



**PLAN STRATÉGIQUE TRIENNAL  
2023 – 2025  
DEUXIÈME ÉVALUATION**



# TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION .....	3
<b>TABLEAUX INDICATIFS DE LITS PAR SECTEUR .....</b>	<b>6</b>
➤ <b>SECTEUR A LIÈGE .....</b>	<b>6</b>
➤ <b>SECTEUR A LIERNEUX .....</b>	<b>7</b>
➤ <b>SECTEUR B .....</b>	<b>8</b>
➤ <b>SECTEUR C .....</b>	<b>9</b>
<b>CONTEXTE .....</b>	<b>10</b>
<b>AXES STRATÉGIQUES .....</b>	<b>11</b>
<b>1. QUALITÉ DES SERVICES .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1. RENFORCEMENT DE LA QUALITÉ DES SERVICES .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2. COHÉRENCE INSTITUTIONNELLE .....</b>	<b>19</b>
<b>2. INFRASTRUCTURE .....</b>	<b>21</b>
<b>2.1. INFRASTRUCTURES RÉPONDANT AUX BESOINS DE LA POPULATION .....</b>	<b>21</b>
<b>3. ORGANISATION .....</b>	<b>25</b>
<b>3.1. ATTRACTIVITÉ, PRÉSENTÉISME ET FORMATION .....</b>	<b>27</b>
<b>3.2. ACCROISSEMENT DE L'EFFICIENCE .....</b>	<b>30</b>
<b>4. SANTÉ FINANCIÈRE .....</b>	<b>34</b>
<b>4.1. DÉVELOPPEMENT DE L'ACTIVITÉ .....</b>	<b>34</b>
<b>4.2. OPTIMISATION RECETTES/DÉPENSES .....</b>	<b>37</b>
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>39</b>
<b>PARTIE FINANCIÈRE .....</b>	<b>40</b>
<b>BUDGETS D'INVESTISSEMENTS 2025 .....</b>	<b>40</b>
<b>BUDGETS DE FONCTIONNEMENTS 2025 .....</b>	<b>44</b>
<b>BUDGETS DE FONCTIONNEMENTS 2025 – PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION .....</b>	<b>55</b>

# INTRODUCTION

Le code de la démocratie locale et de la décentralisation précise en son article L 1523-13 §4 alinéa 2 que :

*« L'assemblée générale de fin d'année suivant l'année des élections communales et l'assemblée générale de fin d'année suivant la moitié du terme de la législature*

*communale ont nécessairement à leur ordre du jour l'approbation d'un plan stratégique pour trois ans, identifiant chaque secteur d'activité et incluant notamment un rapport permettant de faire le lien entre les comptes approuvés des trois exercices précédents et les perspectives d'évolution et de réalisation pour les trois années suivantes, ainsi que les*

*budgets de fonctionnement et d'investissements par secteur d'activité. »*

**En novembre 2024, l'Assemblée générale de l'Intercommunale de Soins Spécialisés de Liège devra arrêter la 2<sup>ème</sup> évaluation de son plan stratégique triennal pour les exercices 2023-2025.**

L'objet social de l'« **Intercommunale de Soins Spécialisés de Liège** », en abrégé « **ISO<sup>SL</sup>** » se répartit en trois secteurs d'activité:



Précisons que l'organisation d'ISoSL est basée sur ces trois secteurs, mais également sur une structure transversale et des départements communs :

**Secteur d'activité A**

La construction, l'acquisition et la gestion d'établissements et de services de soins relevant du domaine de la psychiatrie, nécessaires aux besoins des associés, tels que hôpitaux psychiatriques, polycliniques, maisons de soins psychiatriques, habitations protégées, centres de santé mentale, services d'aide et d'hospitalisation psychiatrique à domicile ainsi que la coordination de la programmation des équipements psychiatriques dans le secteur public.

**Secteur d'activité B**

La construction, l'acquisition et la gestion d'établissements hospitaliers relevant de la gériatrie, de la psychogériatrie, de la neuropsychiatrie, de la revalidation et des soins palliatifs, nécessaires aux besoins des associés tels que hôpitaux généraux, hôpitaux de jour, polycliniques, services médico-techniques, centres de revalidation ainsi que la coordination de la programmation des équipements hospitaliers destinés aux personnes âgées dans le secteur public.

**Secteur d'activité C**

La construction, l'acquisition et la gestion d'établissements d'accueil et de services pour personnes âgées répondant aux besoins des associés, tels que maisons de repos, maisons de repos et de soins, centres d'accueil et de soins de jour et de nuit, résidences-services, centres de court séjour, appartements encadrés, services d'aide au maintien à domicile ainsi que la coordination de la programmation des établissements d'accueil pour personnes âgées dans le secteur public.

**Structure  
transversale**

**Finances; Ressources humaines; Cellule Communication; Technique;  
Informatique; Logistique; Gardiennage; Contrôle interne**

Dans la suite du présent document, figurent donc une actualisation des objectifs par secteur d'activité pour la période 2023-2025, une approche transversale et les budgets de fonctionnement et d'investissement de l'Intercommunale pour l'exercice 2025 détaillés par secteur d'activité.

# TABLEAUX INDICATIFS DE LITS PAR SECTEUR

## SECTEUR A LIÈGE:

Hôpital Petit Bourgogne Agora Hillier	Maisons de soins psychiatriques	Habitations protégées	Services de santé mentale	Centre ambulatoire / résidentiel pour toxicomanes	Centre de prévention La Licorne	Équipes mobiles	Centre de jour Pédopsychiatrique
440 lits dont : 30 lits gelés dans le cadre de la réforme	89 places réparties sur deux maisons de soins psychiatriques Charmilles et Cèdres	77 places	1 pour adultes 1 pour enfants 1 Club thérapeutique 1 Initiative spécifique Fil-à-Fil ambulatoire	Start - Mass Maison d'accueil socio-sanitaire Réadaptation fonctionnelle Bus itinérant Clean Résidentiel	CITES Clinique du stress et du travail TRANSITION Clinique pour adolescents	Projet 107 Fusion Liège ETAC/SPADI Équipe mobile réseau REALISM Mobilea Trajet de soins internés ESTIM Projet Double diagnostic handicap Parall'aile Équipes mobiles spécialisées ECOTONE Lilas Concerto	Polaris 10 places PAAT Pôle Clinique Ambulatoire relatif à l'âge de Transition
Hôpital de jour 53 lits							
Projets spécifiques 16 lits for K 3 lits K UTI							
Policlinique							

## SECTEUR A LIERNEUX:

Hôpital l'Accueil	Maison de soins psychiatriques Le Hameau	Accueil familial thérapeutique	Projets spécifiques	Équipe mobile	Habitations protégées
343 lits agréés dont :  40 lits gelés dans le cadre de la réforme  <b>Hôpital de jour Ka-dence</b> 30 lits  30 lits Sp Psycho Gériatrique	60 lits	50 places	Logements de transit  <b>Cellule Positive Agritude</b> projet de réhabilitation en exploitation agricole  Trajet de soins internés	Sur la route <b>Projet 107 RESME</b>	10 places
<b>Policlinique</b>					

## **SECTEUR B:**

<b>Valdor</b>	<b>Pèrî - Agora</b>	<b>Centre Cinétique (Ex CIMC)</b>
<b>Hospitalisation</b>  Gériatrie 128 lits G  Revalidation 31 lits Sp locomoteur  Neurologie 62 lits Sp neurologique  Soins palliatifs 8 lits Sp soins palliatifs	<b>Hospitalisation</b>  Psychogériatrie 141 lits Sp psychogériatrique  Gériatrie 31 lits G  Neurologie réparatrice 25 lits Sp neurologique  Neuropsychiatrie adulte 60 lits T	<b>Cinétique (Centre Liégeois Neuromoteur d'Education Thérapeutique pour enfants – anciennement CIMC – Centre pour Infirmes Moteurs Cérébraux)</b>  Centre de réadaptation fonctionnelle (CRF) spécialisé dans la prise en charge d'enfants, de 18 mois à 14 ans accomplis, atteints d'une pathologie neuromotrice, d'une pathologie neuromusculaire, d'un spina bifida, d'un traumatisme crânien, etc.
<b>Policlinique générale</b>	<b>Centre d'expertise pour les patients souffrant de la Chorée d'Huntington</b>	
<b>Hôpital de jour</b>	<b>Policlinique générale</b>	
<b>Centre d'expertise pour les patients en état neurovégétatif chronique</b>	<b>Hôpital de jour</b>	
<b>Service de physiothérapie</b> Avec piscine de rééducation		
<b>Imagerie médicale</b>		
<b>Médecine nucléaire</b>		
<b>Service d'autodialyse</b>		

## SECTEUR C:

### 11 Établissements d'accueil, d'hébergement et de services pour personnes âgées

Capacité totale de 1072 lits :  
389 lits de maisons de repos (MR) - dont 36 de court séjour  
683 lits de maisons de repos et de soins (MRS)

73 places  
d'accueil et de  
soins de jour

75 logements en  
résidence-  
services

Résidence Les Orchidées à Grivegnée : MR/MRS  
99 lits

Résidence Le Tilleul d'Edouard à Grivegnée : MR/  
MRS 90 lits, dont 10 lits de court séjour

Résidence Les Saules à Bassenge – Wonck : MR/  
MRS (72 lits)

Résidence Louis Demeuse à Herstal : MR/MRS  
150 lits

Résidence La Plaine à Liège : MR/MRS 108 lits dont 18 lits de court  
séjour et centre d'accueil de jour 15 places

Résidence du Thier à Liège : MR/MRS 100 lits / centre d'accueil et de  
soins de jour 10 places

Résidence Le Chemin de Loncin à Ans : MR/MRS 120 lits, centre d'accueil et de soins de  
jour 10 places, résidence-services 20 appartements

Résidence Les Trois Rois à Visé : MR/MRS 104 lits, centre d'accueil et de soins de jour 8  
places, résidence-services 9 appartements

Résidence Le Doux Séjour à Herstal : MR/MRS 78 lits, centre d'accueil et de soins de  
jour 10 places, résidence-services 16 appartements

Domaine des Blés Dorés à Awans - Villers-l'Évêque : MR/MRS 66 lits, un centre d'accueil  
et de soins de jour 10 places, résidence-services 16 appartements

Résidence Leonardo da Vinci à Welkenraedt : MR/MRS 85 lits dont 8 lits de court  
séjour, un centre d'accueil et de soins de jour 10 places, résidence-services 14  
appartements

### Service de maintien à domicile

Service d'aide aux familles et  
aux aînés

Service de garde à domicile

Service de distribution des  
repas à domicile

Service de soins à domicile  
et dispensaire de soins

Service d'aide et soutien  
psychologique

# CONTEXTE

Comparée à 2020, la conjoncture a fortement évolué. La crise COVID a fortement ralenti l'activité de tous nos secteurs, entraînant des changements de comportement au niveau du public et de nos agents qui persistent à l'heure actuelle. L'inflation galopante liée à la guerre en Ukraine nous porte également à nous questionner sur la viabilité de certains projets et à adopter une posture prudente pour les trois années à venir. Enfin, il nous faut être attentifs aux risques liés à des événements naturels, technologiques et humains (inondations, cybercriminalité, ...).

En parallèle, nous ne pouvons pas ignorer le besoin de passer graduellement vers une gestion durable de l'Intercommunale. Un groupe de travail s'est penché sur la question durant l'année 2022 avec l'aide de la Région Wallonne, l'objectif est d'intégrer les Objectifs de Développement Durable (ODD)<sup>1</sup> au sein de notre stratégie institutionnelle.

Certains principes généraux de l'activité d'ISoSL qui constituent notre AdN doivent être maintenus et rencontrent plusieurs des ODD comme la composante sociale de plusieurs de nos activités, l'égalité de traitement entre les sexes et la participation à la formation de nombreux métiers :



Le plan stratégique 2023-2025 maintient donc les axes définis pour le plan stratégique 2020-2022 tout en insistant à la fois sur la pérennité financière de l'institution et sur le côté durable des projets qui seront entamés au cours de cette période.

Les principaux objectifs repris dans ce plan et regroupés selon les axes stratégiques de l'institution (voir tableau ci-après) ont fait l'objet d'une évaluation et/ou d'une actualisation à fin 2023.

<sup>1</sup> Les Objectifs de Développement Durable (ODD) définissent 17 priorités pour un développement socialement équitable, sûr d'un point de vue environnemental,

économiquement prospère, inclusif et prévisible à horizon 2030. Ils ont été adoptés en septembre 2015 par l'ONU dans le cadre de l'Agenda 2030.

# AXES STRATÉGIQUES

## QUALITÉ DES SERVICES

- Renforcement de la qualité des services
- Cohérence institutionnelle

## INFRASTRUCTURE

- Nouvelles infrastructures répondant aux besoins de la population
- Maintien et amélioration des infrastructures existantes

## ORGANISATION

- Attractivité et Présentéisme
- Accroissement de l'efficacité

## SANTÉ FINANCIÈRE

- Développement de l'activité
- Optimisation recettes /dépenses

# 1. QUALITÉ DES SERVICES

## 1.1. RENFORCEMENT DE LA QUALITÉ DES SERVICES

### 1.1.1. AU SECTEUR A:

La politique publique de la santé mentale de ces dernières années a stimulé la réforme de la santé mentale entamée en 2010 en Belgique. Une redéfinition des trajets de soins entre les partenaires des 4 réseaux de santé mentale est inéluctable et nécessaire.

C'est ainsi que le secteur psychiatrique continuera à s'investir dans des projets touchant une large gamme d'âges de la population (de l'enfance à la personne âgée) en répondant à des appels à projet lancés par le SPF santé publique aux 4 réseaux (Fusion Liège, Resme, Réalism, TSI).

À Lierneux, l'équipe mobile sur la route dispose à présent d'une psychologue et d'un éducateur dédiés à la prise en charge de jeunes (âge de transition). Dans le même ordre d'idées, la capacité de prise en charge des patients inscrits dans un trajet de soins a été revue à la hausse.

À Liège, un centre de jour pédopsychiatrique pour adolescent, Polaris, a ouvert ses portes en octobre 2023. Fruit d'un partenariat entre ISoSL- CHR la Citadelle – CHU réunis au sein de Réalism, il permet d'accueillir 10 jeunes, âgés de 12 à 18 ans, présentant une souffrance psychique entravant leur fonctionnement quotidien.

En parallèle, ISoSL a déployé un Pôle Clinique Ambulatoire relatif à l'âge de Transition, le PAAT, en vue d'opérer des détections précoces des « États Mentaux à Risque » auprès des adolescents. Afin de démarrer dans de bonnes conditions, ces deux structures ont nécessité l'engagement de 16,6 ETP financés regroupant des psychologues, des infirmiers, des éducateurs et des paramédicaux, ainsi que 1,1 ETP de personnel médical.

Le réajustement de notre offre de soins doit non seulement tenir compte de certains constats de santé publique de situations graves et complexes de la population mais devra aussi tenir compte de l'évolution des modalités de prise en charge qui s'orientent vers des trajets de soins ambulatoires et semi-résidentiels.

