.201	41.784.201
744	Produits d'exploitation divers					
746- 49	Autres produits d'exploitation					
II	Coût des prod. d'exploit. (-)	20.058.029	41.075.386	41.075.386	41.075.386	41.075.386
60	A. Approvision. et fournitures	0	0	0	0	0
61	B. Services & biens divers (excl. 619)	0	0	0	0	0
619	C. Honoraires	0	0	0	0	0
	Honoraires Médicaux					
	Honoraires Paramédicaux					
62	D. Rémunérat. et charges soc.	20.058.029	41.075.386	41.075.386	41.075.386	41.075.386
III	Résultat d'exploitation	500.462	828.815	788.815	748.815	708.815
IV	Produits financiers	0	0	0	0	0
V	Charges financières (-)	0	0	0	0	0
VI	Résultat courant (+) Bénéfice/(-) Perte	500.462	828.815	788.815	748.815	708.815
VII	Produits exceptionnels	3.987.855	0	0	0	0
76		3.987.855				
VIII	Charges exceptionnelles (-)	384.212	0	0	0	0
66		33.151.302				
X	Résultat de l'exercice (+) Bénéfice (-) Perte	-	828.815	788.815	748.815	708.815

Résultats et projections du secteur B

		R 2022	P2023	P2024	2025	2026	2027
Comptes							
2022		2022	sept-23	sept-23	sept-23	sept-23	sept-23
I	Produits d'exploitation	54.270.383	55.667.349	57.300.033	58.412.698	59.481.951	60.474.591
70	A. Chiffre d'affaires	48.982.537	50.224.704	51.700.868	52.701.549	53.656.580	54.532.711
700 -	Budget des Moyens						
701	Financiers	43.217.055	43.776.972	44.881.711	45.647.746	46.461.701	47.193.935
702	Suppléments de chambre	0	0	0	0	0	0
705	Prod. pharma. et assim.	618.016	672.007	692.167	706.010	720.130	734.533
706	Prix d'hébergement	907.946	1.173.512	1.288.445	1.314.214	1.340.499	1.367.309
706	Prix d'hébergement-Plan	0	0	98.264	198.493	202.462	206.512
709	Honoraires	4.239.521	4.602.214	4.740.280	4.835.086	4.931.788	5.030.423
720	B. Production immobilisée	0	0	0	0	0	0
74	C. Autres produits d'exploit.	5.287.846	5.442.645	5.599.165	5.711.149	5.825.372	5.941.879
740	Subsides d'exploitation	0	0	0	0	0	0
743	Recuperations de frais de personnel	3.523.778	3.425.952	3.528.731	3.599.306	3.671.292	3.744.718
743	Recuperations APE	49.899	65.311	67.270	68.616	69.988	71.388
743	Recupérations diverses	583.381	675.857	689.374	703.161	717.225	731.569
744	Produits d'exploitation divers	99.644	94.273	97.101	99.043	101.024	103.044
746-49	Autres produits d'exploitation	1.031.143	1.181.252	1.216.689	1.241.023	1.265.844	1.291.161
II	Coût des prod. d'exploit. (-)	52.063.638	54.544.999	56.311.008	57.280.565	58.289.652	59.189.605
60	A. Approvision. et fournitures	2.462.625	2.660.351	2.660.351	2.713.558	2.767.829	2.823.185
600	1. Produits pharmaceutiques	611.883	612.508	612.508	624.758	637.253	649.998
601	2. Produits médicaux	71.965	102.693	102.693	104.747	106.842	108.978
602	3. Fournitures diverses	97.362	67.845	67.845	69.202	70.586	71.998
603	4. Produits et petit matériel d'entretien	312.660	299.035	299.035	305.016	311.116	317.338
604	5. Energie	1.145.493	1.381.568	1.381.568	1.409.199	1.437.383	1.466.131
605	6. Fournitures de bureau et informatique	72.092	67.257	67.257	68.602	69.974	71.373
606	7. Lingerie et buanderie	12.580	14.651	14.651	14.944	15.243	15.548
607	8. Denrées et fournitures de cuisine	148.373	114.793	114.793	117.089	119.431	121.819
609	9. Variat. De stocks (augm.-, réduct.+)	-9.782	0	0	0	0	0
61	B. Services & biens divers (excl. 619)	5.406.583	4.795.256	4.939.114	5.037.896	5.138.654	5.241.427
610	1. Loyers et charges locatives	215.088	199.071	205.043	209.144	213.327	217.593
611	2. Services extérieurs	1.892.032	2.121.302	2.184.941	2.228.640	2.273.213	2.318.677
612	3. Frais généraux	149.676	150.130	154.634	157.726	160.881	164.098

