

INTRODUCTION

Le code de la démocratie locale et de la décentralisation précise en son article L 1523-13 §4 alinéa 2 que « *L'assemblée générale de fin d'année suivant l'année des élections communales et l'assemblée générale de fin d'année suivant la moitié du terme de la législature communale ont nécessairement à leur ordre du jour l'approbation d'un plan stratégique pour trois ans, identifiant chaque secteur d'activité et incluant notamment un rapport permettant de faire le lien entre les comptes approuvés des trois exercices précédents et les perspectives d'évolution et de réalisation pour les trois années suivantes, ainsi que les budgets de fonctionnement et d'investissement par secteur d'activité.* »

En décembre 2019, l'Assemblée générale de l'Intercommunale de Soins Spécialisés de Liège doit donc arrêter son plan stratégique triennal pour les exercices 2020-2022.

L'objet social de l' « *Intercommunale de Soins Spécialisés de Liège* », en abrégé « *ISoSL* » se répartit en trois secteurs d'activité :

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

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

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

Précisons que l'organisation d'ISoSL est basée sur ces trois secteurs, mais également sur une structure transversale et des départements communs (finances, ressources humaines, technique, informatique, hôtellerie).

Dans la suite du présent document, figurent donc les objectifs et le projets par secteur d'activité pour les trois prochaines années, les budgets de fonctionnement et d'investissement de l'intercommunale pour l'exercice 2020-2022 détaillés par secteur d'activité ainsi que le lien entre les comptes approuvés des trois exercices précédents et des perspectives pour les trois années suivantes.

<p style="text-align: center;">SECTEUR A</p> <p style="text-align: center;">SANTE MENTALE</p>

SECTEUR A SANTE MENTALE DE LIEGE

Fin 2019, le secteur Santé Mentale A Liège c'est :

Il a démarré de deux hôpitaux psychiatriques fusionnés, devenus le Centre Hospitalier Psychiatrique du Secteur Santé Mentale de Liège, réparti aujourd'hui sur 3 sites d'activité hospitalière: Agora, Louis Hillier et Petit Bourgogne. Bien qu'ouvert à toutes les pathologies avec des offres généralistes, il inscrit surtout son activité dans des pôles spécialisés : assuétudes, troubles de la personnalité et décompensation psychique, psychoses, enfants et adolescents. Ces pôles regroupent des offres résidentielles, ambulatoires et extra-hospitalières :

- Unités de soins hospitaliers (210 lits d'indice A (aigu), 174 lits d'indice T (réhabilitation), 3 lits a de nuit (pour travailleurs), 53 lits a de jour, 3 policliniques)
- Maisons de Soins Psychiatriques (94pl) et Habitations Protégées (77pl), beaux fruits de la réforme de 1990 qui a reconverti des lits psychiatriques en places résidentielles
- Services de santé mentale (1 pour adultes et 1 pour enfants), avec leur club thérapeutique et leur initiative spécifique du travail du lien parent-enfant (Fil à fil)
- Centres pour toxicomanes d'accueil à bas seuil (Start et son bus itinérant e-BIS), de réadaptation fonctionnelle (Mass) et résidentiel (Clean)
- Centres de prévention La Licorne dont sa clinique du stress et du travail, CITES ainsi que sa clinique pour adolescents (Transition), et encore Outre'M (pour psychoses débutantes) sur des sites déstigmatisants
- Equipes spécialisées d'interventions dans le milieu de vie (Concerto, Ecotone, Estim, Etac, Lilas, Mobilea, Parall'aile, Spadi).