La proportion des admissions hospitalières relatives à des situations aiguës sera donc plus importante, ce qui aura un impact direct sur la durée de séjour et les taux d'occupation. Cela obligera une réponse rapide aux situations de crise pour des pathologies sévères à modérées.

À dessein, ISoSL s'est engagée à ouvrir une unité HIC (High Intensive Care) qui s'implantera dans les locaux rénovés après travaux des Bleuets 2. En attendant, en bonne entente avec le

SPF, 5 lits pilotes sur le modèle HIC dans l'unité Cadran sont ouverts depuis novembre 2023.

Un travail avec les proches ou association de proches et l'accompagnement dans les équipes d'experts du vécu (pair-aidance) apportera en performance, expertise et rapidité.

À Liège, l'équipe Fil Rouge œuvre à l'implémentation de la pair-aidance professionnelle et de pratiques qui soutiennent le rétablissement personnel des patients en santé mentale. Grâce à un cofinancement entre ISoSL et le Fond Social Européen, une Académie du Rétablissement et de l'Inclusion Sociale Liégeoise - ARIS Liège - a pu démarrer ce 1 septembre 2023.

Une équipe de 6 animateurs mi-temps financés proposera des modules autour de thèmes orientés vers la santé mentale de manière large (le rétablissement, l'hygiène de vie, le sommeil, l'estime de soi,...) avec pour objectif d'accompagner les apprenants dans leur insertion sociale (travail, objectifs personnels de vie, ...).

Dans le même ordre d'idée, nous devons donc continuer à entretenir et développer des liens de proximité avec l'aide sociale et la justice.

Un lien étroit avec les institutions judiciaires et le réseau TSI devraient fluidifier les procédures et permettre un accueil plus efficace des patients suivis dans le cadre de trajets de soins médico-légaux.

Pour ce faire, à Lièrueux, grâce aux subsides reçus dans le cadre du dernier appel à projets, nous avons déjà pu constituer une équipe spécifique pour activer le réseau, dynamiser les trajets de soins et accompagner de façon individuelle les patients libérés à l'essai atteints d'un double diagnostic (retard mental + pathologie psychiatrique). L'objectif étant d'allier le soin, la justice et le judiciaire en vue d'aider ces patients à une réinsertion sociale.

De la même façon, sur Liège, grâce à ces subsides, nous avons pu augmenter le cadre de l'équipe mobile ESTIM.

Enfin, ce travail en réseau implique des outils collaboratifs performants et modernes.

## 1.1.2. AU SECTEUR B :

Le plan stratégique 2023 – 2025 des Cliniques de soins spécialisés Valdor – Pèrî s'inscrit dans le cadre du **vieillessement** de la population, de l'augmentation des **maladies chroniques** et de la politique de santé publique, en particulier dans la volonté de développement des **réseaux** de soins hospitaliers. Ceci va nécessiter une analyse approfondie des **complémentarités** entre

les différentes ressources de soins en gériatrie et en revalidation avec pour objectif leur mise en commun pour exploiter et coordonner ensemble un réseau de soins répondant aux besoins de la population gériatrique et nécessitant des soins de revalidation. Sur base des acquis de la crise sanitaire causée par le virus **SARS-CoV-2**, et potentiellement du risque de nouvelles

épidémies, nous poursuivons la gestion des risques visant à garantir à la fois la sécurité de nos patients et de nos équipes tout en assurant nos missions et notre projet médical interdisciplinaire. Enfin, au vu des **risques** liés à des évènements naturels,

### **ACCOMPAGNEMENT DES PATIENTS ET DES AUTRES BÉNÉFICIAIRES**

Nos **deux programmes de soins spécialisés** (le programme de soins pour le patient gériatrique et psychogériatrique et le programme de soins pour le patient neurologique et neuropsychiatrique) incluent plusieurs trajets de soins spécialisés et complémentaires qui doivent s'intégrer dans le **réseau hospitalier liégeois** (Réseau ELIPSE). Ce réseau hospitalier implique une politique concertée entre les divers acteurs en vue de permettre une adéquation de l'offre hospitalière existante aux besoins de la population gériatrique, et de revalidation en différenciant les activités selon leurs caractères de proximité et de spécialisation. Elle requiert une analyse approfondie des complémentarités entre les différentes ressources avec pour objectif leur mise en commun pour exploiter et coordonner ensemble un réseau de soins intégré.

Au niveau de la région liégeoise, une **coordination de la politique hospitalière** en matière de gériatrie s'impose de plus en plus en raison de la pénurie constatée de médecins résultant essentiellement du *numerus clausus* et de la réduction du temps de travail au sein du corps médical. C'est dans ce contexte et dans la continuité des plans stratégiques précédents que le projet médical doit se renforcer en **valorisant les points forts des sites Valdor-Pèrî**. L'ambition est de maintenir et de renforcer un **pôle**

épidémiologiques, technologiques, humains ainsi qu'à des substances dangereuses, une réflexion continue doit se poursuivre en vue de renforcer le **Plan d'Urgence Hospitalier** technique et le plan d'urgence hospitalier médical.

...

**spécialisé de qualité** en matière de diagnostic et de traitement neurologique, gériatrique et psychogériatrique ainsi qu'en revalidation. Un des axes principaux de ce plan est l'intégration et la collaboration interdisciplinaire (inter-métiers et inter-spécialités : ceci implique que la gériatrie, la neurologie, la psychiatrie, la psychogériatrie et la médecine physique collaborent en parfaite intelligence et de manière concrète au quotidien). La répartition des patients entre les sites Valdor et Pèrî est orientée en fonction de l'état physique et mental du patient : ceux présentant des comportements déambulatoires ou des troubles cognitifs sont orientés vers le site du Pèrî alors que ceux souffrant de troubles respiratoires plus aigus sont orientés vers le site du Valdor. Dans ce contexte la prise en charge et le traitement des demandes d'admission seront également optimisés. En outre, notre ambition est de prendre en considération la charge de travail présumée d'un patient à admettre de manière à l'orienter en tenant compte de la charge de travail évaluée dans chaque service de l'hôpital.

Sur l'ensemble du site Pèrî, un projet thérapeutique global, appelé **Colibri**<sup>2</sup> doit définir les approches hospitalières thérapeutiques et réadaptatives des patients présentant des troubles du comportement et de leurs proches et assurer la formation des équipes et des référents SPCD (symptômes psychologiques et comportementaux de la démence). Ce projet doit nous permettre de préparer l'avenir (le projet

<sup>2</sup> Colibri pour : **Col** : Collaboration - **I** : Interdisciplinaire - **B** : Bienveillante - **R** : dans le Respect - **I** : de l'Individu

architectural au service du projet thérapeutique global vie) tout en garantissant la participation des équipes et des patients/famille. Ce projet thérapeutique global a été validé par le Comité stratégique Colibri. Il doit être diffusé en interne au sein des équipes de soins afin de les aider à préparer au mieux le déménagement vers le Valdor. Sa diffusion

se fait aussi en externe, notamment dans le cadre des activités de formations destinées aux médecins généralistes et du 10<sup>ème</sup> anniversaire du Valdor ainsi que de l'inauguration de l'hôpital intégré sur un seul site programmé en juin 2025.

Le programme de soins pour le patient neurologique et neuropsychiatrique inclut deux volets:

D'une part, la **revalidation neurologique** intensive et pluridisciplinaire spécialisée suivant les trajets de soins suivants : patients victimes d'un AVC en phase post-aiguë (salle 330) et en phase de soins continus (salle 230, site Valdor), post-neurochirurgie, patients comateux (salle 330), patients atteints de polyneuropathies, patients souffrant de la maladie de Parkinson, de polyopathologies neurologiques, de mouvements anormaux dont la Chorée de Huntington (spécialisation du service 4C, site Pèri), patients éthyliques avec complications de polyneuropathies et Korsakoff et les patients adultes avec affection neuropsychiatrique (trajet de soins en collaboration entre la neurologie réparatrice, la psychogériatrie et la neuropsychiatrie adulte. En outre, dans le cadre du trajet de soins pour patients

comateux, la fonction de liaison externe et la collaboration avec le CHU sont renforcées, notamment en matière de formation du personnel, d'échange d'informations (cohérence de celles-ci vis-à-vis des familles) et de recherche ;

D'autre part, le programme de soins centré sur les patients neuropsychiatriques adultes stabilisés sur le plan médical s'organise au sein de lits d'indice **T** spécialisés dans l'accompagnement de différents groupes cibles. Les critères et la politique d'admission de ces lits doivent viser l'intégration au sein du secteur B, notamment pour ce qui concerne les trajets de soins pour patients neurologiques au sens large et les patients choréiques plus particulièrement.

...

L'unité de **soins palliatifs** doit poursuivre les objectifs définis (trajets de soins spécialisés ouverts vers l'extérieur) et développer la culture palliative au quotidien. Nous continuerons à mieux faire connaître le nouveau projet palliatif à l'extérieur avec pour objectif sa reconnaissance comme un pôle d'excellence à part entière. Ceci implique « en amont » une meilleure collaboration avec les centres référents mais aussi une plus grande rigueur dans la sélection des patients admis souvent à un stade évolutif trop tardif de leur pathologie, cancéreuse ou autre.

Le renforcement du pôle **algologique** contribue à optimiser la gestion de la douleur par la mise en place d'une équipe intégrée de soins palliatifs et d'algologie.

Les trajets de soins en collaboration avec les médecins généralistes seront intensifiés en favorisant les admissions directes à la demande des médecins traitants et en renforçant la communication vers ces médecins et les maisons médicales. L'axe **communication** devra poursuivre l'intégration de l'organisation de séminaires et de conférences destinées aux médecins traitants ou exerçant hors de l'institution ainsi qu'aux

pharmaciens. La visibilité sur les réseaux sociaux devra également être accrue et optimisée. L'activité scientifique et la formation continue devra être encouragée. La communication

interne intra et inter-services sera également encouragée (newsletters etc). Enfin il conviendra de veiller à l'attractivité et à la **fidélisation** du cadre médical.

Enfin, les **projets spécifiques** suivants seront soit initiés, soit poursuivis:

- Le secteur poursuit sa collaboration avec le Service Intégré de Soins à Domicile (GLS) et, malgré la dissolution pour interruption du financement INAMI du projet liégeois **RéLian** (Réseau Liégeois pour une Autonomie Nouvelle), il reste un acteur moteur de la Commission Pluridisciplinaire liégeoise pour la Continuité des Soins (CPLCS).
- Les mesures de prévention liées à la crise sanitaire (limitation, voire interdiction des visites) ont profondément modifié le rapport entre les soignants et les aidants principaux. Le défi est maintenant de retrouver un équilibre optimal entre le besoin de sécurité collectif et le besoin individuel de relations sociales tout en **renforçant la place des familles** dans le processus d'accompagnement des patients. Un projet stratégique a été validé et va définir les actions à mettre en place dans ce cadre sur base d'une analyse diagnostique des difficultés et des attentes des familles et des soignants ;
- Collaborer avec le Réseau ELIPSE pour mutualiser tout ce qui peut l'être : notamment les marchés publics, la formation du personnel soignant, et plus spécifiquement entre les pharmacies hospitalières du réseau, les préparations magistrales, stérilisation des dispositifs médicaux, la préparation des présentations unitaires afin de répondre au mieux à l'AR du 30 septembre 2020 ;
- Renforcer la culture de la sécurité (safety) et poursuivre le suivi des événements indésirables de manière à mettre en place des actions correctrices visant à prévenir ceux-ci ;
- Optimiser la qualité en matière de nutrition et de lutte contre la dysphagie, structuration renforcée du CLAN (Comité de Liaison Alimentation Nutrition) ;
- Poursuivre notre politique institutionnelle en hygiène hospitalière et en gestion de l'antibiothérapie spécifique au secteur, notamment par le biais de discussions de cas cliniques. Favoriser la standardisation et la mise en commun au sein du Réseau des procédures en hygiène hospitalière (projet HOST) ;
- Le **Centre CINETIQUE** a déménagé dans un nouveau bâtiment unique ayant une double fonctionnalité : le centre de rééducation fonctionnelle correspondant aux obligations de la convention INAMI et l'école de type 4 « Léona Platel ». De manière à répondre aux besoins de la population, notre volonté est d'élargir l'offre de soins à l'ensemble des enfants de l'école qui le nécessitent et d'élargir ainsi la proportion du nombre de petits patients fréquentant le CRF. Les objectifs seront de poursuivre le développement d'une plus grande synergie entre les deux structures et de mettre en place l'informatisation du dossier patient.

## 1.1.3. AU SECTEUR C:

La **qualité des soins** prodigués reste la priorité. Dans cette optique, la mise en place d'un **circuit du médicament totalement sécurisé** reste un des objectifs prioritaires du secteur. Les médicaments occupent une place importante dans l'approche médicale des personnes âgées mais ils ont un impact sur leur qualité de vie, sont source d'incidents et représentent un coût non négligeable. Pour viser cet objectif, les trois pistes suivantes seront explorées :

**Harmonisation des procédures  
entre les différents  
établissements**

**Système de préparation de  
médication individuelle (PMI)  
assurant sécurité, simplification de  
l'administration des médicaments,  
diminution du risque d'erreurs de  
manipulation lors de la préparation  
des doses journalières**

**Collaboration avec les  
pharmacies hospitalières de  
l'intercommunale**

Indépendamment de la qualité des soins à prodiguer, nous poursuivrons nos actions en matière de **qualité de vie** au sein de nos établissements.

Durant l'année 2023-2024, les actions en matière de qualité de soins et de qualité de vie se sont poursuivies.

La mise en place du circuit du médicament sécurisé reste un objectif prioritaire. Fin décembre 2024, tous les établissements MR/MRS seront passés au système PMI (système de préparation de médication individuelle).

Le Comité de pilotage des CLAN<sup>3</sup> (du secteur) et les CLAN (au sein de chaque Maison de repos) continuent d'être organisés afin de permettre une meilleure prise en compte des besoins et/ou des attentes des résidents ainsi que de renforcer la collaboration entre les responsables des cuisines d'ISoSL et le personnel des MR/MRS.

<sup>3</sup> Comités Liaison Alimentation et Nutrition

## 1.1.4. AU NIVEAU DES SERVICES TRANSVERSAUX:

Les objectifs ambitieux présentés en 2022 pour la période 2023 à 2025 concernant le passage à une alimentation 100% durable sont maintenus. Fin 2023, ce sont les marchés des fruits, de la viande, du pain et des laitages qui sont durables, suivis début 2024 par l'épicerie. Il ne restera donc que les légumes qui intégreront le projet via notre partenariat avec la légumerie de la ville.

Des analyses du gaspillage alimentaire ont été et continueront à être menées.

Les processus de gestion des événements indésirables et de suivi de la satisfaction patients ont été mis en place dans l'ensemble de nos sites hospitaliers. Ils mènent naturellement à une augmentation de la qualité de nos services au travers de multiples améliorations de nos processus. Un projet d'extension au secteur des maisons de repos sera entamé en 2025.