613	4. Entretien et réparations	991.770	1.102.809	1.135.894	1.158.611	1.181.784	1.205.419
615	5. Administration	460.297	444.101	457.424	466.572	475.904	485.422
616	6. Honoraires non médicaux	201.608	197.000	202.910	206.968	211.108	215.330
617	7. Interimaires et personnel mis à disposition	1.478.499	561.843	578.699	590.273	602.078	614.120
618	8. Rémunération des administrateurs	17.612	19.000	19.570	19.961	20.361	20.768
619	C. Honoraires	4.328.515	4.620.754	4.759.377	4.854.565	4.951.656	5.050.689
	Honoraires Médicaux	4.279.912	4.565.251	4.702.209	4.796.253	4.892.178	4.990.022
	Honoraires Paramédicaux	48.602	55.503	57.168	58.312	59.478	60.667
62	D. Rémunérat. et charges soc.	36.981.667	39.521.970	40.867.630	41.684.982	42.518.682	43.369.055
630	E. Amortissements	2.465.583	2.846.971	2.945.174	2.848.714	2.770.464	2.561.333
633-634	F. Réduct. val. s/actifs circul. (dotat.+, repr.-)	43.384	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000
635-37	G. Prov. risques et charges (dotat.+, repr.-)	294.593	0	0	0	0	0
64	H. Autres charges d'exploit.	80.688	72.197	74.363	75.851	77.368	78.915
	Quote-part frais de fonctionnement du logipôle		37.500	75.000	75.000	75.000	75.000
III	Résultat d'exploitation	2.206.745	1.122.349	989.025	1.132.132	1.192.300	1.284.986
IV	Produits financiers	654.219	668.449	636.746	618.803	561.258	425.340
75.A	A. Produits des immob. fin.	0	0	0	0	0	0
75.B	B. Produits des actifs circul.	0	0	0	0	0	0
75.C	C. Subsidés en capit. et en int.	654.169	668.449	636.746	618.803	561.258	425.340
75.D	D. Autres produits financiers	49	0	0	0	0	0
V	Charges financières (-)	653.680	659.266	718.689	827.885	809.195	786.316
65.A	A. Charges des emprunts d'invest.	647.557	655.266	689.612	725.218	709.228	689.149
65.A	A. Charges des emprunts d'invest. Plan à la construction	0	0	25.078	98.668	95.967	93.167
65.B	B. Charges des créd. à court terme	0	0	0	0	0	0
65.C	C. Autres charges financières	6.123	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
VI	Résultat courant (+) Bénéfice/(-) Perte	2.207.284	1.131.533	907.082	923.050	944.363	924.010
VII	Produits exceptionnels	10.029.289	893.766	0	0	0	0
76		10.029.289	893.766	0	0	0	0
VIII	Charges exceptionnelles (-)	-524.668	4.362.988	0	0	0	0
66		-524.668	4.362.988	0	0	0	0
X	Résultat de l'exercice (+) Bénéfice (-) Perte	12.761.241	-2.337.689	907.082	923.050	944.363	924.010