Contexte :

Contexte général

L'environnement du secteur Santé Mentale reste décidément en zone d'insécurité. Le transfert de compétences lié à la 6^e réforme de l'Etat de 2012 et voté en 2014 a pris effet en 2019. La politique belge des soins de santé mentale s'inscrit depuis quelques années dans un environnement qui rend les spéculations de plus en plus hasardeuses, le cadre de référence des réformes des soins de santé mentale s'orientant vers une approche idéologique et culturelle sans spécifier de normes. Sans relations contractuelles permettant de cerner le devenir des équipements gérés, la communication en « roue de vélo » des autorités fédérées fait obstacle au partage d'expériences entre projets, entre régions. La politique de « réseaux et circuits de soins », si elle est certes reconnue comme utile par les prestataires depuis son lancement, met à mal ces mêmes prestataires quant à son opérationnalisation. Démarrés par le groupe cible « adultes » et leurs projets dits « 107 », cette politique a fait suivre « la nouvelle politique de santé mentale pour enfants et adolescents » (NPSMEA) en 2015 ainsi que les soins chroniques en 2016 tandis que l'attendu groupe cible « personnes âgées » s'annonce depuis plusieurs années.

Des circuits spécifiques tels que les soins contraints (internement et défense sociale en mal d'appel à projet pour construire des Centres de Psychiatrie Légale à l'instar de ceux de Gand et Anvers), assuétudes, double diagnostic handicap/santé mentale, poursuivent leur développement spécialisé tout en devant garantir leur intégration aux circuits généralistes.

Les concertations entre de très nombreux acteurs, au départ, sont lourdes, chronophages et peu productives. La participation s'y effiloche au fil du temps. Le mélange de niveaux de représentations des services (du travailleur social au directeur général) suscite quiproquos et incompréhensions.

Les gestionnaires restent perplexes quant à ce contexte 'pilote', révocable et modifiable au fil du temps, certains équipements nécessitant des décisions managériales conséquentes (travaux d'infrastructures hospitalières, notamment, mais aussi relations contractuelles avec les travailleurs), d'autant que les attendus fédéraux et régionaux divergent (impulsion fédérale à geler des lits hospitaliers/refus wallon de convertir davantage de lits T dans sa région par respect des normes – taux d'occupation plafonné à 80% au fédéral/ remboursement wallon des investissements d'infrastructures sur base de 85% - cloisonnement wallon entre IPPJ et unités forK/culture fédérale de multipartenariats autour des besoins des jeunes).

Les tendances européennes et les recommandations de l'OMS laissent à penser que la transformation de l'offre hospitalière en offre d'accompagnement dans le milieu de vie et de soutien aux proches, soutenue par des hospitalisations intensives de courte durée est en route. Reste à savoir quelles routes seront empruntées.

Notre plan stratégique 2020-2022 reste donc inscrit dans la mouvance d'une évolution, certes historique, du secteur des soins de santé mentale, mais aussi instable et indéterminée. Et pourtant...

Notre volonté est de rester inscrits dans l'actuelle politique de réseaux et de poursuivre une participation prudente et responsable, au travers de délégués dans les divers niveaux de concertation (comités de réseaux, comités stratégiques, groupes de travail et autres) des divers réseaux locaux: Fusion Liège (psy107), REALiSM (Nouvelle Politique de Santé Mentale pour Enfants et Adolescents - NPSMEA), Trajet de Soins Internés (TSI), RELiA (réseau liégeois d'assuétudes), RELiAN (soins intégrés pour malades chroniques). Œuvrer pour une évolution de ces politiques de réseaux vers une opérationnalisation pratique est essentielle pour la continuité et la qualité des soins aux patients. Nous sommes particulièrement attentifs à l'absorption des opérateurs institutionnels par le réseau Enfants et adolescents, réseau sans personnalité juridique, mais imposé de facto comme organe de gestion (sélection et recrutement de candidats, répartition d'effectifs, validation de budgets...). Si les équipes mobiles ont été intégrées dans ce système flou, il serait inacceptable que les unités d'hospitalisation ForK soient gérées selon ces modalités.

Par ailleurs, le caractère social des déterminants de la santé mentale étant évident, la poursuite de la collaboration avec les acteurs sociaux est essentielle : groupes thématiques organisés par les autorités communales, Relais Social, CPAS,... requièrent une participation pour favoriser l'insertion sociale d'un public particulièrement précarisé (logement, alimentation, insertion professionnelle...)