## 1.2. COHÉRENCE INSTITUTIONNELLE

### 1.2.1. AU SECTEUR A:

En 2020, les 2 entités de Liège et de Lierneux ont entamé une démarche de rapprochement. Mais la situation sanitaire a figé la démarche et c'est seulement fin 2021 qu'une réflexion a pu être entamée.

Les prochaines années seront mises à profit pour concrétiser des projets solides au sein du secteur. Notre plan stratégique sectoriel

est établi. Il permet une plus grande visibilité du projet médical et de soins tant en termes de contenu que de phasage.

Ce plan stratégique impliquera les collègues du secteur B et du secteur C notamment en matière de prise en charge de la personne âgée et de la personne souffrant d'addiction.

### 1.2.2. AU SECTEUR B:

Le programme de soins pour le patient gériatrique et psychogériatrique se diversifie de plus en plus. Il devra être orienté de manière transversale, interdisciplinaire et impliquant la collaboration de plusieurs unités de soins.

Les hauts standards de qualité de la prise en charge seront maintenus dans le cadre du projet médical de chaque unité. La **liaison gériatrique et la liaison psychogériatrique** doivent encore être renforcées au bénéfice de l'ensemble des patients gériatriques hospitalisés dans les unités d'indice Sp et G. La **liaison externe gériatrique** devra également être développée en

collaboration avec le secteur C. L'objectif est de favoriser les collaborations, les formations ainsi que de permettre aux résidents qui le nécessitent d'accéder à l'hôpital de jour gériatrique et aux consultations gériatriques en urgence sur le site du Valdor.

Des trajets de soins précis ont été développés (alcoologie), en intégrant les autres secteurs de l'institution (A et C).

Il conviendra également de renforcer les trajets de soins et les collaborations entre le secteur hospitalier spécialisé en gériatrie, en neurologie et en revalidation et les **secteurs A et C**.

## 1.2.3. AU SECTEUR C:

La collaboration entre le secteur hébergement/soins à domicile et le secteur hospitalier se poursuit au travers notamment de la liaison psychogériatrique (formation de référent pour la démence, échange d'expertise, prise en charge des résidents déments et de leurs familles...).

La mise en place d'une liaison externe gériatrique par le secteur hospitalier en collaboration avec le secteur C afin de répondre aux besoins des MR/S suit son cours : liaison gériatrique pour les résidents et soutien/conseils de gériatres à l'attention des professionnels de la santé des MR/S (infirmier en chef, infirmier, médecin coordinateur et conseiller).

## 1.2.4. AU NIVEAU DES SERVICES TRANSVERSAUX:

De par son positionnement central, le contrôle interne renforce continuellement la collaboration entre les différents secteurs de l'institution via des projets ou analyses communes.

La suite du projet ODD (Objectifs de Développement Durable) nous a conduit à créer une dynamique inter-secteurs couvrant tous les domaines qui étaient ressortis lors de l'élaboration, en 2022, de notre feuille de route en collaboration avec la Région Wallonne : des

économies d'énergie au bien-être au travail en passant par la mobilité et la réduction du gaspillage.

Un projet de lancement d'une newsletter institutionnelle a démarré au printemps afin d'optimiser les communications et informations stratégiques organisationnelles et de renforcer le sentiment d'appartenance à ISoSL. La première devrait voir le jour d'ici janvier 2025.

## 2. INFRASTRUCTURE

### 2.1. INFRASTRUCTURES RÉPONDANT AUX BESOINS DE LA POPULATION

#### 2.1.1. AU SECTEUR A:

Afin de répondre aux nécessités de modernisation, deux gros chantiers sont programmés. L'un à Liège, l'autre à Lierneux. Ils permettront dans les 3 à 5 ans la mise à disposition d'unités de soins répondant à un niveau de soins actuels et confortables.

##### HÔPITAL DU PETIT BOURGOGNE À LIEGE

Les travaux des Bleuets sur le site du Petit-Bourgogne répondent à la demande de la santé publique d'étendre une offre de soins intensifiée. Dans ce contexte, l'hôpital a reçu l'approbation du SPF, via le réseau Fusion Liège, de déployer une unité HIC (High Intensive Care).

La proposition comporte deux types de service pour accueillir des cas « **graves, comorbides et complexes** » :

- Sur le plateau « Bleuets 2 » une unité HIC dédiée à la prise en charge des **psychoses schizophréniques et troubles apparentés**;

- Sur le plateau « Bleuets 1 » deux unités ID (soins plus modérés) dédiées à la prise en charge des **troubles de l'humeur, troubles bipolaires et troubles graves de personnalité**.

Ces services viendront s'implanter dans des unités rénovées dont les travaux ont débuté en avril 2023 et s'échelonnent sur une période de 30 mois.

Nous avons été attentifs à ajuster l'intensité de l'accompagnement dans un **environnement adapté**.

Dans la mesure des travaux qui seront réalisés, une attention a été portée à la réalisation d'un environnement adéquat à la situation clinique allant **du plus critique au plus stabilisé** :

Isolement sécurisé

Aile aigüe plus petite  
avec chambre à  
privation sensorielle

Aile de réhabilitation  
avec libre circulation sur  
le plateau et en dehors

## HÔPITAL L'ACCUEIL À LIERNEUX

La création de ce nouveau bâtiment de 160 lits va permettre au CHSA de réorganiser l'ensemble de son site dans le but de lui donner un sens plus clair pour les patients, les visiteurs et les professionnels. L'objectif primordial du projet est d'offrir aux patients une prise en charge de qualité et un lieu de travail optimal pour les professionnels.

Ce nouveau lieu d'hébergement se composera en **trois étages**.

Deux types d'unités y seront présentes, celles dites fermées qui fonctionneront en autonomie et celles dites ouvertes qui reprennent les principes des unités fermées mais qui permettent au patient de se rendre à l'extérieur de l'unité pour effectuer sa prise en charge. Au total, nous compterons 5 unités de soins de 32 lits.

Ce nouveau bâtiment s'appuie sur un projet médical et de soins qui répond à la fois au besoin de continuité des prises en charge

de longue durée et à la fois aux nécessités contemporaines de prises en charge plus aiguës.

Il sera nécessaire de poursuivre les mises à niveau des infrastructures des unités de soin tant au CHSA de Lierneux que sur nos sites de Liège (Petit-Bourgogne, Agora).

## DÉPARTEMENT EXTRAHOSPITALIER

Pour ce qui concerne le département extrahospitalier, une maintenance importante au niveau de deux **Maisons de Soins Psychiatriques**, Charmilles et Cèdres, est programmée. De même qu'une réflexion relative à la rationalisation des places en Habitations Protégées a été initiée en 2022, et sera poursuivie dans les 3 années qui viennent avec pour objectifs d'augmenter l'espace dans certaines chambres de nos habitations mais aussi de tenter une rationalisation du parc immobilier par le regroupement de plusieurs places.

## 2.1.2. AU SECTEUR B:

L'actuel site du Pèrî, inauguré en 1971 et rénové entièrement en 1998, ne répond plus aux critères de confort dû aux patients hospitalisés ainsi qu'à l'organisation du travail à long terme des équipes pluridisciplinaires. Le plan de rénovation initialement prévu a dû être abandonné au vu des montants des travaux. Cette nouvelle donne nous a permis de réfléchir autrement d'autant plus vu le projet de déménagement de la Résidence Les Tournesols vers celle du Thier. La conjoncture de ces deux éléments nous a donné l'opportunité de proposer l'intégration des lits G (159 lits) et SP (267 lits) sur un seul site pour un hôpital intégré efficient.

Cette intégration s'inscrit dans le cadre d'une optimalisation et d'une meilleure intégration des programmes de soins pour le patient gériatrique, psychogériatrique et neurologique. Elle doit permettre de renforcer les synergies basées sur les complémentarités des services spécialisés avec pour objectif leur mise en commun pour exploiter et coordonner des trajets de soins répondant aux besoins de la population gériatrique et nécessitant des soins de revalidation.

La situation de la maison de repos des Tournesols, située juste à 50m du bâtiment actuel du site Valdor et reliée à celui-ci par un couloir au sous-sol, permet un accès très aisé d'un bâtiment à l'autre. Ceci permettra de partager les mêmes infrastructures (radiologie, policlinique, physiothérapie avec piscine de revalidation, etc).

Sur le plan médical, que ce soit en termes de service rendu au patient ou d'organisation de l'activité médicale, les avantages attendus du regroupement des deux sites des Cliniques de soins spécialisés Valdor – Pèrî sont nombreux et permettront une

amélioration de la qualité et de la continuité des soins apportées à nos patients.

Le premier avantage sera certainement de faire bénéficier les patients hospitalisés sur le site du Pèrî de l'infrastructure et du plateau technique du Valdor dont le Pèrî est actuellement dépourvu, ce qui oblige à de nombreux transferts intersites et impacte tant le confort que la qualité de la revalidation proposée au patient. Les patients hospitalisés au Pèrî pourront dès lors bénéficier aisément de l'accès aux avis et suivis des médecins spécialistes de policlinique, de l'accès au service de radiologie (Rx, CT, échographies...) et de médecine nucléaire (scinti, ostéodensitométrie...) ainsi qu'aux actes techniques pratiqués à l'hôpital de jour (gastroscopie, coloscopie...) et aux infrastructures techniques de revalidation du Valdor (piscine, salles d'ergothérapie et de kinésithérapie, salle de mise en situation, ...). De même, les espaces liés aux activités sont plus vastes aux Tournesols qu'ils ne le sont actuellement sur le site du Pèrî.

De surcroît, le fonctionnement et la logistique ne pourront qu'être facilités par ce changement de site (pharmacie, magasin, etc, ...). Il faut également souligner que le transfert, tel qu'envisagé, permettra une meilleure performance énergétique du bâtiment.

Il faut toutefois noter que l'architecture des Tournesols reste très hospitalière dans sa conception et ne devra, outre la transformation des chambres à 1 lit en chambres à 2 lits, pas nécessiter trop d'aménagements pour redevenir un hôpital (par exemple, les lits sont déjà équipés d'oxygène mural). Le quatrième étage, actuellement vacant, devra, pour ce faire, être aménagé.

Le projet architectural a reçu l'accord du subside demandé. Dans le cadre des appels à projets « Plan de construction 2024-2028 » de la Région Wallonne. Le transfert de l'ensemble de l'activité hospitalière du site Pèrî vers le site du Valdor devrait être organisé en juin 2025.

L'hôpital intégré du Valdor sera donc constitué de 13 unités de soins comprenant 115 chambres à 2 lits et 189 chambres à 1 lit pour un total de 419 lits.

## 2.1.3. AU SECTEUR C:

La **Résidence du Thier**, situé rue Charles Gothier (angle de la rue Tribouillet) à 4000 Liège (quartier du Thier à Liège) a ouvert ses portes en **octobre 2023**.

Cette nouvelle construction, de **100 lits de maison de repos** (dont une unité de vie adaptée de 15 lits) et d'un **centre d'accueil de jours et de soins** de 10 places, présente de nombreux avantages : une plus grande variété de l'offre, des jardins et terrasses spécifiquement aménagés, une cuisine sur site et un vaste restaurant pour n'en citer que quelques-uns.

Dans le cadre d'une réflexion globale des infrastructures d'ISoSL, l'offre de soins proposée à la Résidence des Tournesols va être revue et réorientée.

Dans cette optique, le titre de fonctionnement de la Résidence des Tournesols est transféré sur le nouveau site de la Résidence du Thier. Ce titre de fonctionnement compte 97 lits (17 MR et 80 MRS), 3 lits MR y sont ajoutés afin d'occuper les 100 lits disponibles au sein de la nouvelle Résidence du Thier.

En préparation de ce déménagement, nous avons proposé, en priorité, aux résidents actuels de la Résidence des Tournesols de bénéficier d'une place au sein de cette nouvelle maison de repos qui correspond aux besoins et aux attentes de chacun en matière d'hébergement.

Pendant le dernier trimestre de 2023, les 100 lits seront exploités sur les deux sites (sur ce même numéro d'agrément). Cette exploitation temporaire sur deux sites permet d'organiser au mieux les déménagements et permet aux résidents et/ou leurs familles qui souhaitent faire un autre choix que la Résidence du Thier à Liège de bénéficier de leur période de « préavis » et d'organiser certains transferts vers d'autres résidences.

L'aménagement du 4<sup>ème</sup> étage des Tournesols en vue d'une augmentation de 20 lits MR/MRS n'est, de ce fait, plus d'actualité.

La construction de **10 logements en résidence-services sociale** sur le site de la Résidence Les **Orchidées**, en partenariat avec la société de logements sociaux locale se poursuit et sera finalisé fin 2024.

## 3. ORGANISATION

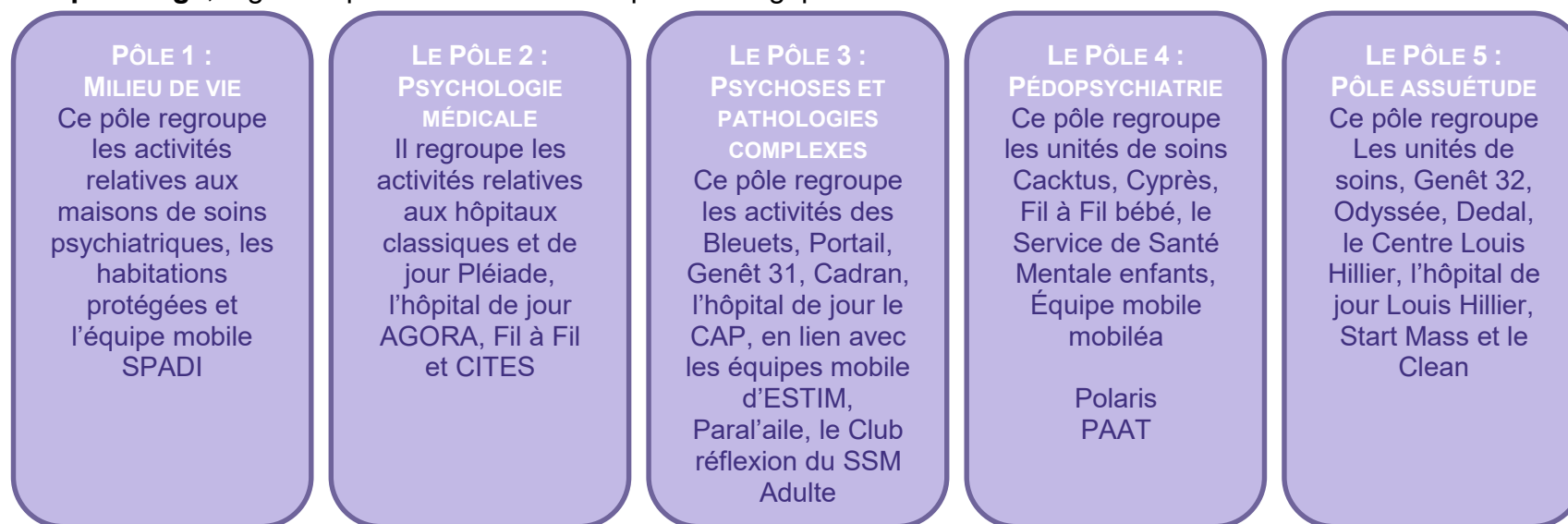
### AU SECTEUR A

Le secteur de la psychiatrie va œuvrer au déploiement du nouvel organigramme du secteur et structuration des projets médicaux et de soins. En 2022, l'ébauche de ce nouvel organigramme a permis le recrutement de 2 responsables administratifs (un à Liège et un à Lierneux), la mise en place d'un département des structures extrahospitalières et un rapprochement des pharmacies.

