



Intercommunale
**Gabrielle
Passelecq**

**PLAN
STRATÉGIQUE
2026-2028**



Assemblée générale du 18 décembre 2025



TABLE DES MATIÈRES

Mot du Président	5
Mot du Directeur Général	6
1. Nos fondamentaux	7
Mission	7
Vision	8
Valeurs.....	9
Vrai Nord	11
Système opérationnel	11
Modèle de leadership.....	13
Pilotage par les plans et les tableaux de bord.....	14
2. Elaboration du plan 2026-2028 : rappel de la démarche	15
3. Nos leviers d'action pour 2026-2028.....	16
En faveur des personnes accompagnées	17
Sécurité de la personne accompagnée	17
Qualité des prises en charge	18
Expérience vécue.....	20
En faveur des équipes	21
Sécurité des travailleurs	21
Engagement des équipes	22
Bien-être au travail.....	23
En faveur de l'institution	24
Efficience de l'organisation	24
Pérennité institutionnelle.....	25
Impact sur la région et sur le monde	27
Conclusion : quelles priorités ?	27
ANNEXES.....	28
L'Intercommunale imaginée à l'été 2028.....	29
Au défi d'un monde en <i>permacrise</i>	29
Scénario de rêve pour le Pôle Petite Enfance	31
Scénario de rêve pour le Pôle Santé Mentale	33
Scénario de rêve pour le Pôle Seniors.....	35
Scénario de rêve pour nos finances	37
Scénario de rêve pour nos infrastructures et notre développement durable.....	39
Scénario de rêve pour nos Ressources Humaines.....	41
Scénario de rêve pour notre Informatique	43
Scénario de rêve pour notre politique Qualité	45
Scénario de rêve pour notre Communication	47
Les données chiffrées.....	49

Projection du résultat 2025, budget de fonctionnement 2026 et perspectives financières 2027-2028.....	50
Résultats et projections du secteur A	50
Résultats et projections du secteur B.....	52
Résultats et projections du secteur C.....	54
Résultats et projections du secteur D	57
Consolidé	59
Commentaires sur les projections financières	61
Les statistiques d'activité et d'occupation	63

Mot du Président

Mesdames et Messieurs,

En regardant vers l'horizon 2028, je tiens à exprimer ma sincère gratitude envers toutes celles et ceux qui ont contribué à l'élaboration de ce plan stratégique. Collaborateurs, cadres, administrateurs, personnes accompagnées, parties prenantes internes et externes : votre engagement, vos réflexions et vos propositions ont permis de bâtir un document solide, ancré dans la réalité de notre région de Mons Borinage, et porteur d'une vision collective ambitieuse.



Les dernières années ont mis en lumière la force et la résilience de notre Intercommunale. Malgré les crises, nous avons su maintenir la qualité de nos services, renforcer nos liens internes et affirmer notre rôle de partenaire fiable dans le secteur socio-sanitaire de notre territoire. L'obtention de l'accréditation Diamant par le CHP Chêne aux Haies, une première en Belgique francophone pour un hôpital psychiatrique, témoigne de notre quête d'excellence et du travail collectif de nos équipes.

Ce plan stratégique 2026-2028 s'inscrit dans cette dynamique. Il trace la voie vers un développement durable et inclusif, fidèle à notre mission de service public et à notre ancrage territorial.

Il est essentiel que nos actions visent à renforcer davantage les synergies entre nos services et nos communes partenaires, afin d'offrir des parcours de vie plus cohérents, solidaires et humains. En valorisant notre capital humain, nous souhaitons faire de notre Intercommunale un lieu où chaque individu se sent reconnu, écouté et fier de contribuer à un projet commun. Par ailleurs, nous affirmons notre rôle de pilier régional, garantissant un accès équitable aux soins, à l'autonomie et à la dignité pour tous les habitants de notre territoire.

Ce plan n'est pas seulement un outil de gestion ; il incarne une vision commune, une responsabilité partagée et une volonté collective d'agir pour le bien-être de notre communauté. Ensemble - communes, administrateurs, équipes et partenaires - nous avons le pouvoir de faire évoluer notre Intercommunale vers une institution encore plus robuste, solidaire et humaine.

Je suis honoré de vous accompagner dans cette aventure, convaincu que, par notre unité et notre engagement, nous écrirons une nouvelle page de progrès et d'espérance pour les habitants de notre région.

Samy KAYEMBE

À votre tête, mais surtout à vos côtés.

Mot du Directeur Général



Nous avons relevé ensemble d'incroyables défis.

Au moment d'écrire le plan stratégique 2023-2025, nous étions très inquiets quant aux conséquences organisationnelles et financières du départ d'Ambroise Paré. Nous savions d'autre part que tout restait à faire pour organiser la bonne intégration des services transférés du CPAS de Mons. Nous décidions de poursuivre le processus d'accréditation du Chêne aux Haies sans certitude de maintenir notre niveau Platine.

Trois ans plus tard, nous pouvons être fiers du chemin parcouru. L'Intercommunale a trouvé sa nouvelle identité. Nos services de support ont su s'adapter à nos nouvelles réalités. Nos équipes de terrain ont maintenu et souvent amélioré la qualité de leur prise en charge. Nous sommes même parvenus à décrocher l'accréditation Diamant, un niveau de reconnaissance jamais atteint par un hôpital psychiatrique de Belgique francophone.

Cela veut-il dire que tous nos problèmes sont résolus ? En aucune manière. Tantôt par les difficultés pratiques du quotidien, tantôt lors d'incidents graves, chacun de nous peut mesurer l'imperfection et la fragilité de notre structure.

Il reste que nous avons prouvé notre capacité collective à faire de grandes choses.

Celle-ci nous sera bien nécessaire au cours des années 2026 à 2028, qui s'annoncent particulièrement éprouvantes :

- Pour les personnes que nous accompagnons, vu les difficultés d'accès aux soins et la dégradation de nombreuses situations sociales ;
- Pour nos équipes, au regard des pénuries de main-d'œuvre et de l'épidémie d'épuisement professionnel ;
- Pour notre institution, compte tenu du niveau toujours plus élevé des normes qui nous sont imposées, en décalage avec les graves difficultés financières qui s'annoncent.

Dans un tel contexte, il s'agit d'ajuster nos ambitions. Nous fixer des objectifs qualitatifs irréalistes ou nous disperser dans une multitude de nouveaux projets ne serait pas viable. Nous devrons nous concentrer sur l'essentiel.

Pour assurer notre avenir, c'est notre robustesse¹ qu'il s'agit d'entretenir et de développer. Un facteur-clé de cette robustesse est le renforcement de nos liens internes et externes, autrement dit de notre capital social².

Pour le dire plus prosaïquement, en ces temps difficiles, nous allons devoir nous serrer les coudes !

Stéphane OLIVIER

¹ Au sens du biologiste Olivier HAMANT, la robustesse est la capacité à rester viable malgré les fluctuations.

² Voir à ce sujet les travaux récents du Professeur Thomas LEE : Lee, T. H. (2025). *Social Capital in Healthcare: The Power of Human Connections*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

1. Nos fondamentaux

Bien que notre plan soit trisannuel, les éléments les plus essentiels de notre stratégie n'ont pas vocation à changer aussi fréquemment. Nous les rappelons ici, avant d'aborder ce qui concerne plus spécifiquement la période 2026-2028.

Mission

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

Cet énoncé de mission a été revu en 2021 et correspond toujours à notre raison d'être.

Sa formulation exprime plusieurs éléments fondamentaux :

- « **Contribuer** » nous situe comme un acteur parmi d'autres. Ce terme sous-entend donc des partenariats avec la personne accompagnée, son entourage, les autres acteurs socio-sanitaires, etc.
- « **Autonomie** » est le besoin principal auquel répondent nos pôles Petite Enfance, Maintien à Domicile et Aînés. C'est également un objectif de beaucoup de nos prises en charge en santé mentale.
- « **Santé globale** » vise l'intégration des dimensions physique, mentale et sociale en référence à la définition de l'Organisation Mondiale de la Santé.
- « **Tout habitant** » marque l'inclusion, la non-discrimination. Cela ne signifie toutefois pas que nous ayons la capacité de répondre à l'ensemble des besoins : en matière de santé mentale notamment, la question de l'accessibilité aux soins constitue un défi important.
- « **Notre région** » signale le caractère territorial de notre mission.
- « **A un moment de sa vie, des besoins spécifiques** » sous-entend que la personne accompagnée n'est pas, par essence, plus faible ou moins digne qu'une autre. Simplement, l'âge (petite enfance ou vieillesse), la santé ou un accident de la vie peuvent induire des besoins spécifiques. Cela est vrai pour chacun d'entre nous et doit nous inciter à accorder un même degré de considération à l'accompagné et à l'accompagnant.

Vision

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

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



Valeurs

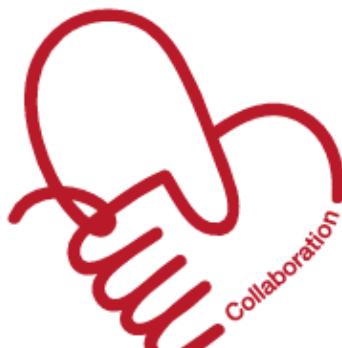
Bienveillance

« Respecter chacun, le comprendre et agir pour son bien »



Collaboration

« Cultiver l'entraide entre toutes les personnes qui contribuent au bien du patient »



Nous adoptons une attitude positive vis-à-vis de chaque individu. La bienveillance a, au moins, trois composantes : l'humanité, l'écoute et l'empathie, l'aide.

- **L'humanité** - C'est-à-dire le respect inconditionnel de la liberté et de la dignité de tout être Humain. Ceci inclut de considérer chacun comme notre égal et exclut de lui imposer nos propres émotions, valeurs ou croyances. Il s'agit notamment d'avoir confiance en la capacité d'une personne à poser ses propres choix et à les respecter pleinement.

- **L'écoute et l'empathie** - Ils nous donnent la capacité d'être attentifs aux besoins de l'autre, à son éventuelle souffrance, et à nous y sentir reliés.

- **L'aide** - Celle-ci implique de prendre des actions appropriées pour répondre aux besoins de l'autre et soulager son éventuelle souffrance. Naturellement, la bienveillance s'adresse au patient et à ses proches : nous voulons les traiter avec considération, gentillesse et sans aucune discrimination. La bienveillance s'applique également à l'égard des collègues. Elle requiert, en ce sens, un certain modèle de leadership et de communication.

- **Cultiver l'entraide** - L'expression a été choisie pour insister sur le caractère actif de la collaboration : il s'agit de mener intentionnellement toute action favorisant le travail en groupe.

- **Toutes les personnes** - La santé globale d'un individu demande le concours d'une multitude d'acteurs. Au sein de notre institution, tout collaborateur fait partie d'un chainon de soins au sein duquel il tient un rôle important. L'ensemble des tâches réalisées mérite donc une reconnaissance égale. Aussi, au-delà de sa propre équipe, un collaborateur travaille, de façon solidaire et respectueuse, avec les autres services et métiers de l'Intercommunale. La collaboration est également de mise avec les professionnels extérieurs à notre institution. Finalement, il est évident que les patients et leurs proches sont acteurs à part entière de leurs soins, et donc nos principaux partenaires.

Amélioration continue

« Saisir chaque occasion d'apprendre et d'améliorer notre façon de travailler »



- La sécurité de nos patients et la qualité de notre travail ne sauraient être trop élevées. Nous devons donc perpétuellement chercher à nous former et à mieux nous organiser

- Les erreurs, les événements indésirables, les échecs sont autant d'occasions d'apprendre et de nous améliorer. Quand ils surviennent, nous ne cherchons pas une personne à blâmer mais un processus à améliorer.

Au-delà de notre manière de travailler, nous devons également nous montrer innovants en imaginant des façons inédites de remplir notre mission.

- L'une des spécificités de l'Intercommunale Gabrielle Passelecq est d'appartenir aux communes de Mons-Borinage, et donc indirectement à leurs habitants. Il existe donc une proximité et un attachement forts de la part de notre institution à leur égard.

Citoyenneté

« Agir de manière exemplaire et servir l'intérêt général, en tant que service public attaché à sa région »



- Nous exerçons une responsabilité de santé publique au bénéfice de cette population. Nous devons l'assumer non seulement par le biais de nos soins et services, mais aussi par toutes les actions complémentaires menées au quotidien par notre institution. Elles doivent contribuer au bien commun, de manière positive et irréprochable.

- Notre caractère public exige également la neutralité et donc l'absence totale de discrimination.

Enfin, il s'agit de donner à chacun l'opportunité d'exercer son rôle citoyen en participant à divers débats et décisions.

Vrai Nord

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

Il apporte une cohérence d'ensemble à notre stratégie. Nos leviers d'action 2026-2028 seront présentés en référence à ces enjeux intemporels.



Système opérationnel

Dès lors que notre institution constitue un corps complexe, l'optimisation de ses performances demande une approche systémique. Nous continuerons donc à promouvoir l'ensemble cohérent d'initiatives schématisé à la page suivante. Ce schéma présente donc l'articulation logique de nos enjeux stratégiques.

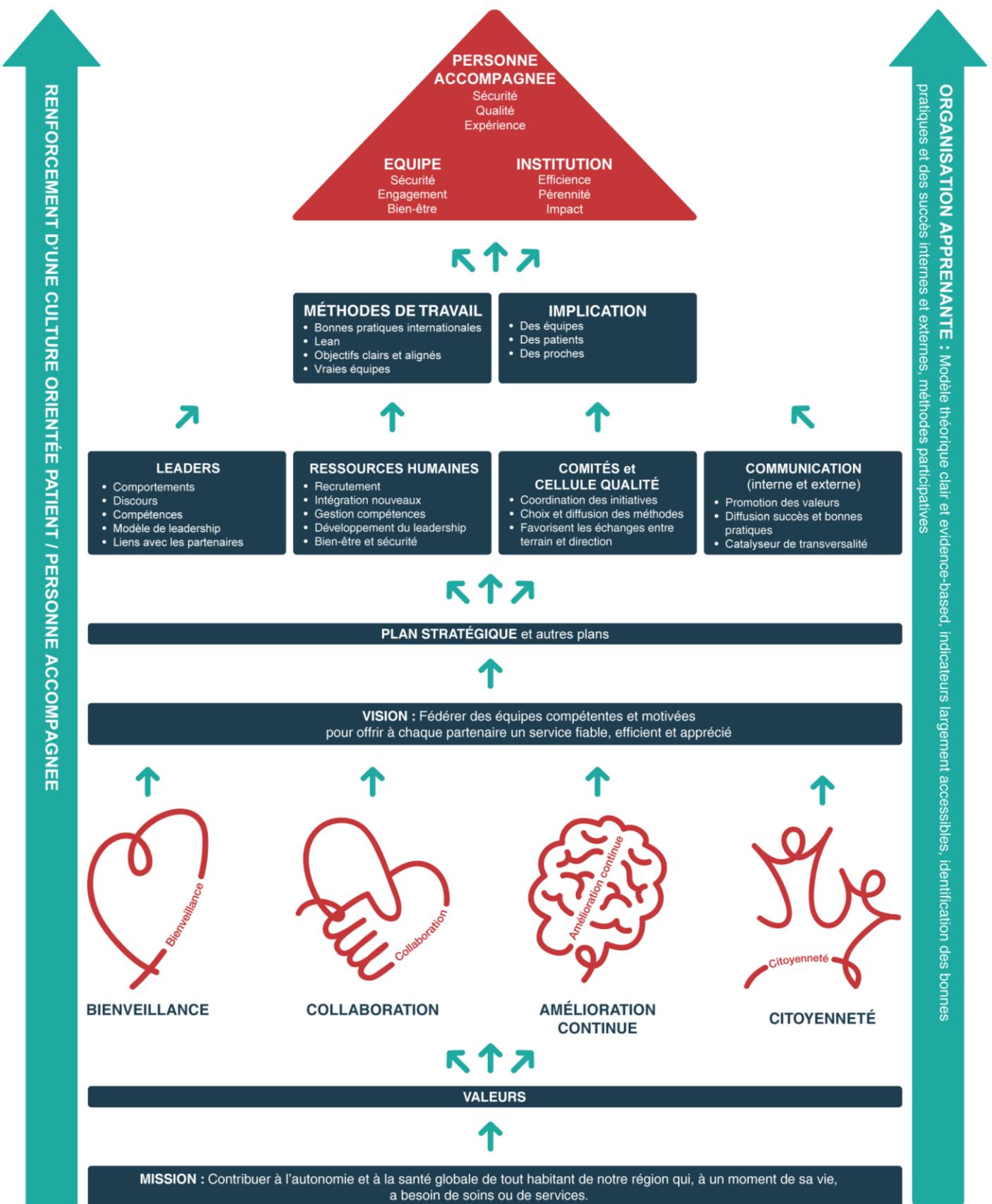
Sur le long terme, le déploiement de ce système opérationnel permet de faire évoluer notre culture institutionnelle, sur base de nos mission, vision, valeurs et de progresser ainsi vers notre Vrai Nord.