Nous souhaitons également maintenir des animations annuelles à destination des administrateurs de biens et des personnes, des juges de paix et de nos psychiatres, pour favoriser la bonne compréhension des problématiques de santé mentale. L'accueil en immersion de juges débutants y contribue également.

Contexte ISoSL

Les secteurs A Liège, A Lierneux et B d'ISoSL portent chacun une offre de soins psychiatriques et de santé mentale tandis que le secteur C constitue une piste d'orientation pour son public vieillissant. A ce jour, la complémentarité dans le développement des projets thérapeutiques et la collaboration ne sont pas suffisamment privilégiées. Œuvrer à ce qu'un comité thérapeutique intersectoriel puisse apaiser chacun dans ses besoins de reconnaissance, identité et légitimité favoriserait une élaboration et une implantation géographique d'une offre thérapeutique complémentaire.

Par ailleurs, la taille qu'atteint ISoSL doit stimuler la vigilance à préserver les particularités de gestion et à prendre en compte les besoins spécifiques de chaque service ; l'écoute des difficultés locales doit entraîner des réponses 'sur mesure' adaptées et non standardisées excessivement, quoique cohérentes dans l'intercommunale.

Nos offres à destination des patients, usagers et leurs proches :

La spécialisation des pôles reste au programme, tout en veillant à garantir l'accessibilité de tous les demandeurs en besoins de soins de santé mentale et en évitant l'écueil de création de ghettos. Vu le retard d'accès aux soins hospitaliers lié au système de pré-admissions pour bonne orientation, la centralisation des demandes d'admission auprès d'une gestion unique d'orientation pourrait améliorer le flux d'entrées.

La dilution dans toutes les unités hospitalières des personnes relevant de mesures judiciaires (Protection de la Personne Malade Mentale, internement) et des personnes en crise reste préconisée pour éviter des lieux de contentions maximales prônant le risque aux dérives.

L'accueil déjà existant des Demandeurs de Protection Internationale (DPI) présentant des troubles psychiques pourrait bénéficier dès début 2020 d'une nouvelle convention facilitant le travail en réseau sous l'impulsion du CIRE et du SPF intérieur, ce dans un cadre économique garanti.

Le renforcement de l'articulation entre unités hospitalières et les autres structures résidentielles, ambulatoires et mobiles devrait favoriser l'accès direct nécessaire aux soins hospitaliers de courte durée pour la gestion de la crise, pour autant que les équipes telles que normées restent en capacité de le gérer.

L'intensification des soins hospitaliers, si elle semble pertinente, voire incontournable sur le plan thérapeutique, doit maîtriser le plan gestionnaire, vu les exigences fédérales de réaliser d'abord son offre mobile _ qui nécessiterait un gel de lits supérieur à celui déjà consenti_ avant d'ajouter le gel de lits pour intensification.

La pair-aidance, qui oblige le soignant à intégrer la perception de son offre thérapeutique par le principal concerné, le patient, suit une stratégie d'implantation dans le secteur. Elle devrait déboucher au cours de 2020 sur l'intégration dans les équipes soignantes de pairs-aidants formés à l'UMons (seule université engagée actuellement). Leur statut doit être déterminé par les autorités de tutelle.

La pair-aidance porte en soi le concept de 'recovery', généralement traduit par rétablissement, concept porteur d'espoir tant pour les usagers, leurs proches que les intervenants.

Le Trajet de Soins Internés devrait poursuivre son développement par des lits de crise sous la coordination d'un case manager dès ce début 2020. Le lancement de l'appel à projets pour les centres de psychiatrie légale en fédération Wallonie-Bruxelles, reporté à une date ultérieure (?), devrait rencontrer notre intérêt dans un partenariat d'acteurs multiples (soins/catering-logistique/sécurité).