En 2024, ce travail de réflexion s'est poursuivi et il est prévu l'engagement prochain d'un directeur pour l'hôpital Petit – Bourgogne / Agora / Hillier.

Chaque entité a structuré son projet médical et de soins en différents pôles d'expertises répondant à des trajets de soins spécifiques.

**C'est ainsi qu'à Liège**, 5 grands pôles structureront le plan stratégique :



## Quant à Lierneux : 7 grands pôles seront créés

Dans la perspective de la nouvelle construction, même si les choses sont déjà bien construites, une réflexion doit être menée pour affiner l'affectation des locaux à chaque pôle et pour formaliser les trajets de soins.

**PÔLE 1: ASSUÉTUDES:** Pour les patients présentant des assuétudes sans troubles majeurs du comportement:  
Alcool - Cocaïne, cannabis et autres substances – Médicaments - Addictions sans substances (jeu pathologique, dépendance à internet,...).

**PÔLE 2: SOINS AIGUS ET INTENSIFS:** Pour des patients présentant des troubles nécessitant une prise en charge intensive et spécifique :  
Psychoses (schizophrénie, troubles schizo-affectifs, troubles délirants,...) – troubles de l'humeur nécessitant une prise en charge en milieu fermé (troubles bipolaires décompensés, risque suicidaire,...) – toute pathologie psychiatrique nécessitant des soins plus intensifs.

**PÔLE 3: REVALIDATION ET PATHOLOGIES COMPLEXES:** Patients présentant des troubles psychotiques sévères – double diagnostic psychose/retard mental – troubles borderlines et autres troubles de la personnalité sévères.  
Accueil familial thérapeutique (service spécifique en Wallonie). Intégration de patients au sein de familles d'accueil.  
Patients nécessitant une revalidation en famille d'accueil de 6 mois à 3 ans et demandeurs de ce type de prise en charge.  
Patients nécessitant des soins dans un contexte extrahospitalier de moyen à long terme.

**PÔLE 4: AMBULATOIRE ET EXTRAHOSPITALIER:** On y retrouve l'hôpital de jour Kadence, la policlinique, l'équipe mobile sur la route, la cellule Positive Agritude (CPA), la Maison de soins psychiatriques « Le Hameau », les appartements de transition.

**PÔLE 5: ANXIÉTÉ ET TROUBLE DE L'HUMEUR:** Patients nécessitant une mise au point de traitement, un processus de revalidation et de réadaptation à moyen terme axé sur le bien-être psychique et physique, la gestion des émotions... : troubles anxieux, troubles de l'humeur, troubles anxio-dépressifs associés à une assuétude, troubles de la personnalité sans trouble majeur du comportement.

**PÔLE 6: PSYCHOGÉRIATRIQUE:** Patients âgés de plus de 60 ans atteints de troubles psychiatriques nécessitant une démarche de diagnostic, d'évaluation des capacités cognitives et sociales, de traitement dans le but d'assurer le rétablissement ou de maintenir les patients au plus haut niveau possible de potentiel physique, psychique et social de la personne. Mises au point diagnostiques et thérapeutiques des troubles neurocognitifs.  
Collaboration avec les structures résidentielles pour personnes âgées.

**PÔLE 7: MÉDECINE SOMATIQUE:** En cours de développement. Arrivée d'un cardiologue fin septembre 2023.

Le défi sera donc d'opérationnaliser notre nouvel organigramme hiérarchique et répondre aux besoins de l'organisation fonctionnelle des projets médicaux et de soins tant à Liège qu'à Lierneux. Il s'agit maintenant, pour chaque entité, de construire les projets de service de chaque département en regard des projets médicaux et de soins et, de fixer des objectifs à atteindre en terme d'activité et de calendrier.

## 3.1. ATTRACTIVITÉ, PRÉSENTÉISME ET FORMATION

### 3.1.1. AU SECTEUR A :

La pénurie d'infirmiers est clairement installée et nous sentons également des difficultés de recruter d'autres corps de métier. Nous pensons que les différents projets innovants de notre secteur attireront les soignants les plus motivés.

Les nouveaux hôpitaux de jour, le développement du département de psychologie médical, la porte d'entrée unique Sésame , le nouveau service HIC au Petit-Bourgogne, les projets pédopsychiatriques, les projets médico-légaux et les projets extrahospitaliers seront tous très stimulants et vont nécessiter dans les 3 années qui viennent de former nos équipes aux prises en charge spécifiques.

Nous resterons attentifs à développer un sentiment d'appartenance au secteur grâce à ces initiatives et aux impacts qui vont en découler, que ce soit entre nos 2 entités de Liège et Lierneux ou entre les secteurs B et C. À Lierneux, un laboratoire de l'attractivité a vu le jour en 2024. Il a pour objet de mettre en avant les avantages de travailler sur site.

Travailler au bien-être des équipes en renforçant la cohésion par des formations adaptées et en développant les compétences de chacun, restera un point d'attention majeur.

Le projet **Parenthèse** a été initié à Lierneux . Il consiste en un local zen et de détente pour le personnel.

## 3.1.2. AU SECTEUR B:

En matière de ressources humaines, deux axes prioritaires font l'objet de projets spécifiques au sein du secteur B: l'**attractivité infirmière** ainsi que la **gestion de l'absentéisme**. La première étape d'un plan global visant une diminution de l'**absentéisme** consiste à identifier les éléments susceptibles de favoriser la présence au travail. Celle-ci a été finalisée en octobre 2023. C'est avec l'ensemble du personnel que nous avons travaillé pour mieux comprendre les éléments qui pèsent sur telle ou telle situation de vie au travail, elles-mêmes capables d'influencer l'absence ou la présence au travail.

Sur base des résultats de ce diagnostic, un plan d'action a été mis en place pour réduire l'absentéisme. Il a été présenté à l'ensemble du personnel concerné. Une première évaluation de ce plan d'action a été réalisée et a fait l'objet de rencontres avec toutes les équipes.

Augmenter l'attractivité du secteur B est devenu un enjeu majeur vu la pénurie des praticiens de l'art infirmier. La fonction d'ICANE (Infirmière Chargée de l'Accompagnement des Nouveaux et des Etudiants) a été renforcée de manière à améliorer l'accueil des stagiaires et de soutenir les nouveaux agents dans leur entrée en fonction.

En outre, des journées de formation sont mises en place sur le site du Valdor à l'attention des étudiants en soins infirmiers. Ces formations visent à la fois la sensibilisation aux soins gériatriques et de revalidation ainsi qu'à l'attractivité des futurs infirmiers.

Enfin, un projet de mesure et de prévisions de la charge de travail au sein des unités de soin a été lancé dans l'optique d'optimiser cette charge et donc, de limiter l'absentéisme.

## 3.1.3. AU SECTEUR C:

Poursuite de l'élaboration d'une offre de formations de qualité et adapté aux besoins et spécificité du secteur avec une attention pour les établissements passés à la PMI puisqu'une formation adaptée et un accompagnement est proposé aux infirmiers en

chef et au personnel soignant (fin décembre 2024, tout le personnel sera formé).

### 3.1.4. DE MANIÈRE TRANSVERSALE:

Plusieurs axes importants seront suivis de manière transversale. Il convient en effet de:

Renforcer l'image ISoSL à l'extérieur de l'institution afin d'augmenter notre attractivité, notamment en développant notre gestion des jobistes et stagiaires ainsi que leur suivi.

Développer un sentiment d'appartenance à l'institution via des initiatives et des projets multi secteurs.

Travailler au bien-être de notre personnel et renforcer l'« offre ISoSL » sous toutes ses composantes (package salarial au sens large, circuit de formations, bien-être au travail).

Dans ce cadre, le service du personnel a été réorganisé en 2023 et s'est vu divisé en deux sections: « Administration du personnel et paie » et « Gestion des Ressources Humaines ». Suite à l'enquête relative au bien-être des travailleurs, il a été décidé de fixer notamment comme objectif à la cellule Gestion des Ressources Humaines de travailler à améliorer les points de vigilance détectés à cette occasion.

Ainsi, trois groupes de travail ont été constitués:

- Le 1<sup>er</sup> relatif à la politique du bien-être au sein d'ISoSL (qui comprend, entre autres, la mobilité, la clarté des tâches);
- Le 2<sup>ème</sup> relatif à l'évaluation et l'accompagnement du collaborateur durant sa carrière professionnelle;
- Le 3<sup>ème</sup> relatif à la communication et la collaboration.

L'objectif de ces groupes de travail pluridisciplinaires est de proposer des actions concrètes visant à améliorer la trajectoire professionnelle de chaque collaborateur et à accorder une attention toute particulière à leur bien-être.

En outre, une politique ISoSL d'absentéisme a été développée en 2024. Les cadres sont en cours de formation et seront tous formés à fin 2024. Une évaluation sera réalisée après un an. Il est également important de noter qu'une cellule de recrutement a vu le jour en janvier 2023. Elle permet une professionnalisation de ces derniers, via notamment, une gestion centralisée des candidatures et des demandes ainsi que des transferts.

Un appel à projet nous a permis, dès 2024, de mettre en place des parkings vélos sur nos sites hospitaliers afin d'offrir une solution alternative de déplacement à nos agents.

## 3.2. ACCROISSEMENT DE L'EFFICIENCE

### 3.2.1. AU SECTEUR A:

#### DOSSIER PATIENT INFORMATISÉ HOSPITALIER : DPI

Le secteur dispose du meilleur DPI santé mentale de la région. Il est donc vital de déployer un DPI qui maintiendra à minima l'ensemble des fonctionnalités actuelles tout en améliorant son environnement. Ce challenge devra impérativement être relevé dans les années qui viennent.

À l'heure actuelle, plusieurs groupes de travail ont été constitués afin de permettre à chaque métier de définir et de formaliser ses besoins fonctionnels. Vu l'exigence croissante des critères BMUC<sup>4</sup>, l'objectif est de publier un cahier des charges début 2025.

#### OUTILS COLLABORATIFS

Le comité stratégique du secteur s'est formé aux outils collaboratifs Teams avec l'intention de s'organiser et constituer des équipes Teams. Un groupe de travail s'est constitué pour tester l'outil et faire des propositions d'extension d'utilisation jusqu'au middle management. Des règles de gouvernance ont été établies et les premiers groupes ont été constitués autour de Comités, Équipes, Projets et Applications.

<sup>4</sup> Belgian Meaningful Use Criteria (<https://www.health.belgium.be/fr/belgian-meaningful-use-criteria-bmuc>)

#### OUTILS D'AIDE À LA DÉCISION

Qu'ils soient quantitatifs ou qualitatifs, le secteur a besoin d'outils de gestion dynamiques permettant notamment de mesurer la performance de nos projets ou encore surveiller la santé financière de notre secteur d'activités.

La mise en place d'indicateurs pour chacune de nos activités doit pouvoir mettre en évidence la qualité de l'offre de soins et son équilibre financier. Ces indicateurs permettront une meilleure visibilité pour communiquer clairement vers les équipes mais également vers les partenaires des réseaux et nos pouvoirs subsidiaires.

Plateforme Informatique pour les Mises En Observation (PIMEO): Le secteur A (Liège et Lierneux) sollicite une analyse de faisabilité compte tenu de l'important pourcentage des MEO de la Province qui arrivent dans nos structures.

## 3.2.2. AU SECTEUR B:

Les **projets spécifiques** suivants seront soit initiés, soit poursuivis:

- Élaboration continue et suivi du Plan d'Urgence Hospitalier interne et externe (**PUH**);
- Finalisation du processus **d'agrément** de l'hôpital;
- Facilitation de la continuité des soins entre notre hôpital spécialisé et les hôpitaux aigus liégeois par une meilleure gestion du flux des admissions et la création d'un outil informatique de demande d'hospitalisation aux Cliniques Valdor – Pèrî et par une stratégie visant à renforcer nos relations avec ces hôpitaux. Ce projet, appelé « Janus » est finalisé et permet effectivement une meilleure fluidité des admissions vers nos deux sites.
- Vu la fin de la maintenance du DPI actuel programmé au plus tard en 2030, le **dossier patient informatisé** sera revu, tant dans son contenu que dans son utilisation (formations), afin qu'il délivre un outil de grande qualité pluridisciplinaire pour une prise en charge optimale du patient;
- La mise en place d'un **agenda patients** en vue d'une meilleure répartition des prises en charge pluridisciplinaires et la possibilité d'intégrer les prises de rendez-vous par internet;
- La sécurisation du circuit du médicament sera poursuivie sur les trois axes suivants:
  - Une distribution et une administration plus sûres (traçabilité jusqu'au lit du patient)
  - Une prescription plus sûre en étendant l'activité de pharmacie clinique au sein de notre établissement, en mettant en place un tableau de bord informatique permettant de faciliter la validation pharmaceutique et la détection d'interactions médicamenteuses et par la participation du pharmacien clinicien au déploiement de la fonction de liaison gériatrique interne sur le site du Pèrî (tout en poursuivant les consultations pharmaceutiques en hôpital de jour gériatrique et la rédaction d'avis de pharmacie clinique pour les patients hospitalisés).
  - Une amélioration continue de la qualité par la mise en place d'un système qualité au sein de la pharmacie.

Ce plan d'action devra être complété par une réflexion sur **l'organisation du travail** de manière à en augmenter l'efficacité et ainsi être en capacité de répondre à l'évolution des besoins toujours plus nombreux et des exigences des clients dans une enveloppe budgétaire fermée. C'est dans ce cadre qu'un projet stratégique, visant la bonne fonction, à la bonne place et au bon moment, a été validé par le Comité stratégique d'ISoSL. Citons, par exemple : l'organisation de l'équipe mobile de remplacement immédiat, la place des familles pendant l'hospitalisation, l'organisation logistique, la refonte du système de distribution des médicaments, l'élargissement des compétences des aides-soignants, ...

La mise en place d'indicateurs permettra un suivi et une adaptation des objectifs prioritaires suivants:

- Développement de l'activité médicale en hospitalisation et en ambulatoire;
- Utilisation qualitative et quantitative du dossier patient informatisé;
- Renforcement des collaborations avec les médecins généralistes;
- Pharmacie clinique et antibiothérapie;
- Absentéisme.