Fondé sur la littérature³, il repose sur l'utilisation de méthodes rationnelles, l'implication du plus grand nombre et une approche transversale des processus.

³ Notamment les sources suivantes :

Peter Senge, *The Fifth Discipline*, Doubleday, 1990.

American College of Healthcare Executives & IHI/NPSF Lucian Leape Institute, *Leading a Culture of Safety: A Blueprint for Success*, Chicago, 2017.

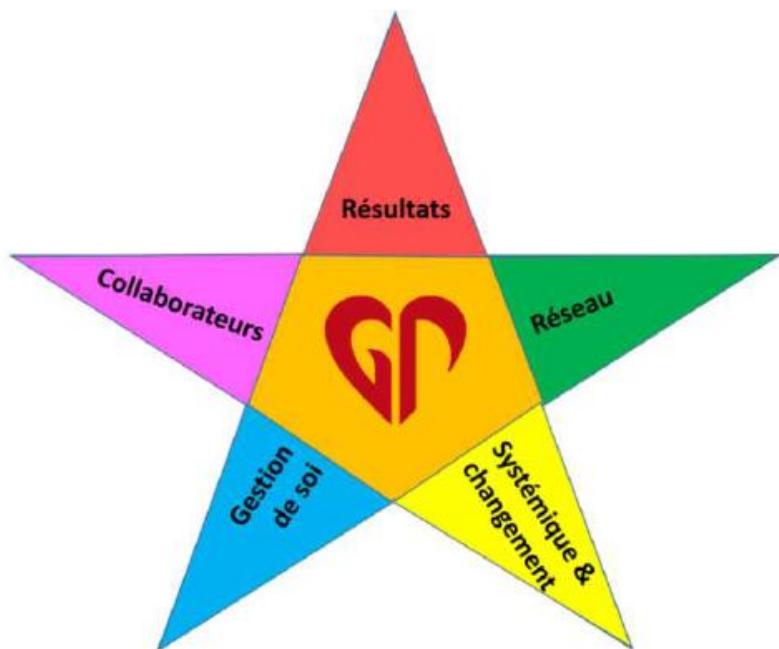


Modèle de leadership

Les personnes gérant une équipe et plus généralement, les *leaders*, jouent un rôle central pour faire progresser notre Intercommunale vers son Vrai Nord.

Dans cette perspective, il est utile de détailler les compétences non techniques sur base desquelles nous souhaitons sélectionner, former, accompagner et évaluer les leaders.

Nous y exposons plusieurs dizaines de compétences et comportements, classés selon cinq dimensions :

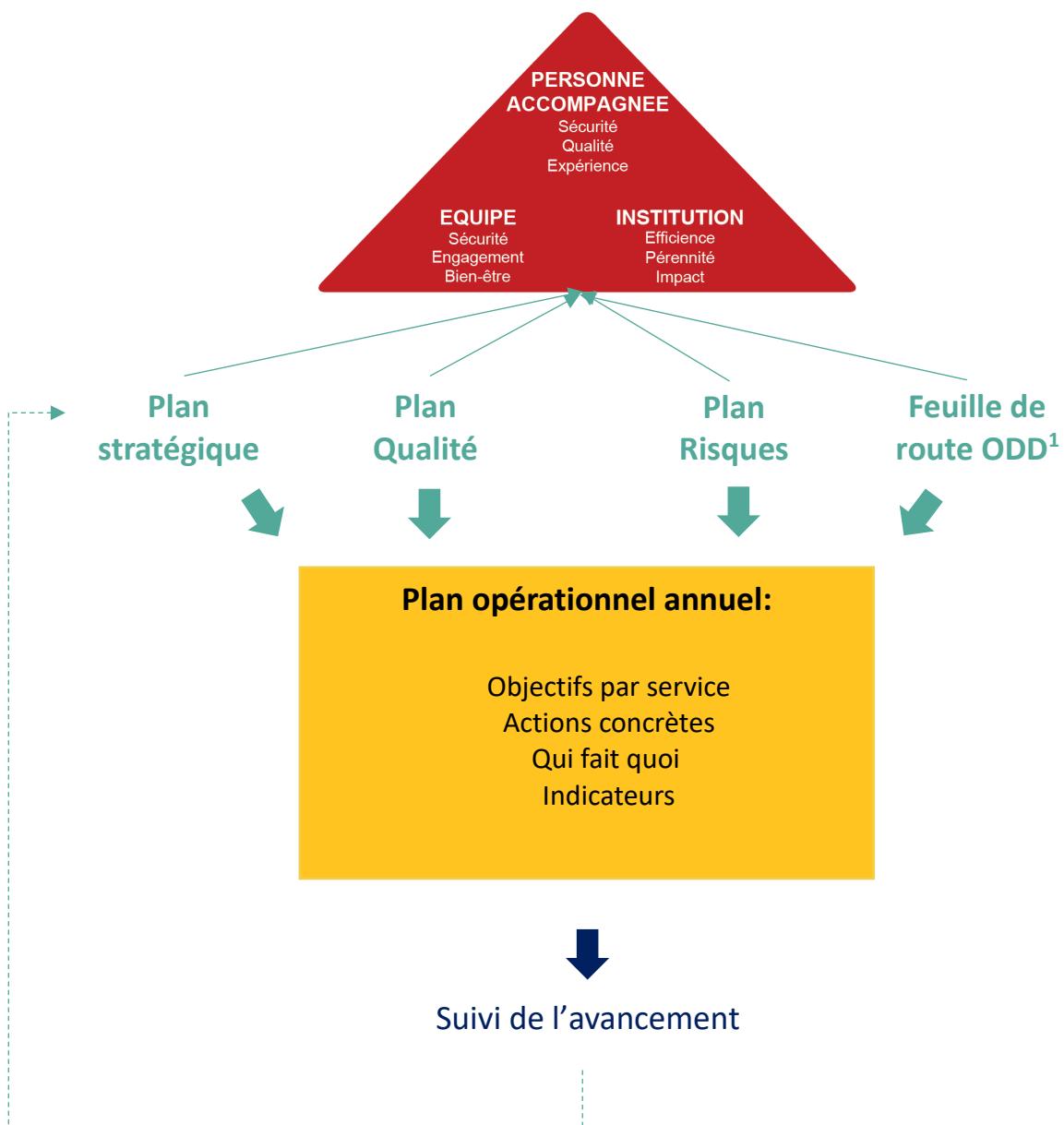


Fondé sur la littérature scientifique⁴, il est adapté à nos mission, vision et valeurs.

⁴ Notamment le modèle canadien LEADS, sur les recommandations du *Institute for Healthcare Improvement* et sur les ouvrages de Michael WEST (*Compassionate Leadership*), de McKEE, BOYATZIS et JOHNSTON (*Resonant Leader*), de Richard HACKMAN (*Leading Teams*), de SWENSEN et SHANAFELT (*Mayo clinic Strategies to Reduce Burnout*), etc.

Pilotage par les plans et les tableaux de bord

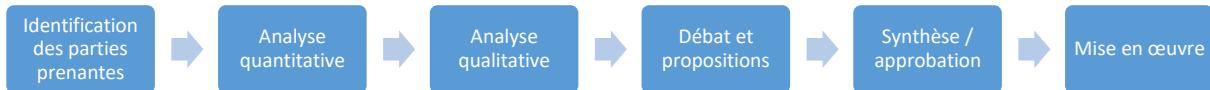
Outre le plan stratégique trisannuel, l'Intercommunale est pilotée par un ensemble de plans thématiques. Ceux-ci ont en commun d'être pluriannuels, de s'aligner sur le Vrai Nord et de se décliner en un plan opérationnel annuel. Ce dernier comporte les objectifs plus précis, la répartition des rôles et les indicateurs de résultat ou d'avancement, ce qui permet un suivi périodique.



¹ Objectifs de Développement Durable

2. Elaboration du plan 2026-2028 : rappel de la démarche

Pour élaborer notre stratégie 2026-2028, nous avons mené un processus participatif, étalé sur plusieurs mois de l'année 2025. Ce processus peut être schématisé comme suit.



Au premier trimestre 2025, le Comité de Direction, les cadres et le Conseil d'Administration ont identifié les parties prenantes, c'est-à-dire les principaux groupes de personnes ou d'organisations pour lesquels nos actions produisent des conséquences significatives.

Nous avons ensuite publié trois sondages distincts auprès de ces parties prenantes : collaborateurs, personnes accompagnées et parties prenantes externes. Pour compléter l'analyse quantitative, nous avons récolté un ensemble de données sociales et de santé, avec l'appui de l'Observatoire de la Santé du Hainaut.

Pour l'analyse qualitative, nous avons organisé six ateliers (une réunion des cadres et cinq panels thématiques) visant à identifier nos forces, faiblesses, opportunités et menaces. Nous avons cadré ces ateliers en exposant un ensemble de tendances macro, à savoir :

- La pression démographique porteuse d'une augmentation de la demande de soins et d'une diminution du nombre de soignants ;
- La notion de robustesse nécessaire pour résister dans un monde instable et en pénurie de ressources ;
- L'importance du lien social et son impact tant sur la santé de notre population que sur la performance de notre organisation ;
- Les dangers de la sédentarité et du manque d'exercice physique ;
- La coproduction des soins : l'importance d'une implication toujours plus grande des personnes que nous accompagnons.

A l'issue de ces analyses, nous disposions d'un ensemble de données très riche, mais aussi très peu lisible. Nous avons donc décidé d'en proposer une synthèse sous la forme de scénarios. Pour chaque thème abordé, le scénario de rêve s'appuie sur les principales forces et opportunités identifiées. Nous listons également les principales faiblesses et menaces susceptibles de nous éloigner de futur désiré.

Présentés en annexe au présent plan, les scénarios de rêve se déroulent pendant un été 2028 déterminé par le contexte extérieur, ainsi que par la survenue d'une importante canicule, vue comme l'exemple plausible d'un événement mettant notre système sous pression.

Ces scénarios ont servi de base de débat et propositions. Le Comité de Direction a proposé un ensemble de leviers à actionner au cours des prochaines années pour maximiser nos chances de tendre vers le futur désiré. Les cadres et les administrateurs ont ensuite posé un regard critique sur les leviers proposés. Les propositions ont aussi été inspirées par nos fréquents échanges avec le Conseil Médical du Chêne aux Haies, les organisations syndicales et les équipes.

Les leviers d'action proposés dans ce plan sont donc le fruit d'une réflexion très collective.

3. Nos leviers d'action pour 2026-2028



Les leviers d'action présentés aux pages suivantes sont ceux qui répondent spécifiquement aux défis des prochaines années. Chacun de ces leviers est présenté en fonction de l'enjeu du Vrai Nord sur lequel il est susceptible de produire l'impact le plus direct.

En faveur des personnes accompagnées

La « personne accompagnée » est celle à qui s'adressent nos soins et services : patient, usager, bénéficiaire, abonné, résident, etc.

Sécurité de la personne accompagnée

On entend par « sécurité » le fait d'éviter à cette personne tout préjudice ou dommage résultant de nos soins et services (ou d'un contact avec notre système).

Dans le secteur psychiatrique et les services de support

Au cours des dernières années, la démarche d'accréditation de notre secteur psychiatrique a permis de développer une expertise et un ensemble de pratiques propices à la sécurité des patients : gestion des risques, gestion des événements indésirables, audits, procédures de sécurité, formations, sensibilisations et surtout, promotion d'une culture de sécurité. Son prestigieux couronnement par la reconnaissance de niveau Diamant nous a remplis de fierté.

Parallèlement, l'accréditation a induit une charge considérable pour nos équipes et pour nos finances. Elle a aussi été critiquée, notamment par le corps médical, pour son décalage avec les réalités cliniques.

Par souci d'efficience et par bienveillance pour nos travailleurs au vu des difficultés qui se présentent, nous renoncerons donc à nous engager dans un nouveau cycle formel. Nous nous consacrerons à la consolidation de nos acquis. Nous rechercherons aussi une plus grande implication du corps médical dans la définition et l'implémentation de la politique de Qualité et Sécurité.

Pour les trois prochaines années, nos leviers en cette matière seront :

- Consolider nos acquis en matière de sécurité : poursuivre la mise à jour et l'implémentation de nos plans, politiques et procédures ;
- Accorder une attention différenciée aux risques cliniques spécifiques à chaque service ;
- Veiller à l'application effective des procédures via la conduite d'audits bienveillants ;
- Réduire la charge bureaucratique liée à la sécurité, en simplifiant les processus et procédures ;
- Intensifier la formation et la sensibilisation de tous ;
- Améliorer le processus de traitement des événements indésirables pour faciliter un meilleur retour vers l'émetteur ;
- Mieux intégrer la dimension Sécurité dans la conception, l'équipement et la maintenance de nos bâtiments.

Dans les autres secteurs, en nous inspirant avec discernement de l'expertise acquise en psychiatrie

- Définir et mettre en place l'appui de la Cellule Qualité institutionnelle à chaque service. L'ordre de priorité pour le développement de cet appui sera le suivant : 1) Pôle Seniors 2) Pôle Petite Enfance 3) Pôle Maintien à Domicile ;
- Veiller à ce que chaque service identifie ses risques principaux et en assure la prévention, sur base notamment des référentiels ONE pour les crèches ;
- Développer des plans, politiques et procédures de sécurité tout en évitant la surcharge bureaucratique ;
- Former et sensibiliser à la sécurité ;
- Expérimenter la conduite d'audits sécurité bienveillants.