La pharmacie hospitalière doit s'adapter à la nouvelle législation en matière de contrôle de distribution et envisager un nouveau système de distribution, ce qui nécessitera le remplacement du matériel existant. La particularité du public psychiatrique rend ce contrôle particulièrement délicat.

Le pôle pédopsychiatrique bénéficierait utilement d'un dispositif complémentaire de jour. Il pourrait tenter la création d'un hôpital de jour en partenariat avec l'ULiège, un espace étant déjà rendu disponible sur le site Agora, à côté de l'hôpital de jour pour adultes. Resterait à convaincre nos autorités de tutelle de ce besoin régional et maîtriser l'impact sur les honoraires médicaux.

Le renforcement d'offre non stigmatisante telle qu'en développement à La Licorne (Transition) et à l'espace Outre'M (Ecotone) vise, notamment, la détection précoce de psychoses débutantes, le rétablissement et l'évitement d'engager un circuit spécialisé au bénéfice de la préservation de l'insertion socio-culturelle et professionnelle ordinaire. Plus simplement, faciliter la consultation spécialisée pour les troubles adolescents est un challenge à haut potentiel qui peut influencer la trajectoire existentielle du jeune!

Le service de santé mentale Accolade enfants et adolescents veut ouvrir son offre aux MENA (mineurs étrangers non accompagnés) en besoin de soutien psychique.

La clinique du lien (Fil à fil) renforce son projet thérapeutique en aménageant une unité hospitalière qui n'accueillera plus que des dyades (parent-enfant) dès quelques travaux réalisés. Un hôpital de jour y est souhaité mais reste à élaborer (cf. contexte saturation de reconversion de lits T).

Le pôle assuétudes doit rester vigilant à l'évolution de l'offre environnante, des courants de consommations et des besoins de la patientèle. La poursuite du contrat de sécurité qui soutient notre service à bas seuil reste précaire et limitée dans le temps. L'arrivée de nouveaux acteurs locaux (CASS, SAF'TI, Mont Légia) invite à une coopération et un ajustement des complémentarités.

Le projet pilote Dédale - double diagnostic (assuétudes/psychoses) pourrait enfin arriver à une reconnaissance structurelle du SPF Santé Publique.

Une polyclinique spécialisée en alcoologie est à l'étude au Centre Louis Hillier pour développer l'offre existante : psychothérapeutes et médecins alcoologues rejoindraient la psychiatrie et la gastroentérologie. Cette polyclinique devrait améliorer la reconnaissance par le public de sa belle offre thérapeutique (hospitalisation complète ou de jour).

Le pôle psychoses garde le cap sur les interventions précoces (cf. pôle enfants-ado) chez les jeunes adultes, sur la qualité des programmes spécialisés de ses soins hospitaliers (psycho-éducation, vigilance aux traitements antipsychotiques et neuroleptiques,...) et sur le renforcement des programmes de réhabilitation fonctionnelle et d'activation. Les soins renforcés de Dédale (assuétudes/psychoses) permettent un décroisement hôpital/ambulatoire, la même équipe évitant des réhospitalisations, soutenant les premiers pas de la sortie (Lilas), voire offrant des interventions pointues dans le milieu de vie (Ecotone).

Le pôle décompensation psychique et troubles de la personnalité travaille à la mise en adéquation de son offre avec les demandes. L'offre hospitalière peine à maintenir l'équilibre. Le caractère ambulatoire de cette offre (Metis – HJ Pléiades) est particulièrement adapté à ce public : hospitalisation de jour et programmes ambulatoires doivent trouver les moyens de se développer et compléter l'offre hospitalière.

La gestion du trauma doit s'affiner par des approches psychothérapeutiques à élaborer (EMDR).

La formation d'un nouveau team en psychodrame doit préserver la poursuite de cette offre sur les divers sites.