Résultats et projections du secteur C

	R2022	P2023	P2024	P2025	P2026	P2027	
		sept-23	sept-23	sept-23	sept-23	sept-23	
I	Produits d'exploitation	25.601.013	28.632.084	30.571.536	31.506.321	33.265.349	34.621.544
70	A. Chiffre d'affaires	19.637.982	21.210.192	22.971.836	23.630.705	25.120.425	26.245.303
700	Intervention Résidents	4.595.923	4.852.136	5.510.669	5.620.882	5.733.300	5.847.966
Seniors	prix de journée	6.989.058	7.128.043	7.792.047	7.947.888	8.106.845	8.268.982
	Intervention SEP	378.142	412.550	416.637	424.969	433.469	442.138
	Loyer RS	417.405	450.085	488.541	498.312	508.278	518.444
700	PFP	673.974	726.000	766.798	820.718	1.033.910	1.175.017
Enfance	Subsides ONE	1.911.315	2.185.741	2.269.669	2.475.911	3.345.757	3.914.713
700	Intervention des						
Domicile	Bénéficiaires	1.105.702	1.219.344	1.285.000	1.310.700	1.336.914	1.363.652
	Subsides Aviq	2.449.699	2.971.150	3.110.648	3.172.861	3.236.318	3.301.045
	Loyer Habitat groupé	29.860	28.800	36.000	36.720	37.454	38.203
	Télé-Assistance	1.078.081	1.164.680	1.217.674	1.242.028	1.266.868	1.292.206
700	Recettes Centre de						
Formehos	formation	8.823	71.663	78.153	79.716	81.311	82.937
72	B. Production immobilisée	0	0	0	0	0	0
74	C. Autres produits d'exploit.	5.963.030	7.421.892	7.599.700	7.875.615	8.144.924	8.376.241
743	Recuperation de frais						
	Récupérations de personnel	3.055.772	3.513.190	3.607.911	3.782.070	3.857.711	3.934.865
	Récupérations APE	2.054.949	3.033.693	3.124.704	3.209.119	3.385.098	3.521.219
	Récupérations diverses	852.310	875.008	867.085	884.426	902.115	920.157
744	Produits d'exploitation divers	0	0	0	0	0	0
II	Coût des prod. d'exploit. (-)	28.292.558	30.383.954	31.219.111	32.002.907	34.056.034	35.810.615
60	A. Approvision. et fournitures	1.431.123	1.876.228	1.955.327	2.001.457	2.080.705	2.165.065
600	1. Produits pharmaceutiques	256.494	269.441	296.385	302.684	311.008	320.702
601	2. Produits médicaux	69.780	85.132	93.645	95.785	99.336	103.824
602	3. Fournitures diverses	52.363	66.040	72.644	74.987	81.936	91.912
603	4. Produits et petit matériel d'entretien	132.499	146.172	160.789	165.459	177.669	194.840
604	5. Energie	745.770	1.113.638	1.119.638	1.145.364	1.185.272	1.219.381
605	6. Fournitures de bureau et informatique	27.041	36.669	37.177	38.273	40.841	42.761
606	7. Lingerie et buanderie	108.637	117.000	128.700	131.274	133.899	136.577
607	8. Denrées et fournitures de cuisine	38.538	42.135	46.349	47.629	50.744	55.068
609	9. Variat. De stocks (augm.-, réduct.+)	0	0	0	0	0	0