Qualité des prises en charge

La qualité se définit comme le fait d'augmenter la probabilité d'atteindre les résultats souhaités, en conformité avec les connaissances professionnelles du moment. Nous y incluons les questions d'accessibilité et d'équité dans les soins. La notion de qualité pourrait aussi inclure le développement de nouveaux services adaptés aux besoins émergents, mais nous traiterons plutôt cette question dans la partie « Pérennité de l'institution ».

Au vu de la pression que continuera à subir notre institution et l'ensemble de notre secteur, nous ne pourrons pas compter sur une augmentation de moyens pour améliorer la qualité de nos prises en charge. Nous n'atteindrons pas non plus celle-ci en multipliant les procédures. Elle passera plutôt par un travail sur notre capital social, c'est-à-dire sur le développement de nos collaborations internes et externes, ainsi que sur le développement du niveau d'expertise de nos équipes.

Liens internes

- Rendre les projets thérapeutiques plus précis et explicites et assurer leur mise à jour continue ;
- Sur base du travail réalisé sur le fonctionnement en « vraie équipe », définir au sein de chaque équipe pluridisciplinaire la répartition des rôles et responsabilités, en tenant compte d'une faible disponibilité de médecins et d'infirmiers ;
- Inciter les professionnels de terrain, internes et externes, à faire remonter les besoins plus particuliers qu'ils relèvent et à partager les pistes qu'ils entreverraient pour y répondre ;
- Systématiser les visites croisées entre chacun de nos services et un ensemble d'autres services internes ou externes d'autres institutions ;
- Concevoir et faire circuler au sein des équipes des supports (vidéo ou autres) présentant les autres services ;

- Organiser une plus grande synergie entre MRS, Télé Assistance et ACASA. Développer des activités mettant en présence les équipes et bénéficiaires de Télé Assistance, d'ACASA et des maisons de repos ;
- Organiser une visite obligatoire des services pour tout nouveau collaborateur RH.

Liens externes, pour le secteur santé mentale

- Clarifier la place spécifique de l'hôpital psychiatrique au sein des parcours de soins: un lieu de concentration des expertises ;
- Renforcer les collaborations avec les partenaires, notamment dans le but d'améliorer l'accessibilité aux soins psychiatriques et la fluidité des parcours de soins ;
- Renforcer les liens avec les universités et hautes écoles en matière de recherche et d'enseignement, notamment en développant la participation à des cours, des stages et des projets de thèse à l'UMons ;
- Inviter chaque année les directions d'une part des hôpitaux psychiatriques et d'autre part des hôpitaux généraux partenaires ;
- Assurer une interopérabilité des données patients avec les hôpitaux de la région, notamment via le Réseau Santé Wallon ;
- Continuer à organiser des partages d'expertise, notamment :
 - o Lors de colloques et conférences à Formehos ;
 - o Lors d'échanges actifs entre les départements qualité des différentes institutions (QUALPSY) ;
 - o Lors de collaborations avec la PAQS.

Liens externes, pour les autres secteurs

- Intégrer au projet pédagogique de chaque crèche, au moins un partenariat avec un organisme externe ;
- Organiser à Formehos des moments d'exposés thématiques de promotion de la santé, avec des ressources externes à l'attention des parents de nos crèches ;
- Dans les crèches, tabler sur la relation avec les parents pour proposer à ceux-ci des services complémentaires: orientation sociale en cas de difficulté, promotion à la santé, lien avec des services extérieurs (ex: repassage, paniers de légumes, etc.).
- Rechercher et activer davantage les aides externes d'accompagnement des résidents de nos maisons de repos (SPAD, Convention psy de première ligne et spécialisés, ...).

Développement de l'expertise

- Identifier plus précisément les compétences cliniques clés à développer par chaque soignant, à partir de projets thérapeutiques précis, d'analyses de risques et d'une répartition claire du rôle de chacun au sein de l'équipe ;
- Cartographier et améliorer les processus liés aux trajets de prises en charge (en psychiatrie mais aussi en maisons de repos et à ACASA) ;
- Renforcer la formation et l'expertise en santé mentale au sein de nos pôles Seniors et Maintien à Domicile ;
- Définir avec les équipes un « référentiel qualité » interne à nos crèches et à nos maisons de repos ;
- Améliorer notre capacité à exploiter la quantité colossale de données que nous générerons, pour améliorer les diagnostics, la recherche, le pilotage de l'activité ;
- Continuer à organiser des formations attractives autour de la Qualité (Lean, 5S) et concevoir un programme de formation croisé en qualité entre tous nos secteurs.

Expérience vécue

Nous définissons l'expérience comme l'ensemble des interactions avec une personne accompagnée et avec ses proches, susceptibles d'influencer leur perception tout au long de leur parcours.

Pour améliorer cette expérience, nous nous appuierons sur la notion de **soins centrés sur la personne** et sur la littérature qui s'y rapporte⁵. Nous poursuivrons et étendrons nos campagnes « Ce qui est important pour vous ».

En psychiatrie, ces dernières années, nous avons développé considérablement le partenariat avec les patients via notamment un Comité des Usagers très productif, la mesure de leur expérience, la pair-aidance et la mise en application du concept de rétablissement. Nous poursuivrons sur cette voie et nous nous en inspirerons dans le domaine de l'implication des proches.

Dans les crèches, nous mettrons en place des moments systématiques d'implication des parents (type comité de parents) et un système de mesure de leur satisfaction.

Dans les pôles Seniors et Maintien à Domicile, nous développerons également la mesure de la satisfaction des personnes accompagnées ou de leurs proches. Au sein des maisons de repos plus particulièrement, nous développerons l'organisation des comités de résidents et de proches (au-delà de la simple obligation légale du comité de résidents). Nous évaluerons aussi la possibilité de faire appel à des étudiants pour soutenir les résidents dans l'usage des PC, tablettes... afin de « rester en lien » et les soutenir dans une mobilisation physique.

⁵ Voir notamment Lachman, P., Batalden, P., Vanhaecht, K., et al. (2021). "A multidimensional quality model: an opportunity for patients, their kin, healthcare providers and professionals to coproduce health." *F1000Research*, 9:1140

En faveur des équipes

Sécurité des travailleurs

La sécurité des travailleurs peut être définie comme le fait que l'environnement de travail protège la santé physique et mentale des collaborateurs. Dans notre secteur et notre contexte, la **santé mentale** de nos travailleurs doit faire l'objet d'une attention toute particulière.

Nous intégrons ici également la notion de **sécurité psychologique**⁶, c'est-à-dire le fait que chacun se sente suffisamment respecté et protégé pour pouvoir s'exprimer, questionner et faire des erreurs sans craindre d'être jugé ou puni.

Outre nos politiques déjà assez développées en ces matières, nous mettrons l'accent ces prochaines années sur :

- La saine gestion des incidents graves et des événements traumatisants, en prenant en considération la notion de deuxième victime⁷ ;
- L'accès à des dispositifs de soutien psychologique individuel ou collectif, non seulement après un incident mais aussi de manière préventive ;
- Une application plus systématique des pratiques préconisées dans notre modèle de leadership et connues pour produire un impact favorable à la santé mentale et à la sécurité psychologique des travailleurs. Ceci passera par de la formation mais aussi par la modification des critères d'évaluation des cadres, par des exercices de co-développement, par une promotion des pratiques de feedback constructif et par un accompagnement personnalisé si nécessaire.

Nous relancerons au moins une fois sur la période 2026-2028 l'enquête SCORE, qui permet notamment de mesurer les risques psychosociaux et la sécurité psychologique. En concertation avec les délégations syndicales et les conseillers en prévention, nous l'utiliserons pour définir et déployer un plan d'actions.



⁶ Edmondson, A. C. (2022). *L'entreprise sereine : Créer les conditions du courage collectif*. Paris : Pearson Éducation.

⁷ Wu, A. W. (2000). *Medical error: the second victim. The doctor who makes the mistake needs help too*. BMJ, 320(7237), 726–727. doi:10.1136/bmj.320.7237.726

Engagement des équipes

On entend par « engagement », la motivation, l’implication positive des équipes dans la prise de décisions, ainsi que le sentiment d’appartenance à une même communauté.

Climat

- Contribuer activement à la qualité du dialogue avec les organisations syndicales et au maintien d’une paix sociale ;
- Mettre à plat les relations entre médecins et direction. Soutenir des relations positives entre les médecins et les autres membres des équipes de soins, via une répartition claire et équilibrée des rôles et via la mise en place d’un mécanisme de conciliation ;
- Proposer aux soignants des opportunités de mobilité interne, dans le respect de leurs aspirations, afin de prévenir l’épuisement et de développer les compétences. Veiller toutefois à ce que cette mobilité n’indue pas une trop forte instabilité des équipes ;
- Avec la nouvelle équipe d’encadrement, favoriser au sein d’ACASA un climat positif et une culture d’amélioration propices au redressement du service.

Implication des équipes

- Simplifier et assouplir la méthodologie des tableaux blancs pour en améliorer la compréhension et l’appropriation par toutes les équipes.
- Intégrer l’investigation appréciative aux processus qualité afin de renforcer un climat constructif ;
- Interroger les équipes sur leurs plus grandes fiertés ou réussites et les mettre en valeur sous forme didactique (schéma, vidéo...).

Réflexivité

- Organiser en interne des temps d’échanges incluant les médecins, à propos des pratiques et parcours professionnels de membres de l’équipe pour faire le lien entre les métiers et les générations ;
- Programmer annuellement une « journée off » par équipe et inclure dans celle-ci des moments de rencontre avec les intervenants externes du réseau ;
- Encourager chaque équipe à mettre à jour continuellement son projet (thérapeutique, pédagogique, de vie...) en fonction de l’évolution des besoins et des décisions prises ;
- Continuer à favoriser une gestion participative aux divers projets.

Formation

- Plus que jamais, encourager et soutenir la formation continue, levier essentiel d'épanouissement, de transversalité et de qualité ;
- Veiller à l'encadrement et à la formation de tous les nouveaux engagés (tutorat, etc.) ;
- Développer un plan et un suivi des formations par équipe ;
- Impliquer davantage les équipes dans la définition de l'offre de formation. En particulier, solliciter l'avis des psychiatres au sujet des besoins en formation clinique ;
- Donner accès à des programmes de formation certifiants permettant, pour ceux qui le souhaitent, un changement d'orientation dans l'Intercommunale ;
- Veiller à la formation continue des équipes de maintenance. En particulier, former les électriciens aux technologies les plus récentes ;
- Former davantage notre bureau d'études et notre équipe de maintenance aux spécificités des secteurs.

Bien-être au travail

Il s'agit ici du sentiment de confort et d'épanouissement au travail, mais aussi de la capacité de résilience.

Dans notre secteur et notre contexte, l'enjeu du bien-être est avant tout relationnel. Comme pour l'enjeu de la qualité, on misera ici sur la densité et la qualité des liens humains :

- Organiser des moments de commensalité tels que « les petit-déjeuner RH » ou « l'apéritif avec la direction » (sans alcool bien entendu). On sait en effet que l'acte de partager un repas est propice à la relation humaine ;
- Repenser la gestion de l'absentéisme en capitalisant notamment sur nos politiques de bien-être et en renforçant les possibilités d'aménagement des fonctions et du temps de travail ;
- Organiser au moins un « joyeux partage » par an et par service : barbecue, portes ouvertes, présentation des activités.... Etablir une programmation annuelle de ces « joyeux partages » et ouvrir leurs portes à un ensemble de partenaires : personnes accompagnées, proches, réseau de partenaires...
- Renforcer et diversifier nos programmes de soutien au bien-être et à la résilience du personnel. Mettre par exemple en place un modèle d'entretien « bien-être » court mais régulier pour encourager le feed-back et déceler en amont ce qui peut être adapté pour garder l'agent.

En faveur de l'institution

Efficience de l'organisation

L'efficience doit permettre d'atteindre les meilleurs résultats possibles en fonction des moyens mis à disposition, grâce notamment à la limitation des gaspillages de temps, d'énergie, d'argent, de matières. Elle sera particulièrement importante au vu des restrictions budgétaires annoncées aux différents niveaux de pouvoir.

Organisation transversale

- Saisir toute opportunité de réduire notre nombre de sites et de bâtiments ;
- Déterminer, service par service, en commun avec les équipes, les indicateurs les plus pertinents ; adapter nos systèmes (data warehouse) pour rendre ces indicateurs accessibles, les afficher et les suivre ;
- Préciser et déployer notre stratégie de production d'énergie ;
- œuvrer à l'harmonisation du statut du personnel (socle commun et spécificités par secteur) ;
- Préciser notre politique en matière d'accès et de formation à l'intelligence artificielle.
- Créer un groupe de réflexion relatif à l'adaptation de nos services aux technologies émergentes ;
- Tenir à jour des procédures adaptées aux spécificités des services, en prise directe avec leurs besoins, complétées par les données de la littérature ; tout en rationalisant leur nombre et en améliorant leur lisibilité ;
- Etudier les possibilités de collaborations entre les différents services qui gèrent des appels téléphoniques : Accueil et consultations CHP, Télé Assistance, ACASA...

Organisation des soins et services

- Revoir les répartitions de tâches afin de tenir compte de la pénurie d'infirmières et de la pénurie de psychiatres ;
- Définir une organisation efficiente du personnel volant des crèches.

Efficience d'ACASA et Télé Assistance

- Établir une collaboration efficace avec les communes de l'Intercommunale, notamment en tant que relais de communication ;
- Réfléchir avec chaque équipe, chaque Assistant.e Social.e et chaque Aide Familial.e aux moyens d'augmenter le nombre d'heures subsidiées par équivalent temps plein ;
- Lancer un groupe de travail participatif sur les procédures internes à ACASA ;
- S'assurer que la répartition des bénéficiaires d'ACASA tient compte de la lourdeur des cas.

Services de support

- Poursuivre le développement d'une politique Qualité spécifique à chaque service de support ;
- Parachever la transition des services de support soumis à une forte réorganisation lors du départ d'Ambroise Paré : même si la plus grande partie du travail est terminée, certains éléments restent à finaliser, principalement dans les départements Informatique et RH ;
- Organiser des rencontres régulières entre les directeurs du pôle Seniors et des représentants des services supports (y compris le Logipôle) ;
- Au centre Formehos, Poursuivre l'enrichissement du catalogue de formations et le travail de promotion, afin d'atteindre un taux de remplissage optimal des sessions ;
- Réorganiser le suivi périodique du budget des investissements ;
- Améliorer la communication relative au suivi des bons de travaux et mieux déployer le système de « référent maintenance » par bâtiment.
- Mettre à jour le cadastre des bâtiments en y incluant la planification à cinq ans des entretiens et des travaux ;
- Mettre en place un groupe de travail mensuel Informatique-Infrastructures ;
- Préparer la stratégie Logistique liée au futur déménagement du Logipôle.
- Lancer une gestion anticipative des marchés publics.
- Mettre en place un guichet électronique RH (une seule plateforme où j'ai accès à mes documents sociaux, mes données, mon contrat, mes demandes en cours, mes compteurs, mes évaluations et intégrant un chatbox via IA pour mes questions) ;
- Mesurer l'efficacité et la satisfaction de la communication interne.

Pérennité institutionnelle

La pérennité passe d'abord par la prévention des risques susceptibles de mettre en péril le fonctionnement ou la survie de l'institution (ou de l'un de ses services) et ensuite par le développement de services ou activités viables répondant à de nouveaux besoins.

Dans notre contexte, le risque financier et le risque de pénurie de personnel sont ceux qui menacent le plus gravement la pérennité de l'Intercommunale.