En matière de formation permanente, les priorités du secteur B seront axées sur:

- L'utilisation du **dossier patient informatisé**;
- Le développement des compétences de **leadership** des cadres du secteur ainsi que des médecins hospitaliers;
- L'acquisition de **nouvelles compétences** adaptées au projet médical ainsi qu'aux évolutions technologiques, sociétales et législatives. Il nous faudra également axer la formation permanente sur la transmission du savoir et sur le maintien et le renforcement des valeurs propres à l'institution (Humanité, Dignité/Respect, Interdisciplinarité, Rigueur, Reconnaissance et Sens des soins).

### 3.2.3. AU SECTEUR C:

Se poursuit en 2024, le projet de modernisation du programme informatique du maintien à domicile incluant la facturation pour tous les services et le dossier social du bénéficiaire devant permettre un meilleur suivi de celui-ci et de l'évolution de sa situation.

La mise en place du **Dossier Patient Informatisé (DPI) en maison de repos et maison de repos et de soins** est un des projets à poursuivre par notre secteur. Avec l'aide des services transversaux impliqués (technique et informatique), une réflexion est lancée afin de déterminer la technologie la mieux adaptée au déploiement d'un DPI propre aux MR/MRS.

En parallèle, sous l'impulsion du Coordinateur Soins et Qualité, la phase d'uniformisation des procédures et de la transmission des données se clôture. Des formations continues sont données quant

à l'utilisation et la mise en application de ce dossier patient dans les différents établissements se poursuivent avec la collaboration des infirmier(ères) en chef, de tout le personnel soignant/paramédical et des Directions des établissements. Deux d'entre eux sont désignés comme « Maisons pilotes » : la Résidence la Plaine et la Résidence du Thier.

L'outil informatique de gestion des demandes d'admissions en MR/MRS, baptisé « **Nestor** » a été mis en place en septembre 2024. Cet outil permet une centralisation des demandes d'admissions et un partage de ces demandes entre tous les établissements afin d'optimiser les taux d'occupation.

## 3.2.4. DE MANIÈRE TRANSVERSALE:

Au niveau informatique, la mise en action du plan tri-annuel dégagé à la suite de l'audit cybersécurité réalisé en 2022 a été entamé, notamment via le remplacement de matériel réseau obsolète et l'acquisition d'un nouveau SAN plus performant et plus sécurisé pour le stockage de nos données. Ce nouveau SAN nous permettra d'enclencher la phase permettant la création d'une seconde salle informatique. Cette mise en place s'est poursuivie en 2024 via notamment l'installation de matériel supplémentaire de sécurisation réseau.

L'outil de gestion documentaire est en cours de déploiement au sein des premières équipes concernées. Il permettra ainsi un meilleur suivi et une accessibilité plus facile à nos procédures et documents clés.

Un outil de gestion des séances des organes décisionnels d'ISoSL a été déployé au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2024 permettant de faciliter et d'optimiser la préparation, l'organisation et le suivi desdites séances.

Grâce au soutien du service informatique et au contrôle de gestion, les différentes directions d'ISoSL, se dotent d'une série de tableaux de bord dynamiques permettant de visualiser l'activité hospitalière et extrahospitalière à l'instant T ainsi que l'absentéisme. Ces outils devraient permettre de déceler les problèmes de façon précoce et prendre des actions plus rapidement. Ils sont dorénavant utilisés par la Direction générale pour le suivi de l'activité.

Un projet de centralisation et d'uniformisation des processus concernant la gestion des problèmes et incidents aux niveaux technique, informatique et logistique devra démarrer en 2025.

Les projets de mise en place d'une application permettant aux agents de recevoir et d'envoyer des informations se poursuit : un cahier des charges sera publié en automne 2024.

## 4. SANTÉ FINANCIÈRE

### 4.1. DÉVELOPPEMENT DE L'ACTIVITÉ

#### 4.1.1. AU SECTEUR A:

##### DÉVELOPPEMENT DE L'ACTIVITÉ ET DÉPLOIEMENT DES NOMBREUX PROJETS RESEAU

La logique réseau implique des systèmes de financement multiples, des reconversions de lits et des financements dont la pérennité n'est pas assurée.

Le maintien de nos structures à l'équilibre est un enjeu colossal. Nous devons rester très attentifs à nos taux d'occupation et les indicateurs qui en découlent comme par exemple le nombre

d'admissions, la nature de celle-ci, la durée de séjour dans une unité soins mais aussi d'un trajet de soins.

Nos responsables administratifs s'attellent actuellement à analyser les processus d'admissions dans chaque trajet de soins et d'en comprendre les freins éventuels.

En effet, la fluctuation des taux d'occupation s'explique notamment par les projets de santé publique qui orientent les trajets de soins vers des prises en charge ambulatoire.

Ce changement de paradigme de l'hôpital psychiatrique impliquera de repenser les modalités de l'offre de soins.

#### 4.1.2. AU SECTEUR B:

Pour l'hospitalisation, les objectifs de taux d'occupation minimums seront poursuivis (G= 82% - Sp psycho-G et Sp neuro = 90% - Soins palliatifs et lits T = 85%), les taux d'occupation des chambres à un lit ont été optimisés et le processus d'admission a été facilité pour en augmenter la fluidité. Nous constatons une augmentation majeure du nombre de patients souffrant de la

Chorée de Huntington pris en charge au sein du SIAC<sup>5</sup>. Nous chercherons à obtenir davantage de lits hospitaliers et à développer l'offre pour les patients séjournant en résidentiel spécialisé ou non, dans la prise en charge de ces patients au sein d'ISoSL et dans d'autres structures. La prise en charge

<sup>5</sup> Services Intégrés d'Aide aux Choréiques.

neuropsychologique est maintenant un service offert aux patients qui le nécessitent en ambulatoire.

En ce qui concerne **l'ambulatoire**, la diversification et l'intensification de l'offre de consultations doivent être poursuivies: chirurgie(s), cardiologie, gastro-entérologie, ORL, dermatologie, diabétologie, algologie, urologie, gynécologie. Les consultations de pneumologie, de nutrition et de plaies (consultations pluridisciplinaires) doivent être accessibles pour les patients des deux sites. De nouvelles compétences seront également développées (Botox, US ostéo-articulaires). La population cible sera élargie (âge et multi-culturalité).

L'offre de revalidation ambulatoire a également été étoffée avec possibilité de revalidation neuropsychologique et logopédique en

plus de la kinésithérapie et de l'ergothérapie et des séances de groupe seront également développées. L'activité à l'hôpital de jour gériatrique poursuit son développement ainsi que l'activité de l'hôpital de jour non gériatrique qui a obtenu son agrément en juin 2024. Les prises de rendez-vous seront accessibles par internet et une borne a été installée en physiothérapie de manière à faciliter les procédures administratives en ambulatoire.

La nécessité est de **faire connaître** les activités de l'hôpital afin de promouvoir la valeur de ses services spécialisés. Il s'agit donc de faire connaître notre savoir-faire et de repositionner l'institution dans le paysage hospitalier liégeois. Tout en développant les nouvelles technologies, la stratégie de communication sera orientée vers les priorités suivantes:

**L'augmentation de la visibilité des policliniques et des hôpitaux de jour en vue d'augmenter l'attractivité.**

**L'optimisation des relations avec les médecins traitants et les maisons médicales.**

**La promotion du recrutement de nouveaux médecins et de nouveaux soignants.**

**La communication avec les pharmaciens d'officine pour la réconciliation médicamenteuse.**

## 4.1.3. AU SECTEUR C:

Comme précisé plus haut, la Résidence du Thier a ouvert ses portes en octobre 2023 (transfert de la Résidence des Tournesols).

Les requalifications des lits MR/S et des Centres d'accueil de jour (en CSJ) nécessaires sont poursuivies et une attention toute particulière sera accordée aux centres d'accueil et de soins de jour de nos établissements.

Le projet pilote « espace communautaire », géré par le service du Maintien à domicile, et dont l'objectif est la lutte contre la solitude des aînés et des habitants les plus fragilisés a été mis en place en 2022 et prolongé durant l'année 2023 – 2024.. Ce projet pilote, ayant pris place au sein de l'établissement de la Résidence La Plaine, ne sera pas prolongé en 2025. Le focus étant mis sur l'ouverture du centre d'accueil de jour de la Résidence La Plaine.

## 4.1.4. DE MANIÈRE TRANSVERSALE:

En vue d'optimiser le processus d'admission du secteur B, une application à destination des acteurs de ce processus au niveau d'ISOSL mais également de nos hôpitaux partenaires a été développée et lancée début 2023.

Un projet de centralisation de réponses à donner à toute personne cherchant une place en MR/MRS ou autres services aux personnes âgées a abouti en septembre 2024.

Un datawarehouse a été mis en place et permet de mettre à disposition une série d'indicateurs de performance à destination du comité de direction ainsi que des comités de direction de nos différents secteurs.

Le lancement du principe des repas gratuits au niveau de plusieurs écoles de la province a conduit à une augmentation substantielle de la production sur la ligne de liaison chaude dès la rentrée scolaire 2023. Celle-ci a été renforcée en quelques mois et permet désormais de produire plus de 4000 repas par jour.

## 4.2. OPTIMISATION RECETTES/DÉPENSES

### 4.2.1. AU SECTEUR A:

Une attention particulière sur l'**optimisation de la facturation** en amont et en aval.

Une réflexion systématique avec les médecins, des flux administratifs complets, une prise en **charge sociale** des

situations de contentieux de façon plus proactive, des rapprochements avec l'aide sociale sont désormais les préoccupations des responsables administratifs.

### 4.2.2. AU SECTEUR B:

Pour l'hospitalisation, les objectifs de taux d'occupation minimums seront poursuivis (G= 82% - Sp psycho-G et Sp neuro = 90% - Soins palliatifs et lits T = 85%), les taux d'occupation des

chambres à un lit optimisés et le processus d'admission facilité pour en augmenter la fluidité.

### 4.2.3. AU SECTEUR C:

Le processus de requalification de lits de maison de repos en lits de maison de repos et de soins s'est poursuivi : la Résidence Louis Demeuse et la Résidence La Plaine ont requalifié les lits restants. La réflexion sur des requalifications de lits au sein d'autres établissements se poursuit.

Vu les résultats de l'année 2023, l'objectif du secteur est de travailler à ramener le déficit à un niveau acceptable en travaillant sur l'occupation de nos résidences et la diminution l'absentéisme.

Dans ce cadre, la Direction d'ISoSL a initié des rencontres spécifiques avec les Directions des MR/MRS afin de réfléchir ensemble à des pistes d'amélioration.

## 4.2.4. DE MANIÈRE TRANSVERSALE:

Les charges de personnel constituant la majeure partie de nos dépenses, la maîtrise des ETP et des financements liés à ce domaine restent très importants. Des suivis spécifiques mensuels ont été mis en place. Un organigramme par poste devra également être réalisé en 2024 afin de faciliter le suivi des effectifs à la base, c'est-à-dire, dès l'engagement. Ce travail sera initié encore en 2024 mais finalisé en 2025.

Le suivi d'indicateurs de performance liés à l'énergie est en place et un responsable de toutes les matières énergétiques a été désigné.

Ceci nous permet d'augmenter notre réactivité concernant notre consommation énergétique. La création, le déploiement et le suivi d'autres indicateurs est prévue pour les deux prochaines années.

La mise en place de l'outil centralisé de gestion des cuisines progresse bien, notamment via la réalisation de fiches techniques (description précise des menus) communes à toutes nos cuisines avec pour objectif une activation début 2025 dans les cuisines du Valdor.

# CONCLUSION

En décembre 2022, était arrêté le plan stratégique pour les exercices 2023-2025 défini comme ambitieux, malgré les conséquences de la crise sanitaire que nous continuons à traverser (COVID-19), les difficultés liées à l'attractivité des métiers de soins dans un contexte de pénurie et un environnement économique défavorable.

Concernant ce contexte, il y a eu quelques améliorations : la crise sanitaire a nettement moins de conséquences sur l'activité de nos établissements et services, la croissance des prix a tendance à se stabiliser (notamment le prix de l'énergie), les valorisations salariales liées à l'implémentation des barèmes « IFIC » est en grande partie compensée par des subventions fédérales et régionales...

Malheureusement, certaines difficultés restent présentes et continuent à affecter le fonctionnement de l'intercommunale : les prix restent élevés, ce qui retarde certains dossiers d'investissements ou impacte sensiblement les budgets de fonctionnement, les difficultés de recrutement persistent dans des métiers de soins qui sont actuellement en pénurie et qui connaissent de fort taux d'absentéisme.

Notre ambition reste cependant de mettre des infrastructures modernes et efficaces à disposition du public concerné par nos secteurs d'activité et, à rester une institution de référence dans le réseau hospitalier et dans le secteur santé de notre région. Nous souhaitons poursuivre notre politique d'amélioration de la qualité au bénéfice des patients et des résidents.

Outre les projets et objectifs décrits dans le plan stratégique, notre intercommunale continuera également de saisir les opportunités qui lui permettrait de se développer et de compléter ses structures et services en conformité avec son objet social.

Si les comptes 2023 se clôturent par un déficit courant de 9.230.910 €, le budget 2025 présente un excédent de 5.943.488 € incluant notamment une charge de 9.949.900 € représentant la charge non financée liée à la responsabilisation en matière de pensions.

Nous espérons donc toujours une prise de conscience par les autorités fédérales et régionales que ces charges de nature exceptionnelle ne peuvent être supportées par notre institution sans soutien ou financement complémentaire.

Comme précisé dans le plan initial, certains efforts de rationalisation seront poursuivis en interne, sans conséquence sur les soins apportés aux patients, résidents et usagers de nos services, de façon à continuer de réduire les résultats négatifs et de tendre à nouveau vers l'équilibre budgétaire.

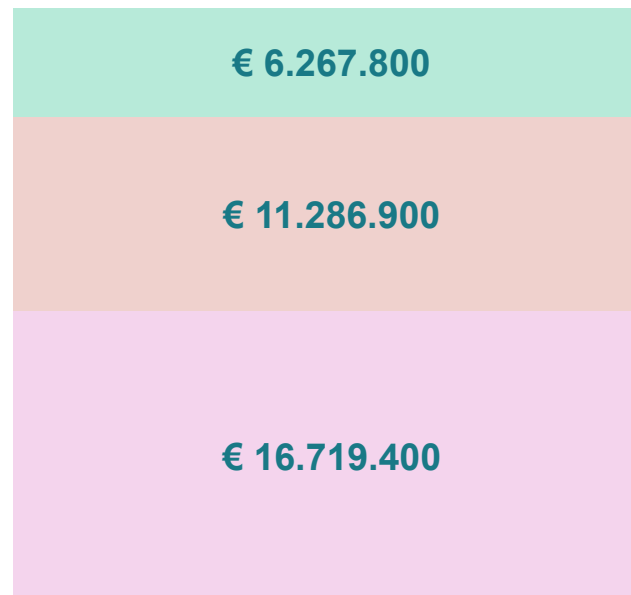
Durant cette période, notre institution utilisera donc également une part de ses ressources propres, boni cumulé de 32.382.941 € au 31 décembre 2023, pour assurer la poursuite de ses activités et objectifs avec des moyens humains et matériels suffisants.

Enfin, de nouveaux investissements seront initiés en 2025. Le détail figure également dans les pages suivantes.