Implantée à la Licorne, la clinique du stress et du travail, CITES, de plus en plus reconnue comme centre d'expertise, doit assurer la bonne continuité et la poursuite de son développement. Le besoin de ce type de service va croissant.

Moyens :

La culture institutionnelle au sein du secteur mise comme déjà dit sur les pratiques de réseaux et circuits de soins, la reconnaissance de la légitime place des représentants des patients, des proches et des travailleurs au cœur des projets institutionnels et de soins, la pair-aidance comme levier au rétablissement porteur d'espoir, la place de la recherche et l'organisation d'événements et journées d'études ainsi que des programmes de formation solides.

La relation interpersonnelle étant l'outil majeur du travail en santé mentale, la gestion humaine des ressources *_pour emprunter le jeu de mots d'une infirmière en chef_* doit soutenir la concertation autour du bien-être au travail, le dialogue social, mais aussi et surtout le renforcement des habiletés professionnelles, tant des soignants que des cadres (ajustement à la génération Y), le renforcement des repères de professionnalisme et de distance thérapeutique. Le travail en cours sur la pleine conscience et sur la congruence des valeurs institutionnelles et personnelles pourrait réduire la souffrance psychique liée à leur écart et par là réduire l'absentéisme. L'intervention précoce et le soutien au personnel de cadre dans la gestion des conflits devraient aussi être accentués.

La collaboration restaurée avec le CHU de Liège débouche sur l'accroissement de la présence d'assistants psychiatres et pédo-psychiatres, qui découvrent la richesse de notre secteur et véhiculent une image améliorée de nos offres thérapeutiques auprès des collaborateurs. De même la rencontre des médecins généralistes alentour, qui a déjà permis de renouveler la fonction intramuros, doit se renforcer et stimuler un ajustement continu de notre offre et ses modalités pratiques à leurs attentes pour leur patientèle.

La communication en interne et en externe contribue à améliorer les collaborations et la reconnaissance de notre secteur. Veiller à la mise à jour continue de nos supports (internet, extranet, intranet) et à la pertinence de leurs contenus, rencontrer les pairs dans les cercles, circuits, associations, ouvrir les portes aux écoles, organiser des temps d'échanges professionnels thématiques, penser les outils de communication (flyers, e-info...) avec et pour les usagers et leurs proches... participe de l'inclusion de notre institution dans le paysage régional de la santé mentale.

L'informatisation des services se poursuit. Le Dossier Patient Informatisé (DPI) construit par nos soins pour nos besoins hospitaliers intègrera l'agenda patient dans toutes les unités sous peu, ajoute la prescription informatisée des demandes de laboratoire à celle de la prescription médicamenteuse et anticipera son obsolescence. L'équivalent d'un DPI se crée pour les services ambulatoires et extra-hospitaliers de façon personnalisée à chaque service (*Jade* à Start Mass, *Dephi* aux SSM, DPI à Clean...) et élargit difficilement (pour des raisons éthiques) son partage de données confidentielles (Réseau Santé Wallon - eHealth).

L'apport de la méthode « gestion de projet » préalable à toute demande d'informatisation d'un flux de travail optimise le processus qualitatif. Les chantiers sont nombreux. La méthode devrait s'étendre à d'autres projets qu'informatiques.

La restauration et l'affinement de tableaux de bords pour conduire la saine gestion des divers aspects des structures du secteur devraient apporter aux gestionnaires des indicateurs pertinents pour aider la prise de décisions stratégiques. Les données du Résumé Psychiatrique Minimum doivent trouver un nouveau logiciel d'exploitation suite à la cessation de maintenance, ce qui complèterait les tableaux de bords de données épidémiologiques. L'intégration nouvelle d'indicateurs d'activités pour les structures non résidentielles doit favoriser la perception de son importance. Ainsi les notions de file active ou case load, nouvelles demandes et contacts-patients, utilisées dans les pays voisins, complèteraient l'approche en taux d'occupation et nombre d'admissions plus coutumière chez les gestionnaires.