Face aux risques financiers :

- Analyser et soumettre aux instances toute possibilité de réduire nos déficits et de retarder l'épuisement de notre Fonds de Pension ;
- Eviter les investissements déficitaires et le développement de projets pesant sur notre santé financière ;
- Saisir toute opportunité viable d'augmenter le nombre de lits de la Bonne Maison de Bouzanton ;

- Former et informer les nouveaux administrateurs au sujet des enjeux financiers de l'Intercommunale ;
- Utiliser la capacité d'influence des dirigeants et des administrateurs de l'Intercommunale pour sensibiliser les différentes autorités à nos grands enjeux : poids des pensions statutaires, pénurie de soignants, importance de la santé mentale, etc.

Face aux risques de pénurie de personnel :

- Rester attentifs, et au besoin réactifs, quant au régime fiscal de nos travailleurs français ;
- Entretenir la bonne collaboration avec les écoles pourvoyeuses de stagiaires et veiller à un excellent accueil de ceux-ci ;
- Se positionner comme lieu de stage (d'observation) pour les élèves de sixième secondaire ;
- Mener une politique conciliante sur la réduction du temps de travail et les attentes en termes d'horaire pour les travailleurs développant une activité complémentaire. Repenser nos horaires et notre cadre en tenant compte de cette évolution et en évitant de déforcer les équipes ou de réduire leur investissement ;
- Etudier la manière de favoriser l'obtention de diplômes infirmiers par d'autres professionnels ;
- Favoriser les formations de 150 heures pour les Aides-Soignant.e.s ;
- Mettre en place des « matrices des activités » (aussi appelées matrices de compétences) pour augmenter les compétences, favoriser le décloisonnement et s'assurer de la transmission en cas de départ par des procédures écrites ;
- Installer une plus forte synergie entre le Service Externe de Prévention, les RH et les services pour favoriser le retour au travail des malades de longue durée.

Face aux risques climatiques, lister les bâtiments les plus vulnérables aux vagues de chaleur et s'assurer que, dans chaque bâtiment, il existe des moyens de faire face à une canicule (ex : un ou deux locaux climatisés).

Face aux risques cyber, assurer notre mise en conformité à NIS2 (normes élevées de cyber sécurité).

Concernant le développement de nos activités :

- Mieux coordonner notre veille au sujet des appels à projets subsidiaires ;
- Poursuivre une dynamique volontariste de réponse aux appels à projets des différents niveaux de pouvoir et l'engagement institutionnel dans ceux-ci, dont le projet d'urgence psychiatrique ;
- Continuer à diversifier les réponses proposées aux besoins constatés, notamment en pédopsychiatrie ;
- Identifier des besoins de santé ou d'autonomie qui sont peu rencontrés chez les personnes âgées de notre territoire. Répondre à ces besoins en développant de nouveaux services ou en tablant sur les complémentarités entre nos différentes activités ;
- Renforcer la publicité pour nos activités « commerciales » : ACASA (quand une certaine efficience aura été retrouvée), nouvelle Bonne Maison de Bouzanton, Télé Assistance, Formehos.

Impact sur la région et sur le monde

Il s'agit ici de tenir compte des effets positifs ou négatifs que produit l'Intercommunale sur sa région et sur le monde extérieur en général, en matière de santé mais aussi d'économie, de liens sociaux, d'environnement, etc.

Un grand nombre d'actions sont déjà planifiées dans le cadre de notre feuille de route Objectifs de Développement Durable. En particulier, notre responsabilité environnementale fait bien partie intégrante de notre stratégie, mais elle est détaillée dans cette feuille de route plutôt que dans le présent plan.

Nous ne citons ici que les leviers qui vont au-delà de cette feuille de route :

- Remplir nos futures obligations vis-à-vis des normes CSRD⁸.
- Mettre en valeur le caractère « vert » de l'Intercommunale, notamment sur le Chêne aux Haies.
- Renforcer les collaborations avec les acteurs locaux et la communauté.

Conclusion : quelles priorités ?

Les leviers d'action que nous identifions pour 2026-2028 s'ajoutent à un ensemble d'objectifs et d'actions figurant dans les fondamentaux de notre stratégie et dans plusieurs plans déjà existants. Le tout constitue un ensemble considérable d'actions à poursuivre ou à initier.

En ce qui concerne l'importance relative des différentes initiatives, nous considérons que pour les trois années à venir, nos champs prioritaires seront :

- Pour les personnes accompagnées, assurer la qualité en misant sur les collaborations internes et externes ;
- Pour les équipes, cultiver un climat de bienveillance pour contribuer au bien-être et à la résilience des équipes, gages d'attractivité et de rétention ;
- Pour l'institution, nous mobiliser face aux principaux risques, au premier rang desquels figure celui d'un déséquilibre économique.

Une prochaine étape consistera à préciser, pour toutes ces actions, qui fait quoi, quand et avec quelles ressources. Tel sera l'objet du plan opérationnel 2026.

⁸ *Corporate Sustainability Reporting Directive*. Directive européenne soumettant les grandes entreprises comme la nôtre à rendre des comptes, d'une manière bien définie, en matière de développement durable.

ANNEXES

L'Intercommunale imaginée à l'été 2028

Nous synthétisons ci-après les conclusions de nos analyses quantitatives et qualitatives, ainsi que l'identification de nos forces, faiblesses, opportunités et menaces. Cet avenir imaginé sous forme de scénario a servi de base à la définition de nos leviers stratégiques.

Au défi d'un monde en *permacrise*

Projetons-nous en 2028. A l'échelle internationale, les tensions ne se sont pas du tout apaisées. Même si l'issue des élections américaines de novembre 2028 est incertaine, personne n'espère sérieusement que les Etats-Unis redeviendront un facteur de stabilité du système international. L'Union Européenne elle-même a tremblé sur ses bases à l'occasion de la présidentielle française de 2027. On attend le scrutin européen de 2029 pour savoir si l'Union sera plébiscitée par ses citoyens, ou au contraire mise en péril par des courants hostiles.

Cette instabilité internationale chronique produit certains effets sur notre population et notre institution :

- Intensification des guerres hybrides, avec des cyberattaques menaçant les personnes, les organisations, mais aussi les infrastructures vitales telles que les réseaux d'eau et d'énergie ;
- Poursuite de la polarisation de la société et des ingérences étrangères, montée du repli sur soi et des radicalismes ;
- En lien avec cette polarisation, difficultés croissantes de gouvernance dans les pays démocratiques, avec une grande instabilité gouvernementale et de multiples conflits sociaux : grèves, manifestations, désobéissance civile, émeutes ;
- Instabilité des prix, ruptures de stock et risques de ruptures d'approvisionnement en eau potable et en énergie ;
- Absence de perspective de résolution des problèmes environnementaux au niveau global, alors même que les conséquences de ceux-ci en sont de plus en plus perceptibles : canicules, feux de forêt, pollution de l'eau, disparition d'espèces. Dans ce contexte, augmentation des flux migratoires et du rejet de ceux-ci.

Tout ceci entraîne des effets délétères sur la santé physique et mentale de la population et de nos travailleurs.

En Belgique, on se demande si le gouvernement tiendra jusqu'à l'élection fédérale de 2029. Les Wallons voient de plus en plus nettement se dessiner une véritable scission de la Sécurité sociale. Celle-ci est aussi mise en difficulté par le vieillissement de la population. Dans le domaine de la santé, le déséquilibre entre l'offre de soins (main-d'œuvre et financements) et la demande (nombre de personnes âgées, augmentation des maladies chroniques) nuit fortement à l'accès aux soins et à leur qualité.

Les élections fédérales et régionales auront lieu en 2029 au plus tard. Quels que soient les membres de la nouvelle coalition wallonne, ils seront confrontés à un endettement réduisant considérablement leurs marges de manœuvre.

Bien qu'ils reconnaissent la nécessité d'améliorer les normes de financement des secteurs de la santé et de l'autonomie, les gouvernements maintiennent qu'ils n'en ont pas la capacité. Les effectifs sont donc similaires à ceux de 2025 et dans notre secteur comme dans d'autres, l'absentéisme de courte et de longue durée reste endémique. Le nombre de travailleurs de plus de 60 ans, nécessitant des aménagements de poste, a lui augmenté suite à l'élévation progressive de l'âge de la pension. Un autre problème non résolu en 2028 reste celui des pénuries de main-d'œuvre et plus particulièrement, d'infirmiers et de psychiatres.

Parallèlement, à l'été 2028, la Wallonie a (si tout se passe bien) lancé son appel à projets pour le plan de construction hospitalier 2029-2033. Même si au vu de la situation budgétaire de la Région, on s'attend à ce que ce plan soit moins généreux que les deux précédents, l'Intercommunale compte bien décrocher les subsides nécessaires à la rénovation ou reconstruction de plusieurs pavillons psychiatriques. Des besoins de financement similaires existent pour rénover ou reconstruire certaines de nos crèches.

En admettant que nous décrochions ces subsides, il est nécessaire d'obtenir des crédits bancaires à long terme et pour cela, de convaincre les organismes de crédit de notre solidité financière.

Or, on peut aussi raisonnablement supposer qu'en 2028, les gouvernements n'ont pas encore résolu le problème du coût des pensions des agents statutaires, qui reste une épée de Damoclès au-dessus de pouvoirs locaux et en particulier de notre Intercommunale. Les réserves de notre Fonds de pension seront épuisées aux alentours de 2033.

Dès lors, à l'approche des élections communales de 2030, de nombreux décideurs s'interrogent : « *faut-il sauver l'Intercommunale de la faillite en 2033 et si oui, comment ?* ».

Scénario de rêve pour le Pôle Petite Enfance

Aujourd’hui, c’est la fête annuelle de l’une de nos crèches. Bébés, parents et équipe ont le sourire. Pour préparer et animer ce bel événement, l’équipe a déployé toute sa créativité et a bénéficié de l’aide de collègues d’autres crèches, ainsi que de nombreux parents. Des représentants de la direction, de services de support mais aussi de partenaires extérieurs comme l’ONE, l’école maternelle voisine et la maison de repos partenaire, papotent en dégustant leur cake aux pommes.

Il faut dire que depuis quelques années, les relations entre cette crèche et toutes ces parties prenantes se sont fortement enrichies. Avec les parents, le nouveau système de communication qui permet des échanges riches et fréquents (photos et vidéos de mon bébé, demandes d’avis, infos pratiques, conseils de parentalité...) a amélioré leur satisfaction, mais aussi leur implication dans la vie de la crèche et leur respect des différentes règles.

Les équipes sont complètes et motivées. L’absentéisme est au plus bas. Les puéricultrices relaient sur les réseaux sociaux les informations qui mettent leur crèche en valeur et en entretiennent l’excellente réputation.

Il fait chaud, mais l’obtention de subsides a permis d’adapter l’infrastructure et de végétaliser les abords. Cela permet de maintenir une température supportable en tout temps

**Forces et Opportunités
en faveur de ce scénario :**

- Parents satisfaits et impliqués
- Communication renforcée avec les parents
- Collaboration renforcée entre crèches
- Équipe motivée, complète et impliquée
- Peu d'absentéisme
- Infrastructures adaptées et végétalisées grâce aux subsides obtenus
- Relation saine et collaborative avec toutes les parties prenantes
- Excellente réputation
- Personnel en nombre
- Portes ouvertes dans certaines crèches
- Développer l'intergénérationnel avec les autres services de l'Intercommunale

**Faiblesses et Menaces
en défaveur de ce scénario :**

- Contexte de sous-investissement dans le matériel et les infrastructures (crise financière)
- Dégradation des conditions de travail
- Climat de travail tendu, absentéisme, difficultés de recrutement
- Manque de formation
- Isolement par rapport au reste de l'Intercommunale
- Perte de sens dans le travail
- Tensions avec les parents
- Situation propice aux accidents
- Menace sur la pérennité de la crèche
- Manque de stabilité de la direction des crèches
- Manque de procédures claires, notamment en cas d'urgences relatives à la santé des enfants et du personnel.



Scénario de rêve pour le Pôle Santé Mentale

Défi à relever

La canicule n'est pas une période facile pour les personnes atteintes de maladie mentale, qu'elles soient hospitalisées, prise en charge dans leur lieu de vie, ou insuffisamment accompagnées. Crises, passages à l'acte et problèmes somatiques sont légion, mais vu les vacances, certains ne peuvent pas faire appel à leur médecin ou soignant habituel.

Réaction rêvée

Les téléphones chauffent presque autant que les thermomètres : chacun fait largement usage de son réseau pour répondre au mieux à la diversité des situations.

Entre nos équipes (dont nos précieux pairs-aidants), les professionnels du réseau, les usagers et leurs aidants-proches, les habitudes de collaboration sont en effet bien ancrées. Cet été comme en toute période de l'année, chaque cas donne lieu à la mobilisation de différents types d'acteurs, internes et externes, professionnels ou non, qui allient leurs ressources pour contribuer au rétablissement de la personne.

La prise en charge est de moins en moins vue comme une relation bilatérale soignant-soigné, mais comme une tâche collaborative. Ainsi par exemple, se sont développées plusieurs formes de consultations pluridisciplinaires. Une répartition claire des rôles et responsabilités entre psychiatres et autres membres des équipes contribue à la sérénité des échanges.

Les compétences présentes sur notre territoire sont en effet innombrables. On a réussi à les fédérer en tablant sur le travail en réseau, sur la formation de tous les acteurs, sur l'échange de bonnes pratiques et la connaissance mutuelle et sur la mobilisation des ressources de chaque patient et de son entourage.

A chaque fois que cela a été possible, on a octroyé à ces collaborations une structure et des moyens grâce à leur inscription dans la politique wallonne de prévention et de promotion de la santé. Divers projets innovants ont ainsi vu le jour, dont un qui met l'accent sur l'accès à des sources fiables d'information pour le patient et sa famille.

Sur notre territoire, toute personne, adulte ou adolescente, souffrant d'une quelconque pathologie mentale peut être rapidement orientée vers au moins une personne ressource compétente et apte à jouer le rôle de relais vers une prise en charge spécialisée et adaptée. Le défi de l'accès aux soins est ainsi relevé, en dépit d'une forte demande et d'une diminution des ressources médicales.

La psychiatrie tend désormais à être moins stigmatisée dans la société grâce, notamment, à une collaboration accrue avec les médias.