# **BUDGETS D'INVESTISSEMENTS 2025**

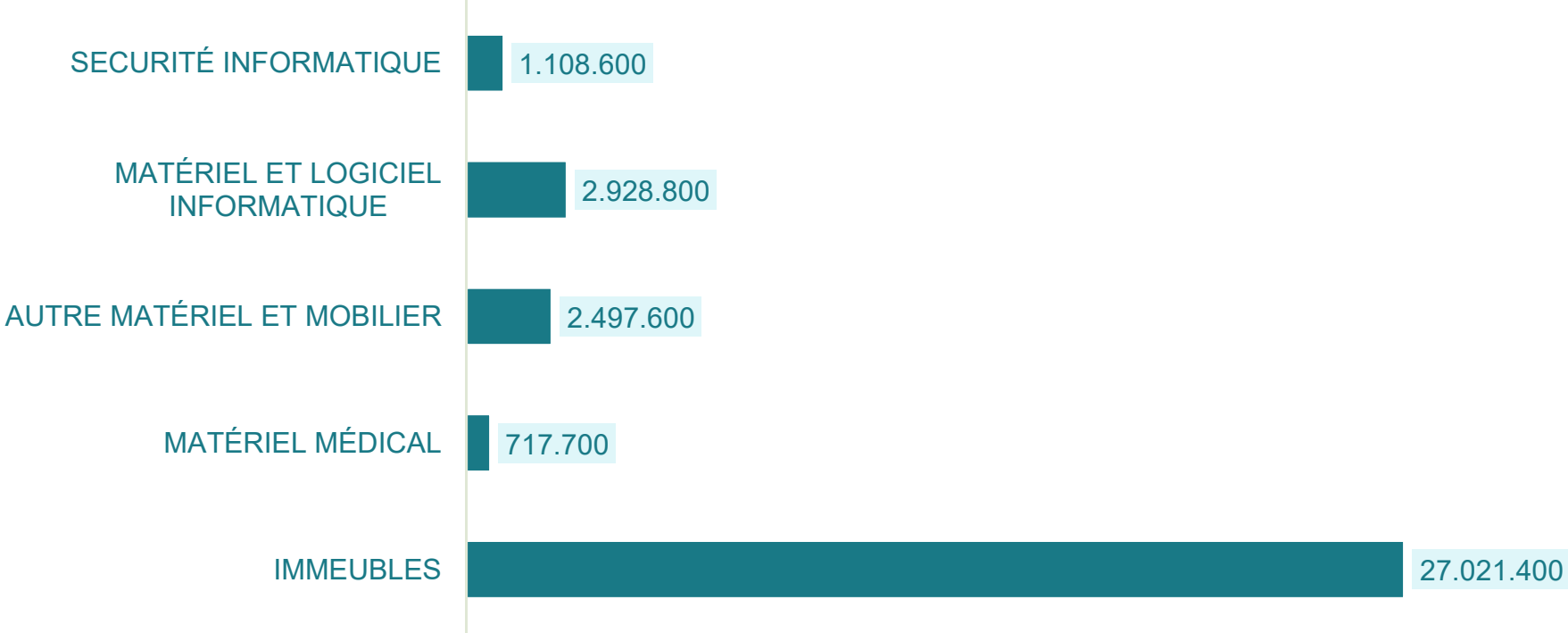
## INVESTISSEMENTS 2025 PAR SECTEUR

34.274.100 €



■ INVESTISSEMENTS A   ■ INVESTISSEMENTS B   ■ INVESTISSEMENTS C

# INVESTISSEMENTS 2025 PAR CATÉGORIE



# PRINCIPAUX POSTES DES INVESTISSEMENTS IMMEUBLES

2025

- **RÉNOVATION DES BLEUETS – € 3.321.000**
- **CONSTRUCTION DU NOUVEL HÔPITAL, CHSA L'ACCUEIL – € 5.519.000**
- **RÉNOVATION DES VOIRIES, AGORA – € 2.038.000**
- **RÉAMÉNAGEMENT DES TOURNESOLS - € 7.054.000**
  
- **MISE EN CONFORMITÉ INCENDIE, VALDOR – € 300.000**
- **MISE EN CONFORMITÉ ÉLECTRIQUE, PETIT-BOURGOGNE – € 200.000**
  
- **PHOTOVOLTAÏQUE, VALDOR - € 400.000**
- **RÉNOVATION ÉNERGÉTIQUE UREBA, TROIS ROIS ET ORCHIDÉES – € 1.600.000**

# BUDGETS DE FONCTIONNEMENTS 2025

<b>ISoSL - CONSOLIDÉ</b>			
	<b>Réalisé 2023</b>	<b>Budget 2024</b>	<b>Budget 2025</b>
<b>7 - PRODUITS</b>	<b>293.707.765</b>	<b>312.472.518</b>	<b>325.480.230</b>
70 - CHIFFRE D'AFFAIRES	248.175.577	254.734.520	267.413.520
72 - PRODUCTION IMMOBILISEE	917.989	1.262.600	1.044.000
74 - AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION	41.127.279	53.409.358	54.081.630
75 - PRODUITS FINANCIERS	3.486.921	3.066.040	2.941.080
<b>6 - CHARGES</b>	<b>302.938.675</b>	<b>318.103.322</b>	<b>331.423.718</b>
60 - APPROVISIONNEMENTS ET FOURNITURES	24.341.909	23.433.995	23.234.425
61 - SERVICES ET FOURNITURES ACCESSOIRES	38.227.118	48.230.436	51.604.161
62 - REMUNERATIONS ET CHARGES SOCIALES	218.837.505	225.803.700	237.331.400
63 - AMORT., RED. DE VALEUR ET PROVISIONS	14.716.638	15.219.500	14.141.370
64 - AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION	541.887	72.200	75.700
65 - CHARGES FINANCIERES	6.273.618	5.343.491	5.036.662
<b>RESULTAT COURANT</b>	<b>-9.230.910</b>	<b>-5.630.804</b>	<b>-5.943.488</b>

<b>SECTEUR A</b>			
	<b>Réalisé 2023</b>	<b>Budget 2024</b>	<b>Budget 2025</b>
<b>7 - PRODUITS</b>	<b>136.205.061</b>	<b>142.447.420</b>	<b>152.951.800</b>
70 - CHIFFRE D'AFFAIRES	118.240.321	120.537.100	129.783.300
72 - PRODUCTION IMMOBILISEE	361.272	674.500	504.200
74 - AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION	16.683.137	20.394.980	21.785.100
75 - PRODUITS FINANCIERS	920.332	840.840	879.200
<b>6 - CHARGES</b>	<b>134.530.235</b>	<b>143.094.473</b>	<b>153.255.131</b>
60 - APPROVISIONNEMENTS ET FOURNITURES	9.698.075	9.861.450	9.702.450
61 - SERVICES ET FOURNITURES ACCESSOIRES	21.194.342	24.270.932	27.989.311
62 - REMUNERATIONS ET CHARGES SOCIALES	97.622.281	103.786.200	110.090.800
63 - AMORT., RED. DE VALEUR ET PROVISIONS	4.820.081	4.348.550	4.380.300
64 - AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION	339.000	47.200	48.200
65 - CHARGES FINANCIERES	856.457	780.141	1.044.070
<b>RESULTAT COURANT</b>	<b>1.674.826</b>	<b>-647.053</b>	<b>-303.331</b>

<b>A LIÈGE</b>			
	<b>Réalisé 2023</b>	<b>Budget 2024</b>	<b>Budget 2025</b>
<b>7 - PRODUITS</b>	<b>94.957.111</b>	<b>99.265.600</b>	<b>106.567.300</b>
70 - CHIFFRE D'AFFAIRES	79.483.010	81.234.400	87.421.900
72 - PRODUCTION IMMOBILISEE	222.285	483.400	373.200
74 - AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION	14.454.975	16.830.200	18.013.500
75 - PRODUITS FINANCIERS	796.840	717.600	758.700
<b>6 - CHARGES</b>	<b>92.966.023</b>	<b>98.539.600</b>	<b>105.858.800</b>
60 - APPROVISIONNEMENTS ET FOURNITURES	6.698.168	6.868.600	6.775.800
61 - SERVICES ET FOURNITURES ACCESSOIRES	16.523.920	18.189.500	21.498.700
62 - REMUNERATIONS ET CHARGES SOCIALES	65.359.765	69.913.900	73.605.500
63 - AMORT., RED. DE VALEUR ET PROVISIONS	3.493.227	3.023.500	3.146.200
64 - AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION	325.264	33.700	34.200
65 - CHARGES FINANCIERES	565.680	510.400	798.400
<b>RESULTAT COURANT</b>	<b>1.991.088</b>	<b>726.000</b>	<b>708.500</b>

## A LIERNEUX

	Réalisé 2023	Budget 2024	Budget 2025
<b>7 - PRODUITS</b>	<b>41.867.180</b>	<b>43.181.820</b>	<b>46.384.500</b>
70 - CHIFFRE D'AFFAIRES	38.757.310	39.302.700	42.361.400
72 - PRODUCTION IMMOBILISEE	138.987	191.100	131.000
74 - AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION	2.847.391	3.564.780	3.771.600
75 - PRODUITS FINANCIERS	123.492	123.240	120.500
<b>6 - CHARGES</b>	<b>42.183.442</b>	<b>44.554.873</b>	<b>47.396.331</b>
60 - APPROVISIONNEMENTS ET FOURNITURES	2.999.907	2.992.850	2.926.650
61 - SERVICES ET FOURNITURES ACCESSOIRES	5.289.652	6.081.432	6.490.611
62 - REMUNERATIONS ET CHARGES SOCIALES	32.262.516	33.872.300	36.485.300
63 - AMORT., RED. DE VALEUR ET PROVISIONS	1.326.854	1.325.050	1.234.100
64 - AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION	13.736	13.500	14.000
65 - CHARGES FINANCIERES	290.777	269.741	245.670
<b>RESULTAT COURANT</b>	<b>-316.262</b>	<b>-1.373.053</b>	<b>-1.011.831</b>

## SECTEUR B

	Réalisé 2023	Budget 2024	Budget 2025
<b>7 - PRODUITS</b>	<b>94.113.026</b>	<b>95.087.050</b>	<b>99.834.130</b>
70 - CHIFFRE D'AFFAIRES	80.671.600	82.369.000	86.390.500
72 - PRODUCTION IMMOBILISEE	95.839	240.600	181.000
74 - AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION	12.162.740	11.582.950	12.318.650
75 - PRODUITS FINANCIERS	1.182.847	894.500	943.980
<b>6 - CHARGES</b>	<b>95.298.806</b>	<b>96.363.780</b>	<b>102.067.902</b>
60 - APPROVISIONNEMENTS ET FOURNITURES	8.858.196	8.141.250	8.448.300
61 - SERVICES ET FOURNITURES ACCESSOIRES	16.165.121	17.265.980	17.235.660
62 - REMUNERATIONS ET CHARGES SOCIALES	62.353.902	63.353.200	68.659.900
63 - AMORT., RED. DE VALEUR ET PROVISIONS	4.919.867	5.157.350	5.120.200
64 - AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION	197.371	25.000	27.500
65 - CHARGES FINANCIERES	2.804.349	2.421.000	2.576.342
<b>RESULTAT COURANT</b>	<b>-1.185.780</b>	<b>-1.276.730</b>	<b>-2.233.772</b>

<b>SECTEUR C</b>			
	<b>Réalisé 2023</b>	<b>Budget 2024</b>	<b>Budget 2025</b>
<b>7 - PRODUITS</b>	<b>69.710.381</b>	<b>74.938.048</b>	<b>72.694.300</b>
70 - CHIFFRE D'AFFAIRES	49.263.656	51.828.420	51.239.720
72 - PRODUCTION IMMOBILISEE	460.878	347.500	358.800
74 - AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION	18.602.105	21.431.428	19.977.880
75 - PRODUITS FINANCIERS	1.383.742	1.330.700	1.117.900
<b>6 - CHARGES</b>	<b>79.430.337</b>	<b>78.645.069</b>	<b>76.100.685</b>
60 - APPROVISIONNEMENTS ET FOURNITURES	5.785.639	5.431.295	5.083.675
61 - SERVICES ET FOURNITURES ACCESSOIRES	7.188.358	6.693.524	6.379.190
62 - REMUNERATIONS ET CHARGES SOCIALES	58.861.322	58.664.300	58.580.700
63 - AMORT., RED. DE VALEUR ET PROVISIONS	4.976.690	5.713.600	4.640.870
64 - AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION	5.516	0	0
65 - CHARGES FINANCIERES	2.612.812	2.142.350	1.416.250
<b>RESULTAT COURANT</b>	<b>-9.719.956</b>	<b>-3.707.021</b>	<b>-3.406.385</b>

<b>A LIÈGE</b>			
	<b>Réalisé 2023</b>	<b>Budget 2024</b>	<b>Budget 2025</b>
<b>028-HOPITAL PSYCHIATRIQUE Liège</b>	<b>3.809.656</b>	<b>1.672.200</b>	<b>1.417.400</b>
7 - PRODUITS	82.692.171	84.833.100	91.154.400
6 - CHARGES	78.882.515	83.160.900	89.737.000
<b>328-CHARMILLES (MSP Liège)</b>	<b>-423.160</b>	<b>114.900</b>	<b>115.400</b>
7 - PRODUITS	3.259.361	3.412.200	3.621.000
6 - CHARGES	3.682.520	3.297.300	3.505.600
<b>329-CEDRES (MSP Liège)</b>	<b>-704.010</b>	<b>-229.200</b>	<b>-11.400</b>
7 - PRODUITS	2.869.748	3.157.800	3.397.200
6 - CHARGES	3.573.758	3.387.000	3.408.600
<b>430-START</b>	<b>-225.069</b>	<b>-136.700</b>	<b>-250.200</b>
7 - PRODUITS	509.670	514.200	467.300
6 - CHARGES	734.740	650.900	717.500
<b>431-MASS</b>	<b>-93.518</b>	<b>-8.200</b>	<b>1.000</b>
7 - PRODUITS	1.379.432	1.452.700	1.680.600
6 - CHARGES	1.472.951	1.460.900	1.679.600
<b>434-CLEAN</b>	<b>1.341</b>	<b>-88.600</b>	<b>6.100</b>
7 - PRODUITS	1.596.399	1.589.100	1.675.900
6 - CHARGES	1.595.057	1.677.700	1.669.800
<b>435-SSM (Services de Santé Mentale)</b>	<b>-230.704</b>	<b>-313.000</b>	<b>-305.000</b>
7 - PRODUITS	1.925.464	2.163.200	2.238.900
6 - CHARGES	2.156.168	2.476.200	2.543.900
<b>438-Initiatives Habitations Protégées</b>	<b>-143.449</b>	<b>-285.400</b>	<b>-264.800</b>
7 - PRODUITS	2.251.927	2.143.300	2.332.000
6 - CHARGES	2.395.376	2.428.700	2.596.800
<b>A Liège</b>	<b>1.991.088</b>	<b>726.000</b>	<b>708.500</b>
7 - PRODUITS	96.484.173	99.265.600	106.567.300
6 - CHARGES	94.493.085	98.539.600	105.858.800