61	B. Services & biens divers	3.874.895	3.775.979	3.940.962	4.017.089	4.195.238	4.413.615
610	1. Loyers et charges locatives	174.241	211.842	215.024	200.149	204.899	209.455
611	2. Services extérieurs	2.304.044	1.979.641	2.138.012	2.193.463	2.315.005	2.480.142
612	3. Frais généraux	47.033	57.249	61.829	63.833	68.724	75.629
613	4. Entretien et réparations	284.205	344.383	357.992	366.578	381.183	393.259
615	5. Administration	348.330	413.723	448.118	459.059	478.332	494.074
616	6. Honoraires non médicaux	104.071	120.200	115.200	117.504	119.854	122.251
617	7. Interimaires et personnel mis à dispo	595.360	629.941	585.787	597.502	608.240	619.805
618	8. Rémunération des administrateurs	17.612	19.000	19.000	19.000	19.000	19.000
62	D. Rémunérat. et charges soc.	21.050.206	23.098.838	23.581.663	24.148.546	25.780.289	27.059.367
630	E. Amortissements	1.523.776	1.356.351	1.424.158	1.513.405	1.667.894	1.833.072
633-634	F. Réduct. val. s/actifs circul. (dotat.+, repr.-)	3.984	21.500	21.500	22.500	27.500	30.500
635-37	G. Prov. risques et charges (dotat.+, repr.-)	191.919	0	0	0	0	0
64	H. Autres charges d'exploit	216.655	217.558	220.500	224.910	229.408	233.996
	Quote-part frais de fonctionnement du logipôle	0	37.500	75.000	75.000	75.000	75.000
III	Résultat d'exploitation	-2.691.545	-1.751.869	-647.574	-496.586	-790.685	-1.189.071
IV	Produits financiers	3.601	3.396	13.396	13.396	83.406	205.923
75.A	A. Produits des immob. fin.	0	0	0	0	0	0
75.B	B. Produits des actifs circul.	0	0	0	0	0	0
75.C	C. Subsidés en capit. et en int.	3.396	3.396	13.396	13.396	83.406	205.923
75.D	D. Autres produits financiers	205	0	0	0	0	0
V	Charges financières (-)	167.317	168.544	157.379	191.024	259.788	249.211
65.A	A. Charges des emprunts d'invest.	15.630	16.568	51.779	135.312	203.962	243.268
65.B	B. Charges des créd. à court terme	0	0	0	0	0	0
65.C	C. Autres charges financières	151.687	151.976	105.600	55.712	55.826	5.943
VI	Résultat courant (+) Bénéfice/(-) Perte	-2.855.261	-1.917.017	-791.557	-674.214	-967.067	-1.232.359
VII	Produits exceptionnels	588.452	191.919	0	0	0	0
76		588.452	191.919	0	0	0	0
VIII	Charges exceptionnelles (-)	113.258	216.875	0	0	0	0
66		113.258	216.875	0	0	0	0
X	Résultat de l'exercice (+) Bénéfice (-) Perte	-2.380.067	-1.941.973	-791.557	-674.214	-967.067	-1.232.359