**Forces et Opportunités
en faveur de ce scénario :**

- Diversité de l'offre de soins
- Pair-aidance salariée (qui mériterait plus d'accompagnement) et comité des usagers
- Aidants proches, retours positifs des familles
- Ressources humaines de l'institution : nombre de collaborateurs et richesse des profils (équipes complètes)
- Ouverture aux changements et innovations (Trajet de Soins Internés, *Highly Intensive Care...*) et ouverture de la direction pour les innovations
- Grande diversité de l'offre pour la région (ex : pédopsychiatrie)
- Investissement dans des « lieux » extérieurs (universités, hautes écoles, réseau précarité...)
- Possibilité de développer une consultation pluridisciplinaire, coordination/concertation ambulatoire (psychologue, assistant.e social.e, pédopsychiatre, psychiatre...)
- Bon travail en réseau, avec opportunité d'intensifier la collaboration avec les partenaires spécifiques identifiés par l'institution (CRF, Alinéa, Parenthèse, L'escale...) de manière à réduire les risques et construire des trajets de soins spécifiques
- Intérêt des réunions entre institutions / visites d'autres institutions
- Opportunité de promouvoir des sources d'information fiables à disposition pour les patients/familles...
- Opportunité d'analyser les axes de la programmation wallonne pour s'y inscrire / prévention et promotion de la santé 2022-2027
- Développement de l'usage des indicateurs et des preuves scientifiques pour prendre des décisions justes et pérennes
- Une meilleure gestion des risques identifiés comme prioritaires

**Faiblesses et Menaces
en défaveur de ce scénario :**

- Accessibilité aux soins tant en hospitalisation qu'en consultations (Absence d'AS pour répondre à des situations particulièrement précarisées)
- Absence d'accueil et d'orientation pour l'urgence psychiatrique
- Manque de personnel salarié et médical
- Spécialisation de certaines équipes mais manque de ressources et d'expérience dans d'autres
- Consultations (manque de filtres / difficulté d'orientation)
- Insécurité des soignants / pairs-aidants : manque de respect, comportements agressifs...
- Concurrence hôpitaux généraux et psychiatriques (Centre de jour HELORA/EpiCURA)
- Inadéquation offre / demande (jeunes, psychiatrie G, précarisation)
- Risque de saturation de l'offre
- Obligations administratives → Moins de disponibilité pour les tâches soignantes
- Précarisation grandissante de la population et difficultés vécues par certains publics, comme les migrants
- Problèmes d'accueil en pédopsychiatrie et des nombreux acteurs qui souhaitent répondre aux besoins



Scénario de rêve pour le Pôle Seniors

Défi à relever

Les records de chaleur mettent en péril le confort et même la survie de beaucoup de nos aînés, qu'ils soient accompagnés à domicile par Acasa ou Télé Assistance, ou hébergés dans l'une de nos maisons de repos.

Réaction rêvée

Malgré la canicule, on fait aujourd'hui la fête à la maison de repos. Le comité des familles a organisé une activité pour distraire les aînés, tout en les rassemblant dans un lieu frais et en les incitant à s'hydrater. Il a reçu pour cela l'appui logistique de nos équipes.

Des bénéficiaires d'ACASA et des abonnés de Télé Assistance participent à l'événement. Ils sont heureux d'avoir pu être véhiculés jusqu'à cette fête qui rompt quelque peu leur isolement quotidien. Ils y retrouvent des têtes connues car ils ont l'habitude de participer à diverses activités ouvertes à tous les aînés accompagnés par l'Intercommunale. Gabrielle Passelacq est pour eux une sorte de club où se côtoient aînés, familles et professionnels.

Diverses solutions technologiques sont utilisées pour faciliter ce lien. C'est d'autant plus utile que de nombreuses personnes en perte d'autonomie se trouvent sur liste d'attente pour rentrer en maison de repos.

De manière générale, la famille et les professionnels coopèrent pour entourer et protéger chacun de nos aînés. Nos équipes ont reçu une formation spécifique à la prise en charge pendant les fortes chaleurs. Certaines familles ont participé à ces formations, tandis que d'autres ont été sensibilisées aux bons gestes via différents supports de communication. Famille et professionnels ont développé une connaissance mutuelle : ils ont l'habitude de se rencontrer, de dialoguer et de s'entraider pour le bien de l'aîné.

La Bonne Maison de Bouzanton vient d'emménager dans son nouveau bâtiment du Chêne aux Haies, incomparablement plus agréable que l'ancien. Mais ce chantier est à peine terminé que l'on planche sur un projet d'extension du bâtiment, car l'Intercommunale a décroché des lits et des subsides qui pourront faire passer la capacité de cette maison de repos à 140 lits.

Lucette, abonnée à Télé Assistance, confie à son Aide Familiale ACASA qu'elle envisage de plus en plus sereinement son entrée à la maison de repos, prévue dans quelques mois. L'ambiance a l'air bonne ici, et les chambres sont jolies : je pourrais peut-être m'y plaire. « *Venez Lucette, nous allons profiter que nous sommes ici pour demander à Germaine, la représentante des résidents, si elle peut vous faire visiter. Et puis je vous présenterai Suzy, l'assistante sociale. Je la connais bien, elle est très sympa et pourra répondre à toutes vos questions. Mais avant ça, prenez donc une petite glace !* »

**Forces et Opportunités
en faveur de ce scénario :**

- Bonne collaboration entre collègues/ résidents/ bénéficiaires/proches : tous impliqués
- Equipes motivées et bien formées
- Bienveillance envers les résidents et les familles
- Augmentation des besoins de prise en charge des aînés
- Adaptation des protocoles de soins à l'évolution des profils (résidents grabataires et porteurs de troubles mentaux)
- Utilisation des nouvelles technologies : IA et télémédecine notamment
- Qualité des infrastructures
- Possibilités de synergies entre services, esprit de solidarité
- Nombre de lits
- Infrastructures neuves

**Faiblesses et Menaces
en défaveur de ce scénario :**

- Manque de personnel et absentéisme, recours à l'intérim.
- Surcharge de travail due au manque de personnel, au manque d'adaptation au profil des résidents et au manque de matériel spécifique.
- Tensions sociales et difficultés de gestion du changement
- Manque de formation sur le terrain
- Manque de cohésion et de collaboration entre équipes
- Dégradation des infrastructures
- Baisse de qualité des soins
- Mauvaise qualité des repas
- Déficit de notoriété
- Concurrence du privé et développement d'une concurrence « *low cost* »
- Menace de privatisation
- Décalage croissant entre les recettes (subsides principalement) et dépenses (liées à des normes de plus en plus strictes)



PÔLE
**Maintien
à domicile**



PÔLE
Seniors



Scénario de rêve pour nos finances

Défi à relever

Les records de chaleur mettent une nouvelle fois en évidence le besoin impérieux d'investir dans l'adaptation de nos infrastructures aux changements climatiques. Plusieurs de nos bâtiments devront être rénovés (à des degrés divers) et certains doivent même être reconstruits. Mais aurons-nous encore la capacité financière de décrocher des crédits ? Plus généralement, aurons-nous encore la possibilité financière de poursuivre l'ensemble de nos activités ?

Réaction rêvée

La réunion de ce matin avec les banquiers s'est bien déroulée.

Les analystes ont rendu un avis favorable après avoir constaté l'amélioration continue des résultats depuis plusieurs années. Ils se réjouissent d'observer une diminution du recours aux réserves du Fonds de pension. Cela leur laisse à penser que l'Intercommunale restera viable après l'épuisement de ce Fonds.

Cet assainissement budgétaire s'est appuyé sur le maintien de taux d'occupation optimaux au Chêne aux Haies, sur une stricte maîtrise des coûts salariaux et sur une amélioration des résultats des maisons de repos et d'ACASA. Les crèches restent certes déficitaires, mais sans dégradation de leur résultat.

Plus généralement, les banquiers ont salué la qualité de la gestion financière de l'Intercommunale. Ils ont toute confiance dans le sérieux de la gestion de l'Intercommunale et dans l'expertise de ses équipes financières.

Ces dernières s'appuient non seulement sur des logiciels performants et sur une utilisation adéquate de l'intelligence artificielle, mais aussi sur une excellente collaboration avec les cadres et les départements qui, par leur travail quotidien, influencent l'efficience de l'organisation.

Les équipes financières ont en effet sensibilisé et formé de nombreux cadres sur les moyens d'augmenter les recettes et de diminuer les dépenses liées à leurs activités. Ils collaborent ainsi très efficacement avec les différents responsables de services, mais aussi avec des services-clés en matière financière, comme les RH et l'infrastructure. Quant à la collaboration avec la Cellule Qualité, elle a permis d'intensifier l'utilisation pertinente des tableaux de bord par les différentes équipes, mais aussi de réussir de nombreuses opérations de chasse aux gaspillages. Chaque service peut s'appuyer sur des données chiffrées utiles à ses objectifs.

Chaque travailleur, et en particulier cadre de l'institution, comprend qu'en œuvrant à la performance financière de son service, il met en place les conditions pérennes d'une bonne prise en charge des personnes que son service accompagne.

**Forces et Opportunités
en faveur de ce scénario :**

- Activité psychiatrique comme base financière solide de l'Intercommunale (renforcée par une situation de quasi-monopole, l'application du tiers payant et le grand nombre de patients sous administrateur de biens)
- Une équipe Finances stable, expérimentée, experte, accessible aux demandes des autres services.
- L'utilisation de logiciels assez complets et intuitifs (WISH, SBIM)
- L'opportunité éventuelle de partager certaines compétences financières avec les non-financiers
- L'opportunité d'anticiper les changements futurs, notamment en matière de financements
- L'opportunité d'utiliser l'IA pour certaines tâches

**Faiblesses et Menaces
en défaveur de ce scénario :**

- Le déficit structurel ou la faible rentabilité de certaines activités (crèches, ACASA, maisons de repos...)
- Le manque de contact entre les Finances et le terrain, la faible sensibilisation des autres services aux questions financières et à l'utilisation des chiffres en général
- La complexité et la multiplicité des divers financements, ainsi que le manque de connaissance de ceux-ci
- Les imperfections et manquements du *data warehouse*, notamment au niveau des données RH
- Les risques de coupes budgétaires
- Le coût croissant des cotisations relatives aux statutaires et la perspective d'épuisement du Fonds de pension de l'Intercommunale



Scénario de rêve pour nos infrastructures et notre développement durable

Défi à relever

La canicule met une nouvelle fois nos infrastructures à l'épreuve. Certains locaux sont climatisés, mais cette solution ne suffit pas à mettre nos équipes et les personnes qu'elles accompagnent totalement à l'abri de la chaleur suffocante. La nécessité de lutter contre le changement climatique, mais aussi de s'y adapter, est plus évidente que jamais. La crise met aussi en lumière les forces et les faiblesses de notre Intercommunale en matière d'Infrastructures et de Maintenance.

Réaction rêvée

C'est avec une certaine sérénité que les équipes et les personnes qu'elles accompagnent abordent cet épisode caniculaire : on est plus au frais ici que chez soi.

Certaines personnes que nous accompagnons habituellement à leur domicile sont même accueillies en journée chez nous pour y bénéficier d'espaces de fraîcheur.

En effet, nos infrastructures ont été progressivement adaptées : chaque bâtiment dispose de plusieurs pièces climatisées permettant de réunir au frais d'une part les professionnels et d'autre part, les personnes accompagnées. L'isolation efficace de tous les bâtiments (facilitée par la réalisation des audits PEB de tous les bâtiments et par l'obtention de subsides spécifiques) et la protection de nombreuses fenêtres (de manière végétale ou autre) constituent une protection efficace contre la chaleur. Certaines caves ont elles aussi été aménagées en refuges de fraîcheur.

Chaque nouvel aménagement a été discuté avec les équipes et avec les personnes accompagnées. Pas à pas, le master plan du Chêne aux Haies se concrétise. Nous avons réduit le nombre de bâtiments pour rapprocher les équipes et faciliter les synergies entre services, le sentiment d'appartenance, mais aussi les flux logistiques et la maintenance. Il y a moins de voitures sur le site et plus d'espaces verts.

Notre consommation globale d'eau et d'énergie a nettement baissé. Une grande partie de l'énergie est autoproduite grâce à un vaste parc de panneaux photovoltaïques et à d'autres technologies, comme la cogénération.

Si nos consommations ont baissé, c'est aussi parce que de nombreux collègues sont sensibles à cet enjeu, ont reçu des conseils clairs et pertinents sur les bons gestes à favoriser, et disposent de données précises sur leur consommation. Le récent déménagement de la Bonne Maison de Bouzanton dans un bâtiment beaucoup plus performant a lui aussi permis de réduire la consommation d'énergie et d'eau.

Le Bureau d'études et le service Maintenance sont unanimement appréciés pour leur disponibilité et leur réactivité. Dans chaque bâtiment, l'équipe se sent parfaitement informée des opérations de maintenance préventive, mais aussi de l'avancement des demandes de réparation ou d'aménagement, grâce à un système performant de suivi de la maintenance assisté par IA. Chaque équipe connaît aussi son référent Maintenance par le prénom et a l'habitude de le voir régulièrement, ce qui contribue à la fluidité de l'information.

Forces et Opportunités en faveur de ce scénario :	Faiblesses et Menaces en défaveur de ce scénario :
<ul style="list-style-type: none"> - Taille du service maintenance qui permet une réactivité interne importante - Modernisation continue des installations techniques - Bureau d'études et maintenance en interne → possibilité de faire nous-mêmes - Culture d'implication des patients dans les projets - Volonté commune des cadres de travailler sur les économies d'énergie (référents énergie, groupe biodiversité...) - Vision à long terme du site principal grâce au Master Plan - Végétalisation des protections fenêtres - Objectifs de consommation spécifiques via compteurs individuels - Prise de conscience en interne du développement durable - Apparition d'outils IA pour la maintenance préventive - Mise en place d'outils et subsides pour patrimoine immobilier - Certificats PEB - Panneaux photovoltaïques - Cogénération 	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de connaissance sur les opportunités et possibilités techniques en matière d'énergies renouvelables - Manque de temps pour étudier certains projets - Retour sur investissement pas immédiat pour développement durable (il y a toujours plus urgent) - Manque de temps pour le préventif - Sentiment des utilisateurs d'un manque de réactivité de la maintenance, souvent par manque de communication - Utilisation du gaz sans contrôle des consommations - Mauvaise utilisation des applications relatives à la maintenance (GMAO) - Augmentation des coûts de l'énergie - Réglementations vis-à-vis des patients hospitalisés en général (augmentation des normes sans subside en lien) - Baisse d'intérêt des autorités par rapport au développement durable (focus compétitivité, lobbying) - Obsolescence, fin de support de certaines techniques (ex : dect) - Situation financière des autorités subsidiantes et des communes



Scénario de rêve pour nos Ressources Humaines

Défi à relever

La canicule représente une difficulté supplémentaire pour des équipes qui souffrent d'un sous-effectif chronique, particulièrement pendant les périodes de vacances scolaires.

Réaction rêvée

La canicule induit le déclenchement d'un Plan Climat qui est vécu par les équipes comme une marque supplémentaire de bienveillance de la part d'une institution qui se montre constamment à leur écoute et leur propose de nombreux avantages.

A cette occasion, de nombreux collègues expriment leur satisfaction via les grilles de bien-être envoyées chaque vendredi à la direction. Certains postent même des messages positifs à ce sujet sur les réseaux sociaux.

Malgré les importantes pénuries, la plupart des équipes se trouvent à effectif complet. L'absentéisme est limité grâce à un climat positif, lui-même favorisé par des pratiques de leadership adéquates et par l'organisation régulière de « moments de joie » qui participent, eux aussi, à l'interne et à l'externe, à notre image d'employeur dynamique et bienveillant. Cela dope nos campagnes de recrutement. Le nombre de démissions est au plus bas.

La qualité et la bienveillance de l'accompagnement des stagiaires, toutes professions confondues, sont devenues une priorité institutionnelle. L'Intercommunale Gabrielle Pascalecq est devenue une référence en matière de stage. Tout le réseau envie notre réserve de recrutement.

Les cadres, très bien formés dans ce domaine comme dans d'autres, ont su octroyer les congés et réaliser les plannings de manière à permettre une bonne continuité pendant l'été.