<b>A LIERNEUX</b>			
	<b>Réalisé 2023</b>	<b>Budget 2024</b>	<b>Budget 2025</b>
<b>023-L'ACCUEIL (Hôpital Lierneux)</b>	<b>-27.382</b>	<b>-1.172.403</b>	<b>-898.070</b>
7 - PRODUITS	39.184.369	39.090.420	42.042.200
6 - CHARGES	39.211.750	40.262.823	42.940.270
<b>323-LE HAMEAU (MSP Lierneux)</b>	<b>-288.880</b>	<b>-200.650</b>	<b>-113.760</b>
7 - PRODUITS	3.883.235	4.091.400	4.342.300
6 - CHARGES	4.172.115	4.292.050	4.456.060
<b>A Lierneux</b>	<b>-316.262</b>	<b>-1.373.053</b>	<b>-1.011.831</b>
7 - PRODUITS	43.067.604	43.181.820	46.384.500
6 - CHARGES	43.383.866	44.554.873	47.396.331

## SECTEUR B

	Réalisé 2023	Budget 2024	Budget 2025
<b>031-CLINIQUES SPECIALISEES</b>	<b>-841.093</b>	<b>-1.206.830</b>	<b>-2.234.030</b>
7 - PRODUITS	92.717.781	93.266.650	97.893.630
6 - CHARGES	93.558.874	94.473.480	100.127.660
<b>032-CIMC</b>	<b>-344.687</b>	<b>-69.900</b>	<b>258</b>
7 - PRODUITS	1.473.442	1.820.400	1.940.500
6 - CHARGES	1.818.129	1.890.300	1.940.242
<b>Secteur B</b>	<b>-1.185.780</b>	<b>-1.276.730</b>	<b>-2.233.772</b>
7 - PRODUITS	94.191.223	95.087.050	99.834.130
6 - CHARGES	95.377.003	96.363.780	102.067.902

<b>SECTEUR C</b>			
	<b>Réalisé 2023</b>	<b>Budget 2024</b>	<b>Budget 2025</b>
<b>501-Résidence LES ORCHIDEES</b>	<b>-615.415</b>	<b>-505.797</b>	<b>-519.930</b>
7 - PRODUITS	5.826.405	5.918.220	6.559.100
6 - CHARGES	6.441.821	6.424.017	7.079.030
<b>502-Résidence du CHEMIN DE LONCIN</b>	<b>-338.765</b>	<b>-81.274</b>	<b>-198.000</b>
7 - PRODUITS	7.871.725	7.786.150	8.492.200
6 - CHARGES	8.210.491	7.867.424	8.690.200
<b>503-Résidence le DOUX SEJOUR</b>	<b>-297.072</b>	<b>-150.585</b>	<b>-389.030</b>
7 - PRODUITS	4.720.824	4.664.800	5.061.200
6 - CHARGES	5.017.896	4.815.385	5.450.230
<b>505-Résidence LE TILLEUL D'EDOUARD</b>	<b>-951.583</b>	<b>-287.456</b>	<b>-340.550</b>
7 - PRODUITS	4.618.635	5.050.850	5.254.230
6 - CHARGES	5.570.218	5.338.306	5.594.780
<b>506-Domaine des BLES DORES</b>	<b>-389.590</b>	<b>-490.960</b>	<b>-494.190</b>
7 - PRODUITS	3.780.147	3.932.450	4.101.660
6 - CHARGES	4.169.736	4.423.410	4.595.850
<b>507-Résidence LES SAULES</b>	<b>-379.232</b>	<b>-355.724</b>	<b>-170.980</b>
7 - PRODUITS	3.717.201	3.900.850	4.211.060
6 - CHARGES	4.096.433	4.256.574	4.382.040
<b>508-Résidence LA PLAINE</b>	<b>-865.147</b>	<b>434.092</b>	<b>267.350</b>
7 - PRODUITS	5.484.547	6.417.050	6.869.300
6 - CHARGES	6.349.695	5.982.958	6.601.950
<b>509-Résidence LEONARDO DA VINCI</b>	<b>-942.317</b>	<b>-611.472</b>	<b>0</b>
7 - PRODUITS	5.037.476	5.181.128	0
6 - CHARGES	5.979.793	5.792.600	0
<b>510-Résidence LOUIS DEMEUSE</b>	<b>-1.035.876</b>	<b>-191.020</b>	<b>-266.310</b>
7 - PRODUITS	8.643.282	8.692.100	9.180.700
6 - CHARGES	9.679.158	8.883.120	9.447.010
<b>512-Résidence LES TROIS ROIS</b>	<b>-659.187</b>	<b>-194.050</b>	<b>-81.450</b>
7 - PRODUITS	5.851.073	6.692.300	6.880.800
6 - CHARGES	6.510.260	6.886.350	6.962.250
<b>513-Résidence Tournesols / Thier à Liège</b>	<b>-1.942.351</b>	<b>-510.950</b>	<b>-408.250</b>
7 - PRODUITS	6.079.744	7.777.100	7.260.550
6 - CHARGES	8.022.095	8.288.050	7.668.800
<b>559-MAINTIEN A DOMICILE</b>	<b>-1.303.421</b>	<b>-761.825</b>	<b>-805.045</b>
7 - PRODUITS	8.079.322	8.925.050	8.823.500
6 - CHARGES	9.382.743	9.686.875	9.628.545
<b>Secteur C</b>	<b>-9.719.956</b>	<b>-3.707.021</b>	<b>-3.406.385</b>
7 - PRODUITS	69.710.381	74.938.048	72.694.300
6 - CHARGES	79.430.337	78.645.069	76.100.685

# BUDGET DE FONCTIONNEMENTS 2025

## PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION

COMPTE DE RESULTATS		Réalisé 2020	Réalisé 2021	Réalisé 2022	Réalisé 2023	Budget 2024	Budget 2025
<b>I. PRODUITS D'EXPLOITATION</b>	<b>70/74</b>	<b>235.906.152</b>	<b>236.546.050</b>	<b>265.289.781</b>	<b>290.220.845</b>	<b>309.406.478</b>	<b>322.539.150</b>
A. Chiffres d'affaires	70	198.493.167	199.266.043	228.371.090	248.175.577	254.734.520	267.413.520
<i>Prix de la journée d'hospitalisation</i>	700	146.735.218	149.723.608	170.988.070	182.255.582	184.674.900	189.951.600
<i>Rattrapage estimé de l'exercice en cours</i>	701	6.333.011	-968.131	-1.293.566	-2.708.786	31.600	44.200
<i>Suppléments de chambre</i>	702	449.138	671.042	960.553	1.319.549	1.471.100	1.943.100
<i>Forfaits interventions INAMI</i>	703	26.307.536	27.513.121	30.439.858	32.943.235	34.094.600	35.546.400
<i>Produits accessoires</i>	704	692.042	873.017	1.058.161	1.170.768	881.920	920.820
<i>Produits pharmaceutiques et assimilés</i>	705	3.474.525	3.356.486	3.641.545	3.761.503	3.494.300	3.078.200
<i>Financement de l'entité fédérée</i>	706	1.689.974	1.976.591	2.527.118	3.117.087	3.538.000	4.847.800
<i>Honoraires</i>	708/709	12.811.722	16.120.308	20.049.350	26.316.640	26.548.100	31.081.400
B. Production immobilisée	72	434.778	620.269	656.550	917.989	1.262.600	1.044.000
C. Autres produits d'exploitation	74	36.978.206	36.659.739	36.262.141	41.127.279	53.409.358	54.081.630
1. <i>Subsides d'exploitation</i>	740	6.515.126	6.231.890	6.332.545	6.310.712	7.140.100	7.126.600
2. <i>Financement forfaitaire de l'infrastructure de l'entité fédérée</i>	741	23.218	0	0	0	0	0
3. <i>Autres</i>	742/9	30.439.862	30.427.849	29.929.597	34.816.567	46.269.258	46.955.030
<b>II. COÛTS DES PRODUITS D'EXPLOITATION (-)</b>	<b>60/64</b>	<b>231.354.696</b>	<b>237.216.763</b>	<b>271.485.292</b>	<b>296.665.058</b>	<b>312.759.831</b>	<b>326.387.056</b>
A. Approvisionnements et fournitures	60	17.408.074	18.185.713	24.644.264	24.341.909	23.433.995	23.234.425
1. <i>Achats</i>	600/8	17.605.543	18.189.410	24.705.470	24.397.371	23.433.995	23.234.425
2. <i>Variation des stocks (augmentation +, réduction -)</i>	609	-197.469	-3.697	-61.206	-55.462	0	0
B. Services et fournitures accessoires	61	23.982.834	26.534.903	31.335.874	38.227.118	48.230.436	51.604.161
C. Rémunérations et charges sociales	62	176.259.473	178.159.953	200.199.948	218.837.505	225.803.700	237.331.400
D. Amortissements et réd.valeur sur frais d'établ.,immobil. Incorp.& corporelles	630	13.693.933	13.694.435	14.350.630	14.120.472	15.048.200	13.915.370
E. Réduction de valeur sur actifs circulants (dotations +, reprises -)	631/4	502.417	476.859	181.864	596.325	171.300	226.000
F. Provisions pour risques et charges (dotations +, reprises -)	635/7	-495.000	-10.705	46.839	-159	0	0
G. Autres charges d'exploitation	640/9	2.964	175.605	725.873	541.887	72.200	75.700
<b>III. BÉNÉFICE / PERTE (-) D'EXPLOITATION</b>	<b>64/70</b>	<b>4.551.457</b>	<b>-670.713</b>	<b>-6.195.511</b>	<b>-6.444.213</b>	<b>-3.353.353</b>	<b>-3.847.906</b>
<b>IV. PRODUITS FINANCIERS</b>	<b>75</b>	<b>3.403.223</b>	<b>3.431.068</b>	<b>3.444.175</b>	<b>3.486.921</b>	<b>3.066.040</b>	<b>2.941.080</b>
A. Produits des immobilisations financières	750	0	0	0	5.460	0	0
B. Produits des actifs circulants	751/2	24.102	3.392	3.054	91.611	0	51.800
C. Subsides en capital et intérêts	753	3.379.112	3.427.654	3.441.057	3.389.701	3.066.040	2.889.080
D. Autres produits financiers	754/9	9	22	65	148	0	200
<b>V. CHARGES FINANCIÈRES (-)</b>	<b>65</b>	<b>4.523.266</b>	<b>4.537.910</b>	<b>5.385.015</b>	<b>6.273.618</b>	<b>5.343.491</b>	<b>5.036.662</b>
A. Charges des emprunts d'investissement	650	4.461.039	4.511.737	5.354.289	6.258.492	5.338.691	5.028.092
B. Différences de change	654/5	2	188	749	900	0	0
C. Charges des crédits à court terme	656	56.114	5.306	1.671	897	2.000	3.000
D. Autres charges financières	657/9	6.111	20.679	28.306	13.328	2.800	5.570
<b>VI. BÉNÉFICE / PERTE (-) COURANT</b>	<b>65/70</b>	<b>3.431.413</b>	<b>-1.777.555</b>	<b>-8.136.352</b>	<b>-9.230.910</b>	<b>-5.630.804</b>	<b>-5.943.488</b>
<b>VII. PRODUITS EXCEPTIONNELS</b>	<b>76</b>	<b>2.432.358</b>	<b>7.699.724</b>	<b>10.826.908</b>	<b>3.126.226</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>VIII. CHARGES EXCEPTIONNELLES (-)</b>	<b>66</b>	<b>1.927.012</b>	<b>2.564.073</b>	<b>4.553.563</b>	<b>4.447.246</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>VI. BÉNÉFICE / PERTE (-) DE L'EXERCICE</b>	<b>65/70</b>	<b>3.936.759</b>	<b>3.358.096</b>	<b>-1.863.007</b>	<b>-10.551.930</b>	<b>-5.630.804</b>	<b>-5.943.488</b>