Résultats et projections consolidés de l'intercommunale

	R2022	B2023	P2024	P2025	P2026	P2027
		sept-23	sept-23	sept-23	sept-23	sept-23
I Produits d'exploitation	79.351.170	104.357.924	129.260.771	131.257.919	134.035.695	136.333.813
70 A. Chiffre d'affaires	68.620.519	71.434.897	74.672.704	76.332.254	78.777.005	80.778.014
72 B. Production immobilisée	0	0	0	0	0	0
74 C. Autres produits d'exploit.	10.730.650	32.923.027	54.588.067	54.925.665	55.258.690	55.555.799
II Coût des prod. d'exploit. (-)	79.835.970	104.486.982	128.090.505	129.833.558	132.885.266	135.529.084
60 A. Approvision. et fournitures	3.893.748	4.536.579	4.615.678	4.715.014	4.848.534	4.988.250
600 1. Produits pharmaceutiques	868.377	881.949	908.893	927.442	948.261	970.701
601 2. Produits médicaux	141.745	187.825	196.338	200.532	206.177	212.802
602 3. Fournitures diverses	149.725	133.885	140.489	144.190	152.523	163.910
603 4. Produits et petit matériel d'entretien	445.158	445.207	459.824	470.475	488.785	512.178
604 5. Energie	1.891.263	2.495.206	2.501.206	2.554.564	2.622.655	2.685.512
605 6. Fournitures de bureau et informatique	99.133	103.926	104.433	106.875	110.815	114.134
606 7. Lingerie et buanderie	121.218	131.651	143.351	146.218	149.143	152.126
607 8. Denrées et fournitures de cuisine	186.911	156.929	161.142	164.718	170.175	176.887
609 9. Variat. De stocks (augm.-, réduct.+)	-9.782	0	0	0	0	0
61 B. Services & biens divers	8.761.253	8.071.235	8.365.075	8.529.685	8.798.086	9.108.520
610 1. Loyers et charges locatives	389.329	410.913	420.067	409.293	418.226	427.048
611 2. Services extérieurs	4.196.077	4.100.943	4.322.953	4.422.104	4.588.217	4.798.820
612 3. Frais généraux	196.709	207.379	216.463	221.559	229.605	239.727
613 4. Entretien et réparations	1.275.975	1.447.192	1.493.885	1.525.189	1.562.967	1.598.678
615 5. Administration	808.627	857.824	905.542	925.632	954.235	979.496
616 6. Honoraires non médicaux	305.678	317.200	318.110	324.472	330.962	337.581
617 7. Interimaires et personnel mis à disposition	1.553.634	691.785	649.485	662.475	674.513	687.403
618 8. Rémunération des administrateurs	35.225	38.000	38.570	38.961	39.361	39.768
619 C. Honoraires	4.328.515	4.620.754	4.759.377	4.854.565	4.951.656	5.050.689
62 D. Rémunérat. et charges soc.	58.031.874	82.678.838	105.524.679	106.908.914	109.374.356	111.503.808
630 E. Amortissements	3.989.359	4.203.321	4.369.332	4.362.119	4.438.358	4.394.405
633- F. Réduct. val. s/actifs 634 circul. (dotat.+ , repr.-)	47.367	11.500	11.500	12.500	17.500	20.500
635- G. Prov. risques et charges 37 (dotat.+ , repr.-)	486.512	0	0	0	0	0

64	H. Autres charges d'exploit.	297.343	289.755	294.864	300.761	306.776	312.912
	Quote-part frais de fonctionnement du logipôle	0	75.000	150.000	150.000	150.000	150.000
III	Résultat d'exploitation	-484.800	-129.058	1.170.266	1.424.361	1.150.430	804.730
IV	Produits financiers	657.820	671.846	650.143	632.200	644.664	631.263
75.A	A. Produits des immob. fin.	0	0	0	0	0	0
75.B	B. Produits des actifs circul.	0	0	0	0	0	0
75.C	C. Subsidés en capit. et en int.	657.566	671.846	650.143	632.200	644.664	631.263
75.D	D. Autres produits financiers	254	0	0	0	0	0
V	Charges financières (-)	820.997	827.810	876.069	1.018.910	1.068.983	1.035.526
65.A	A. Charges des emprunts d'invest.	663.188	671.834	766.469	959.198	1.009.156	1.025.583
65.B	B. Charges des créd. à court terme	0	0	0	0	0	0
65.C	C. Autres charges financières	157.809	155.976	109.600	59.712	59.826	9.943
VI	Résultat courant (+) Bénéfice/(-) Perte	-647.977	-285.022	944.340	1.037.651	726.111	400.466
VII	Produits exceptionnels	10.617.742	5.073.540	0	0	0	0
76		10.617.742	5.073.540	0	0	0	0
VIII	Charges exceptionnelles (-)	-411.409	4.964.075	0	0	0	0
66		-411.409	37.731.165	0	0	0	0
X	Résultat de l'exercice (+) Bénéfice (-) Perte	10.381.174	-32.942.647	944.340	1.037.651	726.111	400.466

Commentaires sur les résultats et les projections financières

La présente projection est établie en octobre 2023.

Elle tient compte de la sortie du CHU Ambroise Paré de l'intercommunale avec effet, sur le plan comptable, au 1er janvier 2023.

Les impacts financiers de cette scission, comme ceux de la création de l'intercommunale Logipôle, sont modélisés dans la mesure des accords conclus et informations disponibles à ce jour.