Les travailleurs sont également satisfaits du Service du Personnel. En cas de question ou de problème, ils savent qu'ils peuvent très facilement trouver une réponse fiable sur l'intranet, ou s'adresser à un expert dont ils connaissent le nom et la disponibilité.

L'équipe RH est au complet et dispose d'un haut niveau d'expertise. Elle a développé une politique Qualité qui lui permet de travailler avec un très haut niveau d'efficience et de fiabilité.

Forces et Opportunités en faveur de ce scénario :

- Programmes de soutien aux agents, flexibilité possible pour équilibrer vie privée et professionnelle (réductions de temps de travail, télétravail, congés), actions mises en place pour bien-être (sport...)
- Ecoute importante du personnel
- Equipe soft RH complète réunissant des compétences complémentaires et collaborant bien
- Accès aux formations et diversité de celles-ci
- Contacts transversaux – communication transparente
- Opportunité de développer des campagnes de recrutement plus poussées et impliquant le personnel en tant que relai
- Opportunité de renforcer un sentiment d'appartenance (via un comité, une communauté...)
- Communication externe avec messages neutres ou positifs
- Institution aux valeurs fortes, avec un intérêt à les communiquer en interne et externe
- Potentialités de l'IA et des technologies en général (par exemple pour une plateforme de *helpdesk* pour le personnel)
- Accompagnement des managers aux pratiques de leadership favorables à la rétention et à la santé mentale des travailleurs

Faiblesses et Menaces en défaveur de ce scénario :

- Peu de communication humaine autour des agents : pas assez mis en lumière
- Matrice de compétences (aux RH et en général)
- Difficulté à anticiper – travail dans l'urgence
- Marque employeur trop faible et perception d'emplois de « fonctionnaire »
- Hétérogénéité des statuts du personnel due aux différentes législations, au système de sac à dos et à la gestion du personnel du Logipôle et du personnel détaché à HELORA
- Absentéisme / mal-être des travailleurs
- Ressources de l'équipe RH insuffisantes, manque de back-up et d'expertise au sein de l'équipe pour certains processus *hard* – Service du personnel déforcé et très sollicité
- Agressivité envers RH, impatience des travailleurs
- Sentiment de certains cadres d'une implication parfois excessive ou inappropriée des syndicats
- Suppression du statut frontalier
- Changements législatifs complexifiant l'organisation du travail



42

Scénario de rêve pour notre Informatique

L'équipe informatique est stable, complète. Elle réunit des compétences larges et complémentaires, lui permettant de travailler avec un haut degré d'autonomie vis-à-vis d'HELORA et de prestataires externes. Elle est capable d'assurer la continuité de ses services en cas d'absence de l'un de ses membres.

Dans les autres départements, chacun sait à qui s'adresser pour les questions informatiques et se dit très satisfait de la rapidité et de l'efficacité des réponses qui lui sont apportées.

Les réalités de l'informatique, de la médecine et des agents de terrain s'enrichissent mutuellement par les rencontres continues, permettant d'améliorer les fonctionnalités et l'ergonomie des principaux logiciels, dont le Dossier Patient Informatisé du Chêne aux Haies.

Des outils informatiques (logiciels métiers, applications bureautiques, intranet...) performants et adaptés sont mis à disposition de tous les services. Ils répondent parfaitement aux besoins de mobilité, de partage de données et aux opportunités nouvelles de l'intelligence artificielle. Chaque collaborateur a facilement accès aux informations qui l'intéressent et peut les traiter avec facilité afin d'éclairer ses décisions.

La menace de cyber sécurité est maîtrisée. L'Intercommunale répond aux normes NIS2 les plus élevées⁹. Les technologies que nous utilisons, mais aussi notre gestion proactive des risques et l'adaptation de nos pratiques (grâce notamment à une formation de tous), nous rendent robustes dans ce domaine.



⁹ NIS2 est la Directive européenne sur la cybersécurité

**Forces et Opportunités
en faveur de ce scénario :**

- Équipe informatique stable, complète et compétente
- Autonomie vis-à-vis d'HELORA et prestataires externes
- Capacité à assurer la continuité des services en cas d'absence
- Outils performants et adaptés, ouvert aux opportunités (IA)
- Accès facile aux informations pour les collaborateurs
- Maîtrise de la cyber sécurité
- Conformité NIS2
- Gestion proactive des risques et formation des utilisateurs pour renforcer la robustesse

**Faiblesses et Menaces
en défaveur de ce scénario :**

- Vulnérabilité aux cyberattaques, qui entraîne des difficultés majeures en cas de survenance (paralysie des systèmes) allant jusqu'à entraîner des erreurs médicales
- Dégradation de notre réputation et risques de poursuites judiciaires
- Insatisfaction des utilisateurs quant à l'obsolescence et la lenteur du système informatique
- Incapacité à répondre aux besoins des services
- Impact sur la continuité des services et la qualité des soins
- Relations tendues entre le département informatique et les autres services
- Difficultés au sein du service (burnout, difficultés de recrutement...)
- Risque de démissions et menace sur la pérennité du service

Scénario de rêve pour notre politique Qualité

Défi à relever

La canicule n'est qu'un facteur déstabilisant parmi d'autres. Face à cette nouvelle crise, notre politique Qualité sera-t-elle un facteur de robustesse, nous permettant d'anticiper les risques et de maintenir de bonnes prises en charge, ou consistera-t-elle en une forme d'idéologie élitiste, autocentré et décalée des difficultés concrètes des équipes ?

Réaction rêvée

La politique Qualité menée ces dernières années a une nouvelle fois montré sa pertinence et son utilité à l'occasion de cette canicule. Chaque département et chaque équipe de l'Intercommunale ayant appris à gérer ses risques de manière proactive, les mesures à prendre en cas de pic de chaleur ont été réfléchies à tous les niveaux. Elles sont consignées dans des procédures claires et facilement accessibles à chacun. Chacun a donc su précisément ce qu'il avait à faire, tant avant que pendant la canicule.

Dans tous les secteurs de l'Intercommunale, sur base des succès initiaux du Chêne aux Haies et des compétences qui y ont été développées, s'est diffusée une culture Qualité dont la gestion des risques fait partie. D'autres aspects largement répandus de cette culture Qualité sont :

- La forte implication des personnes accompagnées et de leurs proches (notamment via la campagne « ce qui est important pour vous », les enquêtes de satisfaction, les comités d'usagers et de proches) ;
- L'utilisation rigoureuse de standards basés sur la science ;
- Les méthodes participatives de résolution de problèmes ;
- Une gestion documentaire ergonomique ;
- L'attention permanente aux différentes dimensions du Vrai Nord et à leurs interactions ;
- La culture juste, l'attention au bien-être des équipes (notamment via l'échelle SCORE) et la prise en charge des « secondes victimes » ;
- L'utilisation des erreurs et incidents comme opportunités d'amélioration ;
- Les objectifs SMART et les tableaux de bord ;
- Un modèle de leadership clair et constamment utilisé pour développer les compétences et favoriser les bonnes pratiques ;
- Etc.

Outre ces points communs, la Culture Qualité se décline de manière différenciée entre nos différents secteurs, ce qui la rend pertinente pour chacun et facilite son appropriation. Cependant, on maintient une cohérence par un pilotage de la qualité bien établi.

La diffusion de notre culture et de nos outils Qualité, tant en interne qu'en externe, est facilitée par l'organisation de formations à Formehos. De nombreuses institutions demandent à visiter notre Intercommunale pour s'inspirer de ses pratiques. Cette reconnaissance contribue à notre attractivité : elle nous aide à recruter des bénéficiaires, mais aussi des collaborateurs.

Forces et Opportunités en faveur de ce scénario :

- Impact positif de la démarche d'accréditation sur le développement et la diffusion de nos bonnes pratiques et de reconnaissance de notre institution
- Développement de la démarche Qualité en lien avec les objectifs de soins et les risques cliniques
- Collaboration et participation au sein de comités : Usagers, familles, hygiène, éthique, prévention et mesure de la violence, médico-pharmaceutique...
- Communication claire du département qualité envers les différents départements et services afin d'entretenir une culture de sécurité et d'amélioration continue
- Evaluation continue des actions du département qualité
- Qualité en tant que levier d'attractivité et de rétention pour tous : patients, résidents, bénéficiaires mais aussi collaborateurs
- Compétences Qualité : 2 Coordinateurs, cadres et nombreux collaborateurs très compétents en qualité (ceintures noires, ceintures vertes, ambassadeurs qualité...)
- Campagne *ce qui est important pour vous*
- Evaluation de la culture de sécurité (enquête SCORE)
- Centre de formation efficace (Formehos)
- Travail de réseau avec d'autres structures impliquées dans la qualité afin d'échanger sur les bonnes pratiques et répondre aux demandes des autorités (SPF, AVIQ, Qualpsy, PAQS, ONE, ...)

Faiblesses et Menaces en défaveur de ce scénario :

- Appropriation très variable de la démarche et pratiques Qualité trop centrées sur les unités de soins du Chêne aux Haies
- Défaut d'application de la démarche qualité à certains risques cliniques majeurs
- Gestion documentaire fastidieuse (manque de formation à Ennov) et subsistance de nombreux documents obsolètes
- Présence de nombreux cadres non encore formés à la qualité
- Aspects qualité à développer dans les crèches/MRS/ACASA/TA
- Jargon et formalisme excessif (procédure pour procédure), nombre de procédures et longueur de celles-ci
- Tension difficile à gérer entre l'utilité d'une standardisation des processus et l'adaptation aux spécificités de chaque service
- Inconvénients de l'accréditation : charge bureaucratique, coût, stress des équipes, risque de décalage entre les procédures écrites et les pratiques effectives
- Survenue d'événements indésirables dont la fréquence et la gravité ne sont pas limitées par notre organisation
- Exigences « clients » de + en + grandes et variées auxquelles nous ne nous adaptons pas (ex: réalisation des démarches administratives via smartphones)
- Menace sur la capacité à mener une politique Qualité en cas de difficultés financières



Scénario de rêve pour notre Communication

Notre communication interne est devenue fluide et efficiente : chacun se sent informé de l'actualité de l'Intercommunale et dispose de nombreuses opportunités de renforcer sa connaissance des autres services et départements. Quand on cherche une information précise, on la trouve en quelques clics sur l'intranet ou le système de gestion documentaire. La documentation fonctionnelle de la direction aux équipes est largement lue et comprise.

La communication interne participe ainsi à l'efficience du travail de chacun ainsi qu'à la collaboration entre services et départements. Elle favorise aussi chez tous les travailleurs un sentiment d'appartenance à l'Intercommunale et un sentiment d'alignement entre ses valeurs personnelles et celles de l'institution. Elle favorise également un climat de travail positif et souvent joyeux.

Notre politique de communication accorde une large place aux collègues de terrain mais aussi aux personnes dont nous prenons soin et à leurs proches, que ce soit dans un rôle d'émetteurs ou de récepteurs de la communication. Elle est ainsi propice au renforcement du lien entre professionnels et personnes accompagnées.

Dans la population de Mons-Borinage, Gabrielle Passelecq est un nom connu et respecté. De nombreux citoyens en ont une image positive et connaissent ses activités principales. Nos différents services coopèrent pour se référer mutuellement des personnes ayant besoin de soins ou de services. L'image d'une institution performante, solide et axée sur des valeurs positives nous rend le recrutement plus facile.



**Forces et Opportunités
en faveur de ce scénario :**

- Communication interne fluide, efficace et accessible
- Accès rapide à l'information via intranet et gestion documentaire
- Documentation fonctionnelle largement consultée et comprise
- Communication favorisant l'efficience du travail et la collaboration entre services
- Sentiment d'appartenance renforcé et alignement avec les valeurs
- Installation d'un climat de travail positif
- Communication inclusive impliquant collègues, patients/bénéficiaires et leurs proches
- Renforcement du lien entre professionnels et patients/bénéficiaires
- Intercommunale reconnue et réputation positive (notamment via des communiqués de presse, même en amont des projets)
- Image d'une institution performante et solide qui favorise le recrutement
- Politique marketing dans les secteurs où il y a une concurrence commerciale (ex : Télé Assistance)

**Faiblesses et Menaces
en défaveur de ce scénario**

- Multiplicité et confusion des canaux de communication internes
- Manque de cohérence et d'efficacité dans la communication globale
- Difficulté à retrouver une information précise
- Isolement et sentiment d'abandon des services externes (hors site principal)
- Communication de la direction rarement lue, peu comprise et reçue avec scepticisme
- Faible sentiment d'appartenance à l'Intercommunale
- Manque d'accès à l'intranet (et applications internes) pour certains services
- « Bad buzz » dans la presse et sur les réseaux sociaux
- Image externe négative de l'Intercommunale

LES DONNEES CHIFFREES



Projection du résultat 2025, budget de fonctionnement 2026 et perspectives financières 2027-2028

Résultats et projections du secteur A

		R2023	R2024	P2025	P2026	P2027	P2028
				sept-25	sept-25	sept-25	sept-25
I	Produits d'exploitation	42.945.105,34	47.099.836,22	45.033.000,00	32.200.000,00	33.000.000,00	33.800.000,00
70	A. Chiffre d'affaires	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
700 - 701	Budget des Moyens Financiers						
702	Suppléments de chambre						
705	Prod. pharma. et assim.						
706	Prix d'hébergement						
706	Prix d'hébergement-Plan						
709	Honoraires						
720	B. Production immobilisée	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
74	C. Autres produits d'exploit.	42.945.105,34	47.099.836,22	45.033.000,00	32.200.000,00	33.000.000,00	33.800.000,00
740	Subsides d'exploitation						
743	Recupérations diverses	42.945.105,34	47.099.836,22	45.033.000,00	32.200.000,00	33.000.000,00	33.800.000,00
744	Produits d'exploitation divers						
746-49	Autres produits d'exploitation						
II	Coût des prod. d'exploit. (-)	41.934.151,94	45.610.537,01	44.200.000,00	31.200.000,00	32.000.000,00	32.800.000,00
60	A. Approvision. et fournitures	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
600	1. Produits pharmaceutiques						
601	2. Produits médicaux						
602	3. Fournitures diverses						
603	4. Produits et petit matériel d'entretien						
604	5. Energie						
605	6. Fournitures de bureau et informatique						
606	7. Lingerie et buanderie						
607	8. Denrées et fournitures de cuisine						
609	9. Variat. De stocks (augm.-, réduct.+)						