# SECTEUR A

COMPTE DE RESULTATS		Réalisé 2020	Réalisé 2021	Réalisé 2022	Réalisé 2023	Budget 2024	Budget 2025
<b>I. PRODUITS D'EXPLOITATION</b>	<b>70/74</b>	<b>104.938.336</b>	<b>105.024.038</b>	<b>120.497.813</b>	<b>135.284.729</b>	<b>141.606.580</b>	<b>152.072.600</b>
A. Chiffres d'affaires	70	91.322.043	91.555.083	107.001.633	118.240.321	120.537.100	129.783.300
<i>Prix de la journée d'hospitalisation</i>	700	77.694.996	79.406.515	89.876.306	95.937.400	97.297.000	102.307.500
<i>Rattrapage estimé de l'exercice en cours</i>	701	2.684.587	-433.027	272.491	-425.594	31.600	44.200
<i>Suppléments de chambre</i>	702	37.758	49.952	68.903	106.416	143.100	143.100
<i>Forfaits interventions INAMI</i>	703	2.125.728	2.229.823	2.444.052	2.629.864	2.742.400	3.022.800
<i>Produits accessoires</i>	704	146.224	154.402	126.425	126.786	134.500	137.300
<i>Produits pharmaceutiques et assimilés</i>	705	1.986.238	1.874.301	2.173.118	2.196.790	2.154.300	1.692.200
<i>Financement de l'entité fédérée</i>	706	1.018.964	1.261.078	1.713.164	2.097.584	2.455.000	3.293.800
<i>Honoraires</i>	708/709	5.627.548	7.012.041	10.327.175	15.571.074	15.579.200	19.142.400
B. Production immobilisée	72	225.614	334.719	367.550	361.272	674.500	504.200
C. Autres produits d'exploitation	74	13.390.678	13.134.236	13.128.629	16.683.137	20.394.980	21.785.100
1. <i>Subsides d'exploitation</i>	740	2.079.515	2.030.306	2.357.517	2.203.246	2.254.800	2.476.200
2. <i>Financement forfaitaire de l'infrastructure de l'entité fédérée</i>	741	23.218	0	0	0	0	0
3. <i>Autres</i>	742/9	11.287.946	11.103.930	10.771.112	14.479.891	18.140.180	19.308.900
<b>II. COÛTS DES PRODUITS D'EXPLOITATION (-)</b>	<b>60/64</b>	<b>100.398.078</b>	<b>102.638.645</b>	<b>119.072.199</b>	<b>133.673.779</b>	<b>142.314.332</b>	<b>152.211.061</b>
A. Approvisionnements et fournitures	60	6.844.784	7.088.949	9.627.079	9.698.075	9.861.450	9.702.450
1. <i>Achats</i>	600/8	6.864.989	7.137.116	9.715.737	9.712.918	9.861.450	9.702.450
2. <i>Variation des stocks (augmentation +, réduction -)</i>	609	-20.206	-48.166	-88.658	-14.843	0	0
B. Services et fournitures accessoires	61	10.337.464	11.362.319	15.505.253	21.194.342	24.270.932	27.989.311
C. Rémunérations et charges sociales	62	79.733.473	80.032.205	89.200.354	97.622.281	103.786.200	110.090.800
D. Amortissements et réd.valeur sur frais d'établ.,immobil. Incorp.& corporelles	630	3.712.503	3.767.799	4.066.699	4.069.896	4.177.250	4.154.300
E. Réduction de valeur sur actifs circulants (dotations +, reprises -)	631/4	262.050	374.581	255.400	750.344	171.300	226.000
F. Provisions pour risques et charges (dotations +, reprises -)	635/7	-495.000	-10.705	46.839	-159	0	0
G. Autres charges d'exploitation	640/9	2.804	23.497	370.577	339.000	47.200	48.200
<b>III. BÉNÉFICE / PERTE (-) D'EXPLOITATION</b>	<b>64/70</b>	<b>4.540.258</b>	<b>2.385.393</b>	<b>1.425.614</b>	<b>1.610.951</b>	<b>-707.752</b>	<b>-138.461</b>
<b>IV. PRODUITS FINANCIERS</b>	<b>75</b>	<b>895.141</b>	<b>881.548</b>	<b>857.884</b>	<b>920.332</b>	<b>840.840</b>	<b>879.200</b>
A. Produits des immobilisations financières	750	0	0	0	5.460	0	0
B. Produits des actifs circulants	751/2	24.102	3.392	3.054	65.786	0	51.800
C. Subsides en capital et intérêts	753	871.033	878.136	854.775	848.936	840.840	827.200
D. Autres produits financiers	754/9	7	20	56	150	0	200
<b>V. CHARGES FINANCIÈRES (-)</b>	<b>65</b>	<b>681.778</b>	<b>651.273</b>	<b>725.096</b>	<b>856.457</b>	<b>780.141</b>	<b>1.044.070</b>
A. Charges des emprunts d'investissement	650	639.717	628.977	715.535	845.941	777.841	1.038.500
B. Différences de change	654/5	0	0	2	0	0	0
C. Charges des crédits à court terme	656	38.631	4.177	1.671	897	2.000	3.000
D. Autres charges financières	657/9	3.430	18.120	7.887	9.619	300	2.570
<b>VI. BÉNÉFICE / PERTE (-) COURANT</b>	<b>65/70</b>	<b>4.753.621</b>	<b>2.615.668</b>	<b>1.558.402</b>	<b>1.674.826</b>	<b>-647.053</b>	<b>-303.331</b>
<b>VII. PRODUITS EXCEPTIONNELS</b>	<b>76</b>	<b>1.485.113</b>	<b>2.409.551</b>	<b>6.755.498</b>	<b>384.353</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>VIII. CHARGES EXCEPTIONNELLES (-)</b>	<b>66</b>	<b>848.934</b>	<b>1.097.335</b>	<b>1.798.988</b>	<b>1.206.804</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>VI. BÉNÉFICE / PERTE (-) DE L'EXERCICE</b>	<b>65/70</b>	<b>5.389.799</b>	<b>3.927.884</b>	<b>6.514.912</b>	<b>852.375</b>	<b>-647.053</b>	<b>-303.331</b>

## SECTEUR B

COMPTE DE RESULTATS		Réalisé 2020	Réalisé 2021	Réalisé 2022	Réalisé 2023	Budget 2024	Budget 2025
<b>I. PRODUITS D'EXPLOITATION</b>	<b>70/74</b>	<b>78.446.421</b>	<b>78.543.868</b>	<b>86.781.611</b>	<b>92.930.179</b>	<b>94.192.550</b>	<b>98.890.150</b>
A. Chiffres d'affaires	70	67.328.572	67.843.510	76.206.368	80.671.600	82.369.000	86.390.500
<i>Prix de la journée d'hospitalisation</i>	700	52.929.664	54.848.009	63.178.613	66.636.829	65.500.000	67.375.000
<i>Rattrapage estimé de l'exercice en cours</i>	701	3.648.424	-535.104	-1.566.057	-2.283.192	0	0
<i>Suppléments de chambre</i>	702	411.380	621.090	891.650	1.213.133	1.328.000	1.800.000
<i>Forfaits interventions INAMI</i>	703	829.916	1.337.585	1.354.708	1.386.587	1.767.000	1.908.000
<i>Produits accessoires</i>	704	198.566	307.962	397.021	433.030	438.000	473.000
<i>Produits pharmaceutiques et assimilés</i>	705	1.488.287	1.482.185	1.468.426	1.564.713	1.340.000	1.386.000
<i>Financement de l'entité fédérée</i>	706	671.011	715.514	813.954	1.019.503	1.083.000	1.554.000
<i>Honoraires</i>	708/709	7.151.323	9.066.269	9.668.052	10.700.997	10.913.000	11.894.500
B. Production immobilisée	72	32.586	107.931	86.178	95.839	240.600	181.000
C. Autres produits d'exploitation	74	11.085.264	10.592.426	10.489.065	12.162.740	11.582.950	12.318.650
1. <i>Subsides d'exploitation</i>	740	70.000	70.000	70.000	140.899	231.500	240.000
2. <i>Financement forfaitaire de l'infrastructure de l'entité fédérée</i>	741	0	0	0	0	0	0
3. <i>Autres</i>	742/9	11.015.264	10.522.426	10.419.065	12.021.841	11.351.450	12.078.650
<b>II. COÛTS DES PRODUITS D'EXPLOITATION (-)</b>	<b>60/64</b>	<b>74.343.027</b>	<b>77.289.755</b>	<b>87.166.278</b>	<b>92.494.457</b>	<b>93.942.780</b>	<b>99.491.560</b>
A. Approvisionnements et fournitures	60	6.400.946	6.978.441	8.964.687	8.858.196	8.141.250	8.448.300
1. <i>Achats</i>	600/8	6.565.589	6.945.622	8.953.191	8.894.428	8.141.250	8.448.300
2. <i>Variation des stocks (augmentation +, réduction -)</i>	609	-164.642	32.819	11.496	-36.233	0	0
B. Services et fournitures accessoires	61	13.248.104	14.589.450	15.339.567	16.165.121	17.265.980	17.235.660
C. Rémunérations et charges sociales	62	49.514.597	50.545.851	57.363.675	62.353.902	63.353.200	68.659.900
D. Amortissements et réd.valeur sur frais d'établ.,immobil. Incorp.& corporelles	630	4.964.332	4.957.602	5.268.340	5.144.856	5.157.350	5.120.200
E. Réduction de valeur sur actifs circulants (dotations +, reprises -)	631/4	215.047	69.349	-121.045	-224.989	0	0
F. Provisions pour risques et charges (dotations +, reprises -)	635/7	0	0	0	0	0	0
G. Autres charges d'exploitation	640/9	0	149.061	351.054	197.371	25.000	27.500
<b>III. BÉNÉFICE / PERTE (-) D'EXPLOITATION</b>	<b>64/70</b>	<b>4.103.394</b>	<b>1.254.112</b>	<b>-384.667</b>	<b>435.723</b>	<b>249.770</b>	<b>-601.410</b>
<b>IV. PRODUITS FINANCIERS</b>	<b>75</b>	<b>1.194.974</b>	<b>1.153.652</b>	<b>1.182.163</b>	<b>1.182.847</b>	<b>894.500</b>	<b>943.980</b>
A. Produits des immobilisations financières	750	0	0	0	0	0	0
B. Produits des actifs circulants	751/2	0	0	0	25.826	0	0
C. Subsides en capital et intérêts	753	1.194.974	1.153.651	1.182.156	1.157.021	894.500	943.980
D. Autres produits financiers	754/9	1	1	8	0	0	0
<b>V. CHARGES FINANCIÈRES (-)</b>	<b>65</b>	<b>2.242.567</b>	<b>2.347.278</b>	<b>2.776.923</b>	<b>2.804.349</b>	<b>2.421.000</b>	<b>2.576.342</b>
A. Charges des emprunts d'investissement	650	2.222.517	2.343.558	2.755.902	2.799.961	2.418.500	2.573.342
B. Différences de change	654/5	0	154	746	903	0	0
C. Charges des crédits à court terme	656	17.483	1.129	0	0	0	0
D. Autres charges financières	657/9	2.567	2.437	20.275	3.486	2.500	3.000
<b>VI. BÉNÉFICE / PERTE (-) COURANT</b>	<b>65/70</b>	<b>3.055.801</b>	<b>60.486</b>	<b>-1.979.427</b>	<b>-1.185.780</b>	<b>-1.276.730</b>	<b>-2.233.772</b>
<b>VII. PRODUITS EXCEPTIONNELS</b>	<b>76</b>	<b>338.794</b>	<b>3.855.156</b>	<b>1.410.859</b>	<b>1.002.188</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>VIII. CHARGES EXCEPTIONNELLES (-)</b>	<b>66</b>	<b>352.760</b>	<b>1.049.190</b>	<b>1.382.440</b>	<b>1.743.941</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>VI. BÉNÉFICE / PERTE (-) DE L'EXERCICE</b>	<b>65/70</b>	<b>3.041.836</b>	<b>2.866.452</b>	<b>-1.951.007</b>	<b>-1.927.533</b>	<b>-1.276.730</b>	<b>-2.233.772</b>

## SECTEUR C

COMPTE DE RESULTATS		Réalisé 2020	Réalisé 2021	Réalisé 2022	Réalisé 2023	Budget 2024	Budget 2025
<b>I. PRODUITS D'EXPLOITATION</b>	<b>70/74</b>	<b>57.315.405</b>	<b>57.602.299</b>	<b>63.635.471</b>	<b>68.326.639</b>	<b>73.607.348</b>	<b>71.576.400</b>
A. Chiffres d'affaires	70	39.842.552	39.867.449	45.163.088	49.263.656	51.828.420	51.239.720
<i>Prix de la journée d'hospitalisation</i>	700	16.110.558	15.469.084	17.933.152	19.681.353	21.877.900	20.269.100
<i>Rattrapage estimé de l'exercice en cours</i>	701	0	0	0	0	0	0
<i>Suppléments de chambre</i>	702	0	0	0	0	0	0
<i>Forfaits interventions INAMI</i>	703	23.351.892	23.945.713	26.641.099	28.926.783	29.585.200	30.615.600
<i>Produits accessoires</i>	704	347.252	410.653	534.715	610.952	309.420	310.520
<i>Produits pharmaceutiques et assimilés</i>	705	0	0	0	0	0	0
<i>Financement de l'entité fédérée</i>	706	0	0	0	0	0	0
<i>Honoraires</i>	708/709	32.851	41.998	54.123	44.568	55.900	44.500
B. Production immobilisée	72	176.579	177.619	202.822	460.878	347.500	358.800
C. Autres produits d'exploitation	74	17.296.275	17.557.232	18.269.561	18.602.105	21.431.428	19.977.880
1. <i>Subsides d'exploitation</i>	740	4.365.612	4.131.584	3.905.027	3.966.566	4.653.800	4.410.400
2. <i>Financement forfaitaire de l'infrastructure de l'entité fédérée</i>	741	0	0	0	0	0	0
3. <i>Autres</i>	742/9	12.930.663	13.425.648	14.364.534	14.635.538	16.777.628	15.567.480
<b>II. COÛTS DES PRODUITS D'EXPLOITATION (-)</b>	<b>60/64</b>	<b>61.415.669</b>	<b>61.912.518</b>	<b>70.871.929</b>	<b>76.817.525</b>	<b>76.502.719</b>	<b>74.684.435</b>
A. Approvisionnements et fournitures	60	4.301.718	4.118.323	6.052.498	5.785.639	5.431.295	5.083.675
1. <i>Achats</i>	600/8	4.314.339	4.106.672	6.036.542	5.790.024	5.431.295	5.083.675
2. <i>Variation des stocks (augmentation +, réduction -)</i>	609	-12.621	11.651	15.956	-4.386	0	0
B. Services et fournitures accessoires	61	5.059.971	5.207.288	6.116.170	7.188.358	6.693.524	6.379.190
C. Rémunérations et charges sociales	62	47.011.403	47.581.897	53.635.919	58.861.322	58.664.300	58.580.700
D. Amortissements et réd.valeur sur frais d'établ.,immobil. Incorp.& corporelles	630	5.017.098	4.969.034	5.015.591	4.905.720	5.713.600	4.640.870
E. Réduction de valeur sur actifs circulants (dotations +, reprises -)	631/4	25.320	32.928	47.510	70.970	0	0
F. Provisions pour risques et charges (dotations +, reprises -)	635/7	0	0	0	0	0	0
G. Autres charges d'exploitation	640/9	160	3.048	4.242	5.516	0	0
<b>III. BÉNÉFICE / PERTE (-) D'EXPLOITATION</b>	<b>64/70</b>	<b>-4.100.264</b>	<b>-4.310.218</b>	<b>-7.236.458</b>	<b>-8.490.886</b>	<b>-2.895.371</b>	<b>-3.108.035</b>
<b>IV. PRODUITS FINANCIERS</b>	<b>75</b>	<b>1.349.089</b>	<b>1.395.868</b>	<b>1.404.128</b>	<b>1.383.742</b>	<b>1.330.700</b>	<b>1.117.900</b>
A. Produits des immobilisations financières	750	0	0	0	0	0	0
B. Produits des actifs circulants	751/2	0	0	0	0	0	0
C. Subsides en capital et intérêts	753	1.349.087	1.395.868	1.404.127	1.383.743	1.330.700	1.117.900
D. Autres produits financiers	754/9	2	0	1	-2	0	0
<b>V. CHARGES FINANCIÈRES (-)</b>	<b>65</b>	<b>1.626.834</b>	<b>1.539.359</b>	<b>1.882.997</b>	<b>2.612.812</b>	<b>2.142.350</b>	<b>1.416.250</b>
A. Charges des emprunts d'investissement	650	1.626.718	1.539.202	1.882.851	2.612.590	2.142.350	1.416.250
B. Différences de change	654/5	2	34	1	-2	0	0
C. Charges des crédits à court terme	656	0	0	0	0	0	0
D. Autres charges financières	657/9	114	123	144	224	0	0
<b>VI. BÉNÉFICE / PERTE (-) COURANT</b>	<b>65/70</b>	<b>-4.378.009</b>	<b>-4.453.709</b>	<b>-7.715.327</b>	<b>-9.719.956</b>	<b>-3.707.021</b>	<b>-3.406.385</b>
<b>VII. PRODUITS EXCEPTIONNELS</b>	<b>76</b>	<b>608.452</b>	<b>1.435.017</b>	<b>2.660.551</b>	<b>1.739.685</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>VIII. CHARGES EXCEPTIONNELLES (-)</b>	<b>66</b>	<b>725.319</b>	<b>417.548</b>	<b>1.372.136</b>	<b>1.496.501</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>VI. BÉNÉFICE / PERTE (-) DE L'EXERCICE</b>	<b>65/70</b>	<b>-4.494.876</b>	<b>-3.436.240</b>	<b>-6.426.912</b>	<b>-9.476.772</b>	<b>-3.707.021</b>	<b>-3.406.385</b>