La présente projection comporte 3 parties :

- Une réactualisation des prévisions 2023 ;
- Le projet de budget 2024 ;
- Une extrapolation aux exercices 2025-2027.

Secteur A

Au 1^{er} juillet 2023, le secteur A ne subsiste plus que comme employeur de personnel mis à disposition d'HELORA et, dans une moindre mesure, du Logipôle.

Les différents flux de refacturation entre les parties, ainsi que la perception de certains incitants financiers à la statutarisation (pacte wallon pour une fonction publique locale solide et solidaire etc.) conduisent à un résultat bénéficiaire pour le secteur A sur toute la période examinée, comme l'indique le tableau des projections, hors impact, toutefois, d'écritures comptables en charges exceptionnelles en 2023, relatives à l'opération de transfert de la branche hospitalière aigüe à HELORA.

Secteur B

Les principaux postes du compte de résultats évoluent comme suit :

- Le BMF du CHP Chêne aux haies, hors indexation, ne comporte aucun élément de variation significatif ; l'hypothèse est celle d'une réalisation complète du quota de journées à respecter pour obtenir la liquidation complète de la partie variable ; le même constat positif d'activité peut être dressé pour la maison de soins psychiatriques, dont le taux d'occupation s'est amélioré.

On a supposé que cette tendance, qui est monitorée par le contrôle de gestion, se maintiendra sur la période 2023 – 2027.

Ensuite, vu la forte stabilité du BMF de l'hôpital psychiatrique, on a postulé le statut quo, excepté pour la partie extinctive A1 (financement des investissements), qui se réduit progressivement, en parallèle des charges sous-jacentes, au fil du temps.

- Au niveau du prix d'hébergement, il faut souligner l'impact financier de l'activation au 1er juillet 2024, des m² relatifs à la construction d'une unité de pédopsychiatrie.
- Les honoraires médicaux bénéficient de l'indexation importante survenue en 2023.
- En charges, le coût des services extérieurs et des contrats d'entretien a fortement progressé, les fournisseurs ayant appliqué d'importantes majorations de prix en fin d'année 2022.
- En termes de masse salariale, outre les indexations, la croissance est portée par un certain effet de « déséconomie d'échelle » au niveau des fonctions transversales, dont le coût était auparavant supporté en partie par le CHU Ambroise Paré.

L'IFIC régional concerne la maison de soins psychiatriques et le CRF Poliade, pour un coût estimé à 265.000 € / an.

L'effectif est supposé constant sur toute la période de projection 2023-2027.

- Au niveau des amortissements et charges financières, les estimations se fondent sur les postes retenus au budget des investissements 2023-2024.

Pour les dernières années de la période de projection, au vu de la difficulté d'identifier précisément les investissements à réaliser, des enveloppes générales ont été considérées, pour des postes standards comme l'entretien des bâtiments, l'informatique, le matériel non médical etc.

Les projets qui seront retenus dans le cadre du second plan à la construction, ne sont pas pris en compte, puisqu'ils ne sont pas encore connus.

Secteur C

Différentes mesures de redressement du résultat financier sont prévues, dont l'effet est attendu à partir de 2024.

Les principaux points d'attention sont les suivants :

- L'évolution du chiffre d'affaires est basée sur quelques grandes hypothèses :
 - Un taux d'occupation de 92 % pour la Bonne Maison de Bouzante et pour la Résidence du Bois d'Havré a été retenu pour 2023 ; pour les années suivantes, le taux de 92 % est maintenu pour la Bonne Maison de Bouzante (pénalisée par son infrastructure, l'institution peine à atteindre l'occupation pleine), et le taux de 98 % a été retenu pour la Résidence du Bois d'Havré (réorganisation interne, publicité adéquate, recours à Retraite plus etc.).

Un travail d'optimisation du forfait AVIQ est actuellement en cours avec la société Probis.