61	B. Services & biens divers (excl. 619)	9.253,33	64.709,74	0,00	0,00	0,00	0,00
610	1. Loyers et charges locatives						
611	2. Services extérieurs						
612	3. Frais généraux	6.900,98	62.027,22				
613	4. Entretiens et réparations	2.352,35	2.682,52				
615	5. Administration						
616	6. Honoraires non médicaux						
617	7. Interimaires et personnel mis à disposition						
618	8. Rémunération des administrateurs						
619	C. Honoraires	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Honoraires Médicaux						
	Honoraires Paramédicaux						
62	D. Rémunérat. et charges soc.	41.748.939,68	43.019.775,93	44.200.000,00	31.200.000,00	32.000.000,00	32.800.000,00
630	E. Amortissement						
633-634	F. Réduct. val. s/actifs circul. (dotat.+, repr.-)						
635-37	G. Prov. risques et charges (dotat.+, repr.-)	175.958,93	-35.829,40				
64	H. Autres charges d'exploit.		2.561.880,74				
III	Résultat d'exploitation	1.010.953,40	1.489.299,21	833.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00
IV	Produits financiers	0,00	0,80	0,00	0,00	0,00	0,00
75.A	A. Produits des immob. fin.						
75.B	B. Produits des actifs circul.						
75.C	C. Subsides en capit. et en int.						
75.D	D. Autres produits financiers		0,80				
V	Charges financières (-)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
65.A	A. Charges des emprunts d'invest.						
65.B	B. Charges des créd. à court terme						
65.C	C. Autres charges financières						
VI	Résultat courant (+) Bénéfice/(-) Perte	1.010.953,40	1.489.300,01	833.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00
VII	Produits exceptionnels	4.222.874,69	631.138,86	583.674,00	0,00	0,00	0,00
76		4.222.874,69	631.138,86	583.674,00	0,00	0,00	0,00
VIII	Charges exceptionnelles (-)	33.151.301,85	915.033,31	0,00	0,00	0,00	0,00
66		33.151.301,85	915.033,31	0,00	0,00	0,00	0,00
X	Résultat de l'exercice (+) Bénéfice (-) Perte	-	27.917.473,76	1.205.405,56	1.416.674,00	1.000.000,00	1.000.000,00

Résultats et projections du secteur B

		R 2023	R 2024	P2025	P2026	P2027	P2028
				sept-25	sept-25	sept-25	sept-25
I	Produits d'exploitation	59.228.067,70	60.158.150,19	62.331.299,45	63.449.034,91	66.009.792,80	68.114.030,15
70	A. Chiffre d'affaires	52.397.834,04	53.044.903,93	54.813.504,65	56.744.052,59	59.311.819,98	61.190.891,73
700 - 701	Budget des Moyens Financiers	45.875.335,07	46.708.328,55	48.465.694,23	49.624.244,53	50.939.850,64	52.236.471,91
702	Suppléments de chambre	130,00	450,00	0,00	0,00	0,00	0,00
705	Prod. pharma. et assim.	769.890,99	608.267,76	605.661,36	620.889,03	637.502,81	653.440,38
706	Prix d'hébergement	1.217.152,38	1.404.965,50	1.589.522,52	2.222.073,64	3.073.950,00	3.523.950,00
709	Honoraires	4.535.325,60	4.322.892,12	4.152.626,54	4.276.845,40	4.660.516,53	4.777.029,45
720	B. Production immobilisée	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
74	C. Autres produits d'exploit.	6.830.233,66	7.113.246,26	7.517.794,80	6.704.982,32	6.697.972,82	6.923.138,42
740	Subsides d'exploitation	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
743	Recuperations de frais de personnel	4.406.945,18	4.258.212,83	4.485.147,78	4.419.018,30	4.516.431,51	4.657.058,58
743	Recuperations APE	46.253,80	46.039,71	46.039,71	47.190,70	48.370,47	49.579,73
743	Recupérations diverses	1.178.546,94	1.562.737,82	1.348.523,11	768.889,45	626.539,88	672.203,38
744	Produits d'exploitation divers	103.384,63	100.701,35	100.086,64	102.588,80	105.153,52	107.782,36
746-49	Autres produits d'exploitation	1.095.103,11	1.145.554,55	1.537.997,56	1.367.295,06	1.401.477,44	1.436.514,37
II	Coût des prod. d'exploit. (-)	56.474.335,56	56.341.805,37	58.703.368,88	61.128.329,68	63.167.080,08	64.971.614,05
60	A. Approvision. et fournitures	3.145.382,83	2.372.908,21	2.359.105,02	2.367.544,37	2.448.427,25	2.537.313,23
600	1. Produits pharmaceutiques	720.190,17	594.165,29	609.441,34	624.677,38	640.294,31	656.301,67
601	2. Produits médicaux	89.189,70	76.905,98	50.108,16	51.360,86	52.644,89	53.961,01
602	3. Fournitures diverses	100.085,36	91.283,00	97.657,17	98.917,30	100.208,93	101.532,86
603	4. Produits et petit matériel d'entretien	340.571,07	316.636,84	325.252,09	333.383,39	341.717,98	350.260,93
604	5. Energie	1.711.926,55	1.121.465,69	1.125.025,17	1.103.793,82	1.154.264,24	1.211.977,45
605	6. Fournitures de bureau et informatique	78.764,62	105.515,63	101.653,64	104.194,98	106.799,86	109.469,85
606	7. Lingerie et buanderie	12.935,90	13.294,81	13.000,00	13.325,00	13.658,13	13.999,58
607	8. Denrées et fournitures de cuisine	100.331,04	39.757,47	36.967,44	37.891,63	38.838,92	39.809,89
609	9. Variat. De stocks (augm.-, réduct.+)	-8.611,58	13.883,50	0,00	0,00	0,00	0,00
61	B. Services & biens divers (excl. 619)	6.036.137,73	6.535.813,44	6.901.409,56	7.177.109,62	7.467.051,76	7.653.728,06
610	1. Loyers et charges locatives	248.526,33	244.103,78	328.014,88	367.622,40	376.812,96	386.233,28
611	2. Services extérieurs	2.120.915,52	3.357.661,44	3.401.042,96	3.515.768,69	3.600.167,17	3.690.171,35

612	3. Frais généraux	220.282,74	288.808,83	342.062,58	310.710,03	318.477,78	326.439,73
613	4. Entretiens et réparations	993.871,32	977.570,09	1.082.252,75	1.244.599,22	1.275.714,20	1.307.607,05
615	5. Administration	462.738,13	610.140,26	681.402,05	698.437,10	715.898,03	733.795,48
616	6. Honoraires non médicaux	257.123,40	229.055,67	312.951,02	378.101,90	387.554,45	397.243,31
617	7. Interimaires et personnel mis à disposition	1.696.205,38	782.443,35	698.683,32	605.495,28	734.642,80	753.008,87
618	8. Rémunération des administrateurs	36.474,91	46.030,02	55.000,00	56.375,00	57.784,38	59.228,98
619	C. Honoraires	4.529.675,47	4.448.994,51	4.281.161,60	4.404.855,61	4.756.994,88	4.875.919,75
	Honoraires Médicaux	4.467.147,41	4.401.594,54	4.234.058,98	4.356.575,44	4.707.507,70	4.825.195,39
	Honoraires Paramédicaux	62.528,06	47.399,97	47.102,61	48.280,18	49.487,18	50.724,36
62	D. Rémunérat. et charges soc.	39.844.008,08	40.104.720,92	42.309.009,98	43.712.014,96	44.804.815,33	45.799.935,72
630	E. Amortissements	2.848.385,94	2.690.954,51	2.655.880,68	3.261.208,02	3.479.053,83	3.888.711,83
633-634	F. Réduct. val. s/actifs circul. (dotat.+, repr.-)	71.410,95	-142.363,04	-120.000,00	-123.000,00	-126.075,00	-129.226,88
635-37	G. Prov. risques et charges (dotat.+, repr.-)	-69.344,47	-11.408,41	0,00	0,00	0,00	0,00
64	H. Autres charges d'exploit.	68.679,03	342.185,23	316.802,05	328.597,10	336.812,03	345.232,33
III	Résultat d'exploitation	2.753.732,14	3.816.344,82	3.627.930,57	2.320.705,23	2.842.712,72	3.142.416,11
IV	Produits financiers	672.462,39	695.977,05	695.757,08	688.471,25	550.637,19	551.937,20
75.A	A. Produits des immob. fin.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
75.B	B. Produits des actifs circul.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
75.C	C. Subsides en capit. et en int.	654.353,21	626.219,99	585.757,08	575.721,25	435.068,44	433.479,23
75.D	D. Autres produits financiers	18.109,18	69.757,06	110.000,00	112.750,00	115.568,75	118.457,97
V	Charges financières (-)	666.314,71	679.733,93	767.000,00	1.041.790,94	1.498.019,77	1.814.271,20
65.A	A. Charges des emprunts d'invest.	654.476,26	637.629,71	683.500,00	956.203,44	1.410.292,58	1.724.350,84
65.A	A. Charges des emprunts d'invest. Plan à la construction	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
65.B	B. Charges des créd. à court terme	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
65.C	C. Autres charges financières	11.838,45	42.104,22	83.500,00	85.587,50	87.727,19	89.920,37
VI	Résultat courant (+) Bénéfice/(-) Perte	2.759.879,82	3.832.587,94	3.556.687,65	1.967.385,54	1.895.330,15	1.880.082,10
VII	Produits exceptionnels	-674.168,19	739.613,21	597.500,00	0,00	0,00	0,00
76		-674.168,19	739.613,21	597.500,00	0,00	0,00	0,00
VIII	Charges exceptionnelles (-)	4.312.549,29	86.172,43	253.583,33	0,00	0,00	0,00
66		4.312.549,29	86.172,43	253.583,33	0,00	0,00	0,00
X	Résultat de l'exercice (+) Bénéfice (-) Perte	-2.226.837,66	4.486.028,72	3.900.604,32	1.967.385,54	1.895.330,15	1.880.082,10

Résultats et projections du secteur C

		R 2023	R 2024	P2025 sept-25	P2026 sept-25	P2027 sept-25	P2028 sept-25
I	Produits d'exploitation	28.936.178,53	30.517.357,77	31.096.445,24	31.940.797,05	33.395.406,98	34.253.149,56
70	A. Chiffre d'affaires	21.352.693,86	22.468.677,45	23.014.874,74	24.067.675,17	25.173.132,83	25.830.665,08
700 Seniors	Intervention Résidents	4.796.557,02	5.163.909,51	5.579.162,59	6.064.414,51	6.216.024,87	6.371.425,50
700 Seniors	prix de journée	7.091.703,75	7.400.223,95	7.321.918,09	7.428.138,11	7.570.563,83	7.783.577,92
700 Seniors	Intervention SEP	412.549,85	437.274,64	437.443,14	454.114,75	465.467,62	477.104,31
700 Seniors	Loyer RS	440.033,94	458.053,86	453.082,18	464.409,23	476.019,46	487.919,95
700 Enfance	PFP	782.238,19	834.767,37	891.681,49	984.538,06	1.122.321,70	1.184.843,87
700 Enfance	Subsides ONE	2.336.842,79	2.469.190,74	2.509.204,75	2.736.000,39	3.188.273,72	3.289.220,36
700 Maintien à Domicile	Intervention des Bénéficiaires	1.212.219,26	1.180.669,12	1.125.000,00	1.135.000,00	1.163.375,00	1.192.459,38
700 Maintien à Domicile	Subsides Aviq	2.974.840,76	3.073.042,77	3.176.532,00	3.270.497,63	3.402.260,07	3.436.066,57
700 Maintien à Domicile	Loyer Habitat groupé	25.055,19	21.418,99	2.350,50	0,00	0,00	0,00
700 Maintien à Domicile	Télé-Assistance	1.184.828,75	1.251.394,10	1.310.500,00	1.317.362,50	1.350.296,56	1.384.053,98
700 Formehos	Recettes Centre de formation	95.824,36	178.732,40	208.000,00	213.200,00	218.530,00	223.993,25
72	B. Production immobilisée	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
74	C. Autres produits d'exploit.	7.583.484,67	8.048.680,32	8.081.570,50	7.873.121,88	8.222.274,14	8.422.484,48
743	Recuperation de frais						
	Récupérations de personnel	3.953.172,61	3.866.727,35	3.689.072,24	3.786.352,78	4.033.335,82	4.128.822,70
	Récupérations APE	2.653.878,45	2.967.408,80	3.113.765,68	2.792.658,59	2.862.475,06	2.934.036,94
	Récupérations diverses	956.305,17	1.125.426,45	1.180.216,29	1.193.131,32	1.222.959,60	1.253.533,59
744	Produits d'exploitation divers	20.128,44	89.117,72	98.516,28	100.979,19	103.503,67	106.091,26

II	Coût des prod. d'exploit. (-)	31.639.652,80	33.716.345,93	35.004.860,46	36.185.570,06	37.851.650,76	38.747.273,43
60	A. Approvision. et fournitures	2.071.204,80	1.724.823,08	1.942.293,30	1.877.020,43	1.936.643,25	1.984.812,23
600	1. Produits pharmaceutiques	256.477,81	250.972,50	280.725,08	288.121,62	296.094,75	303.491,33
601	2. Produits médicaux	46.080,38	46.221,15	44.166,00	45.542,61	47.235,64	48.412,36
602	3. Fournitures diverses	57.749,63	66.565,21	72.670,00	75.394,96	79.128,04	81.092,34
603	4. Produits et petit matériel d'entretien	158.340,72	200.303,53	201.668,47	208.193,59	216.417,16	221.804,89
604	5. Energie	1.320.310,36	822.452,96	831.729,17	857.622,40	884.239,46	906.293,43
605	6. Fournitures de bureau et informatique	54.916,12	128.846,47	268.636,82	153.019,64	157.441,05	161.234,06
606	7. Lingerie et buanderie	114.114,31	110.177,44	135.060,98	138.437,50	141.898,44	145.445,90
607	8. Denrées et fournitures de cuisine	63.215,47	99.283,82	107.636,79	110.688,11	114.188,73	117.037,94
609	9. Variat. De stocks (augm.-, réduct.+)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
61	B. Services & biens divers	3.862.007,53	6.106.491,62	6.676.179,38	6.914.361,56	7.116.014,38	7.287.966,25
610	1. Loyers et charges locatives	128.490,70	167.504,38	200.244,95	214.921,59	220.179,53	225.262,55
611	2. Services extérieurs	1.844.490,34	3.885.514,30	4.040.905,15	4.167.094,41	4.297.153,70	4.404.384,48
612	3. Frais généraux	57.941,75	74.087,59	84.300,94	77.326,37	80.485,45	82.488,37
613	4. Entretiens et réparations	307.852,81	276.992,67	380.027,62	525.543,48	541.626,00	555.127,79
615	5. Administration	443.088,13	600.728,28	561.075,18	577.333,29	595.873,74	610.739,70
616	6. Honoraires non médicaux	125.890,02	223.158,85	262.675,55	407.078,66	417.255,63	427.687,02
617	7. Interimaires et personnel mis à disposition	925.597,87	832.475,53	1.096.000,00	892.840,00	909.911,00	927.408,78
618	8. Rémunération des administrateurs	28.655,91	46.030,02	50.950,00	52.223,75	53.529,34	54.867,58
62	D. Rémunérat. et charges soc.	23.701.488,38	24.098.690,37	24.763.305,88	25.556.711,64	26.735.601,69	27.250.164,37
630	E. Amortissements	1.369.708,85	1.414.217,65	1.400.291,43	1.608.116,21	1.826.322,21	1.981.409,62
633-634	F. Réduct. val. s/actifs circul. (dotat.+, repr.-)	26.794,99	45.220,65	45.220,65	47.351,17	50.509,95	51.697,69
635-37	G. Prov. risques et charges (dotat.+, repr.-)	362.618,29	149.375,49	0,00	0,00	0,00	0,00
64	H. Autres charges d'exploit.	245.829,96	177.527,07	177.569,81	182.009,05	186.559,28	191.223,26
III	Résultat d'exploitation	-2.703.474,27	-3.198.988,16	-3.908.415,22	-4.244.773,01	-4.456.243,78	-4.494.123,87

IV	Produits financiers	10.583,72	25.995,51	25.979,53	55.015,41	105.822,77	91.316,45
75.A	A. Produits des immob. fin.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
75.B	B. Produits des actifs circul.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
75.C	C. Subsides en capit. et en int.	3.396,25	25.679,53	25.679,53	54.707,91	105.507,59	90.993,38
75.D	D. Autres produits financiers	7.187,47	315,98	300,00	307,50	315,19	323,07
V	Charges financières (-)	101.102,24	131.696,56	167.556,61	264.637,66	353.317,28	360.974,70
65.A	A. Charges des emprunts d'invest.	14.899,82	32.838,08	67.815,90	162.403,43	248.527,20	253.564,86
65.B	B. Charges des créd. à court terme	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
65.C	C. Autres charges financières	86.202,42	98.858,48	99.740,71	102.234,23	104.790,08	107.409,84
VI	Résultat courant (+) Bénéfice/(-) Perte	-2.793.992,79	-3.304.689,21	-4.049.992,30	-4.454.395,26	-4.703.738,29	-4.763.782,12
VII	Produits exceptionnels	369.368,38	25.641,48	140.000,00	0,00	0,00	0,00
76		369.368,38	25.641,48	140.000,00	0,00	0,00	0,00
VIII	Charges exceptionnelles (-)	12.986,14	25.615,04	36.414,70	0,00	0,00	0,00
66		12.986,14	25.615,04	36.414,70	0,00	0,00	0,00
X	Résultat de l'exercice (+) Bénéfice (-) Perte	-2.437.610,55	-3.304.662,77	-3.946.407,00	-4.454.395,26	-4.703.738,29	-4.763.782,12

Résultats et projections du secteur D

		R2023	R2024	P2025	P2026	P2027	P2028
				sept-25	sept-25	sept-25	sept-25
I	Produits d'exploitation	0,00	13.068,00	14.500,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
70	A. Chiffre d'affaires	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
700 - 701	Budget des Moyens Financiers						
702	Suppléments de chambre						
705	Prod. pharma. et assim.						
706	Prix d'hébergement						
706	Prix d'hébergement-Plan						
709	Honoraires						
720	B. Production immobilisée	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
74	C. Autres produits d'exploit.	0,00	13.068,00	14.500,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
740	Subsides d'exploitation						
743	Recupérations diverses		13.068,00	14.500,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
744	Produits d'exploitation divers						
746-49	Autres produits d'exploitation						
II	Coût des prod. d'exploit. (-)	0,00	13.068,00	14.500,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
60	A. Approvision. et fournitures	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
600	1. Produits pharmaceutiques						
601	2. Produits médicaux						
602	3. Fournitures diverses						
603	4. Produits et petit matériel d'entretien						
604	5. Energie						
605	6. Fournitures de bureau et informatique						
606	7. Lingerie et buanderie						
607	8. Denrées et fournitures de cuisine						
609	9. Variat. De stocks (augm.-, réduct.+)						
61	B. Services & biens divers (excl. 619)	0,00	13.068,00	14.500,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
610	1. Loyer et charges locatives						
611	2. Services extérieurs						

612	3. Frais généraux						
613	4. Entretiens et réparations						
615	5. Administration						
616	6. Honoraires non médicaux		13.068,00	14.500,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
617	7. Interimaires et personnel mis à disposition						
618	8. Rémunération des administrateurs						
619	C. Honoraires	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Honoraires Médicaux						
	Honoraires Paramédicaux						
62	D. Rémunérat. et charges soc.						
630	E. Amortissement						
633-634	F. Réduct. val. s/actifs circul. (dotat.+, repr.-)						
635-37	G. Prov. risques et charges (dotat.+, repr.-)						
64	H. Autres charges d'exploit.						
III	Résultat d'exploitation	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IV	Produits financiers	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
75.A	A. Produits des immob. fin.						
75.B	B. Produits des actifs circul.						
75.C	C. Subsides en capit. et en int.						
75.D	D. Autres produits financiers						
V	Charges financières (-)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
65.A	A. Charges des emprunts d'invest.						
65.B	B. Charges des créd. à court terme						
65.C	C. Autres charges financières						
VI	Résultat courant (+) Bénéfice/(-) Perte	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VII	Produits exceptionnels	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
76							
VIII	Charges exceptionnelles (-)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
66							
X	Résultat de l'exercice (+) Bénéfice (-) Perte	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Consolidé

		R2023	R2024	P2025 sept-25	P2026 sept-25	P2027 sept-25	P2028 sept-25
I	Produits d'exploitation	130.492.391,3 9	137.046.389,2 9	137.831.938,6 3	126.969.006,7 3	131.768.478,9 2	135.514.165,8 3
70	A. Chiffre d'affaires	73.750.527,90	75.379.320,98	77.828.379,39	80.811.727,76	84.484.952,82	87.021.556,81
72	B. Production immobilisée	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
74	C. Autres produits d'exploit.	56.741.863,49	61.667.068,31	60.003.559,25	46.157.278,96	47.283.526,10	48.492.609,02
II	Coût des prod. d'exploit. (-)	129.431.180,1 2	134.939.733,4 2	137.279.423,2 8	127.893.074,5 1	132.382.009,9 8	135.865.873,6 0
60	A. Approvision. et fournitures	5.216.587,63	4.089.926,00	4.301.398,32	4.244.564,80	4.385.070,50	4.522.125,47
600	1. Produits pharmaceutiques	976.667,98	845.137,79	890.166,42	912.799,00	936.389,06	959.792,99
601	2. Produits médicaux	135.270,08	123.127,13	94.274,16	96.903,48	99.880,52	102.373,37
602	3. Fournitures diverses	157.834,99	157.848,21	170.327,17	174.312,26	179.336,97	182.625,20
603	4. Produits et petit matériel d'entretien	498.911,79	516.940,37	526.920,56	541.576,98	558.135,14	572.065,82
604	5. Energie	3.032.236,91	1.943.918,65	1.956.754,34	1.961.416,22	2.038.503,70	2.118.270,88
605	6. Fournitures de bureau et informatique	133.680,74	234.362,10	370.290,46	257.214,62	264.240,90	270.703,91
606	7. Lingerie et buanderie	127.050,21	123.472,25	148.060,98	151.762,50	155.556,56	159.445,48
607	8. Denrées et fournitures de cuisine	163.546,51	131.236,00	144.604,24	148.579,74	153.027,65	156.847,83
609	9. Variat. De stocks (augm.-, réduct.+)	-8.611,58	13.883,50	0,00	0,00	0,00	0,00
61	B. Services & biens divers	9.290.438,41	11.985.865,20	12.948.782,89	13.470.645,94	13.946.345,29	14.288.680,43
610	1. Loyers et charges locatives	377.017,03	411.608,16	508.953,78	562.658,76	576.610,12	590.603,91
611	2. Services extérieurs	3.965.405,86	7.243.175,74	7.441.948,11	7.682.863,11	7.897.320,87	8.094.555,83
612	3. Frais généraux	285.125,47	424.923,64	426.363,52	388.036,40	398.963,23	408.928,10
613	4. Entretiens et réparations	1.304.076,48	1.257.245,28	1.462.280,37	1.770.142,69	1.817.340,20	1.862.734,84
615	5. Administration	905.826,26	1.076.608,14	1.242.477,22	1.275.770,39	1.311.771,76	1.344.535,18
616	6. Honoraires non médicaux	383.013,42	465.282,52	590.126,57	800.180,56	819.810,08	839.930,33
617	7. Interimaires et personnel mis à disposition	2.004.843,07	1.014.961,68	1.170.683,32	882.395,28	1.013.215,30	1.033.295,68
618	8. Rémunération des administrateurs	65.130,82	92.060,04	105.950,00	108.598,75	111.313,72	114.096,56
619	C. Honoraires	4.529.675,47	4.448.994,51	4.281.161,60	4.404.855,61	4.756.994,88	4.875.919,75

62	D. Rémunérat. et charges soc.	105.294.436,1 4	107.223.187,2 2	111.272.315,8 6	100.468.726,6 0	103.540.417,0 2	105.850.100,0 9
630	E. Amortissements	4.218.094,79	4.105.172,16	4.056.172,11	4.869.324,23	5.305.376,04	5.870.121,45
633-	F. Réduct. val. s/actifs circul. (dotat.+, repr.-)	98.205,94	-97.142,39	-74.779,35	-75.648,83	-75.565,05	-77.529,18
634-	G. Prov. risques et charges (dotat.+, repr.-)	469.232,75	102.137,68	0,00	0,00	0,00	0,00
635-							
37	H. Autres charges d'exploit.	314.508,99	3.081.593,04	494.371,86	510.606,15	523.371,31	536.455,59
III	Résultat d'exploitation	1.061.211,27	2.106.655,87	552.515,35	-924.067,78	-613.531,06	-351.707,77
IV	Produits financiers	683.046,11	721.973,36	721.736,61	743.486,67	656.459,97	643.253,65
75.A	A. Produits des immob. fin.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
75.B	B. Produits des actifs circul.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
75.C	C. Subsides en capit. et en int.	657.749,46	651.899,52	611.436,61	630.429,17	540.576,03	524.472,62
75.D	D. Autres produits financiers	25.296,65	70.073,84	110.300,00	113.057,50	115.883,94	118.781,04
V	Charges financières (-)	767.416,95	811.430,49	934.556,61	1.306.428,61	1.851.337,05	2.175.245,90
65.A	A. Charges des emprunts d'invest.	669.376,08	670.467,79	751.315,90	1.118.606,88	1.658.819,78	1.977.915,70
65.B	B. Charges des créd. à court terme	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
65.C	C. Autres charges financières	98.040,87	140.962,70	183.240,71	187.821,73	192.517,27	197.330,20
VI	Résultat courant (+) Bénéfice/(-) Perte	976.840,43	2.017.198,74	339.695,35	-1.487.009,72	-1.808.408,15	-1.883.700,02
VII	Produits exceptionnels	-69.780,46	1.396.393,55	1.321.174,00	0,00	0,00	0,00
76		-69.780,46	1.396.393,55	1.321.174,00	0,00	0,00	0,00
VIII	Charges exceptionnelles (-)	33.488.981,94	1.026.820,78	289.998,03	0,00	0,00	0,00
66		33.488.981,94	1.026.820,78	289.998,03	0,00	0,00	0,00
X	Résultat de l'exercice (+) Bénéfice (-) Perte	-32.581.921,97	2.386.771,51	1.370.871,32	-1.487.009,72	-1.808.408,15	-1.883.700,02

Commentaires sur les projections financières

Ces projections sont établies en octobre 2025, et comportent 3 parties :

- Une réactualisation des prévisions 2025 ;
- Le projet de budget 2026 ;
- Une extrapolation aux exercices 2027-2028

Secteur A

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

Les différents flux de refacturation entre les parties, ainsi que la perception de certains incitants financiers à la statutarisation (pacte wallon pour une fonction publique locale solide et solidaire, accord ONSS 2011), conduisent à un résultat bénéficiaire annuel estimé à 1.416.674 € pour l'exercice 2025, et à 1.000.000 € pour la période 2026-2028.

Secteur B

Le résultat attendu de l'exercice 2025 (+ 3.900.604,32 €), quoiqu'en recul, reste dans la continuité relative de celui de l'année précédente (+ 4.486.028,72 €) ; l'exercice 2026 devrait se traduire, hors mesures correctrices éventuelles, par une diminution significative du résultat bénéficiaire du secteur, évalué à 1.967.385,54 €.

Les principales causes de ce tassement du résultat sont :

- des déséconomies d'échelle consécutives à la séparation progressive d'un ensemble de fonctionnalités, notamment informatiques et logistiques, qui étaient auparavant mutualisées avec l'hôpital général CHU Ambroise Paré, qui a quitté le giron de l'intercommunale pour rejoindre le groupe Helora ;
- une augmentation des effectifs et de la masse salariale, en partie induite par le phénomène précité ;
- une majoration de la contribution à l'alimentation de l'assurance cotisations pensions statutaires, en vue de faire face aux charges toujours croissantes en la matière (phénomène également observé dans le secteur C) ;
- une modification du mode de comptabilisation des charges d'amortissements, induisant une double charge pour l'exercice 2026 (phénomène également observé dans le secteur C).

Secteur C

La perte du secteur C s'élevait, en 2024, à 3.304.662,77 € ; ce résultat connaîtra une nouvelle dégradation en 2025 et 2026 (pertes de respectivement 3.946.407,00 € et 4.454.395,26 €).

Les perspectives 2026 sont toutefois tributaires du fait que notre secteur d'activité soit touché ou non par les mesures d'économies prévues par le Gouvernement wallon dans le cadre du système des subventions APE ; en l'absence de certitude à ce sujet, nous avons retenu l'hypothèse pessimiste et budgété une réduction de nos subventions à hauteur de 321.000 €.

Si la mesure d'économie devait ne pas s'appliquer à nos activités, le résultat 2026 du secteur C s'en trouverait donc bonifié de 321.000 €

Secteur D

L'objet du secteur D est le développement patrimonial d'entités à caractère médico-social.

Tous les accords avec les partenaires potentiels étant construits sur le principe d'une prise en charge complète par ces partenaires des frais exposés dans le cadre des opérations du secteur D, le résultat de celui-ci est égal à zéro.

Conclusion

Le résultat provisionnel consolidé de l'année 2025 est un bénéfice de 1.370.871,32 €.

Le résultat provisionnel consolidé de l'année 2026, sous l'hypothèse retenue pour la problématique des financements APE, est une perte de 1.487.009,72 €.

Un plan d'action sera proposé au Conseil d'administration, ayant pour objet d'identifier des mesures susceptibles de redresser la trajectoire financière 2026.

Les statistiques d'activité et d'occupation

<u>CHP</u>	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Journées						
A	58.044	56.817	56.817	56.817	56.800	56.800
a	10.021	10.941	10.021	10.021	10.000	10.000
T	0	0	0	0	0	0
t	3.237	2.737	3.237	3.237	3.200	3.200
Défense sociale	17.131	17.527	17.131	17.131	17.131	17.131
k	1.753	2.026	1.753	1.753	1.753	1.753
Total	90.186	90.048	88.959	88.959	88.884	88.884
MSP	21.311	21.425	21.300	21.300	21.300	21.300
Consultations	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Psy	14.918	14.164	15.000	15.000	15.000	15.000
<u>PNH</u>	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Télé-assistance						
Nombre d'abonnés au 31/12	4.738	4.849	4.849	4.849	4.849	4.849
Résidence Bois d'Havré	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Journées Facturées	75.910	76.737	77.438	79.052	79.052	79.052
Taux d'occupation hébergement	94,20%	95,68%	97,12%	98,50%	98,50%	98,50%
Bonne Maison de Bouzanton	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Journées Facturées	23.090	23.140	23.371	23.615	23.615	23.615
Taux d'occupation hébergement	91,26%	91,50%	93,00%	94,00%	94,00%	94,00%
<u>ACASA</u>	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Nombre de bénéficiaires aide-familiales	330	343	345	350	350	350
Heures prestées aide-familiales	64.371	62.683	64.792	64.792	64.792	64.672
Repas Livrés à domicile	70.656	64.757	60.658	60.658	60.658	60.658

Rejoignez-nous sur les réseaux sociaux



Facebook : Intercommunale Gabrielle Passeelecq



Linked In : Intercommunale Gabrielle Passeelecq



Instagram : igpasseelecq