- Pour le secteur des crèches, les projections tiennent compte de la mise en exploitation de 3 nouvelles crèches de 42 places chacune, courant de l'année 2026 ;
 - Dans le secteur du maintien à domicile, au niveau des prestations des aides familiales, on postule la réalisation de 94 % du contingent d'heures attribué par l'AVIQ en 2023, et 100 % en 2024, ce qui représente une progression par rapport aux années précédentes.
- Ainsi que déjà mentionné pour le secteur B, les contrats de services sont portés à la hausse par révision des prix pratiqués par les fournisseurs.
 - La masse salariale est portée par les indexations, mais aussi par l'attribution de l'IFIC au personnel des maisons de repos, dont le coût est estimé à 422.000 € / an.

Par ailleurs, entre 2023 et 2024, on observe une réduction de personnel significative, d'environ 12 ETP ; l'effectif est supposé constant au cours des années suivantes.

- Les amortissements diminuent en 2023 en raison du fait que le taux d'amortissement des canons des baux emphytéotiques passe de 4 % à 3 % (-300.000 €) ; toutefois, de par le fait que le secteur C a été créé au 1^{er} janvier 2021, aucun immobilisé ne vient actuellement au terme de son amortissement : il n'y aura, dans les années à venir, hormis quelques postes informatiques amortis en 3 ans, aucun amortissement qui « tombe » pour compenser ceux qui s'ajoutent.

Il y a aura donc une tendance haussière de ce poste dans les prochaines années.

Pour les dernières années de la période de projection, comme pour le secteur B, au vu de la difficulté d'identifier précisément les investissements à réaliser, des enveloppes générales ont été considérées, pour des postes standards comme l'entretien des bâtiments, l'informatique, le matériel non médical etc.

- Les charges financières sont modélisées selon les mêmes principes que ceux retenus pour le secteur B.

Conclusion

Le retour à l'équilibre devrait intervenir en 2024 ; il repose toutefois entièrement sur la réalisation effective des mesures de redressement du secteur C.

Dans une perspective pluriannuelle, on constate un nouveau tassement du résultat à partir de 2026, date de mise en exploitation des trois nouvelles crèches déficitaires.

Il faudra que le plan de redressement du secteur C conduise à une amélioration du résultat telle qu'elle puisse « absorber » l'impact de la mise en exploitation des nouvelles crèches, dont le déficit d'exploitation est estimé à 675.000 € / an.

Même si cette hypothèse se confirme, le résultat reste relativement fragile sur la période de projection.

Tableau des statistiques d'activité et d'occupation

CHP						
Journées	2022	2023	2024	2025	2026	2027
A	55.120	58.052	58.052	58.052	58.052	58.052
a	9.486	10.090	10.090	10.090	10.090	10.090
T	0	0	0	0	0	0
t	3.421	3.338	3.338	3.338	3.338	3.338
Défense scoiale	17.220	17.453	17.453	17.453	17.453	17.453
K	1.607	1.748	1.748	1.748	1.748	1.748
Total	86.854	90.681	90.681	90.681	90.681	90.681
MSp	20.541	21.157	21.157	21.792	21.158	21.793
Consultations	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Psy	12.333	14.949	14.949	14.949	14.949	14.949
Médecine générale	2.047	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100
PNH						
Télé-assistance	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Nombre d'abonnés	4.304	4.665	4.805	4.949	5.098	5.250
Résidence bois d'havré	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Journées Facturées	77.970	74.683	80.062	80.062	80.062	80.062
Taux d'occupation	96,7%	93,0%	99,0%	99,0%	99,0%	99,0%
Bonne Maison de Bouzanton	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Journées Facturées	22.439	23.309	23.309	23.309	23.309	23.309
Taux d'occupation	89,3%	92,0%	92,0%	92,0%	92,0%	92,0%
ACASA	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Nombre de bénéficiaires	304	364	387	387	387	387
Heures prestées	59.555	71.677	76.252	76.252	76.252	76.252
Repas Livrés à domicile	73.769	73.500	75.705	77.976	80.315	82.725