La maintenance et la rénovation de ses bâtiments se poursuit. Datant de la fin des années '70, le site du Petit Bourgogne a obtenu la reconnaissance et le soutien financier par l'AVIQ

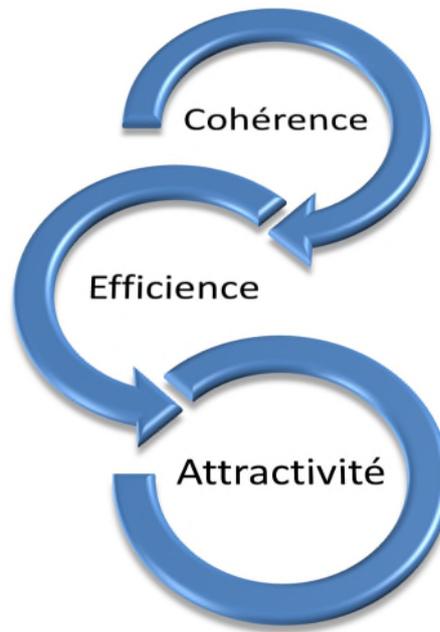
de ses projets d'infrastructures, à savoir la rénovation de ses divers pavillons, en ce compris celui des Coquelicots, clôturé en 2019.

Les pavillons des Bleuets et des Genêts pourront ainsi bénéficier d'un lifting bienvenu, la rénovation prônant outre la rénovation indispensable de sa structure la modularité des espaces et la sécurisation de chaque unité de soins. Le parc des habitations protégées doit poursuivre les travaux utiles à offrir un logement décent aux résidents; ils doivent s'autofinancer grâce à une saine gestion des loyers de résidents. La résidence des Hauteurs passera du secteur C au secteur A, les habitations protégées collectives et individuelles remplaçant progressivement les loyers des personnes âgées. Endéans l'échéance de ce plan, un espace d'accueil et de réhabilitation pour futurs résidents et résidents pourra s'y loger. Les MSP restent en attente d'amélioration de leur isolation thermique.

Le staff 'investissements' des travaux apporte coup de fraîcheur (peintures) et petites rénovations aux divers services demandeurs, toujours en besoin de réajuster leur infrastructure à l'évolution des projets thérapeutiques.

Ainsi ces 3 prochaines années s'inscrivent dans la poursuite de notre ancrage dans la philosophie actuelle des soins de santé mentale, notre bonne adaptation à la nouvelle politique des soins de santé mentale, notre ouverture mesurée et prudente aux impulsions à saisir des autorités de tutelle et aux initiatives nouvelles à enclencher, notre spécificité de secteur bien diversifié dont les pôles thérapeutiques menés par les médecins chefs de service articulent et coordonnent l'offre thérapeutique en accord et avec le soutien du cadre institutionnel, notre souhait de garantir une gestion humaine et responsable de proximité, centrée sur les besoins tant de nos usagers que de nos travailleurs, le besoin de faire connaître les valeurs portées par notre intercommunale, notre souhait de rendre lisible par le plus grand nombre la complexité environnante qui éclaire l'existant et par là, rend sens aux actions. Notre modèle managérial nécessairement bureaucratique vu la taille et le type d'institution qu'est ISoSL doit trouver les moyens de relever quelques challenges : conjuguer clarté et complexité, conjuguer diversité et cohérence, conjuguer humanité et exigence, conjuguer proximité et centralisation...Des défis cruciaux à relever.

SECTEUR A SANTE MENTALE LIERNEUX



Fin 2019, le secteur Santé Mentale de Lierneux, c'est :

413 lits et places, à savoir :

- 1 hôpital, l'Accueil, de 323 lits agréés (dont 20 lits gelés dans le cadre de la réforme ;
- 90 places en famille d'accueil ;
- 1 hôpital de jour de 30 places, Ka-dence ;
- 1 maison de soins psychiatriques de 60 lits, Le Hameau ;
- 1 polyclinique.

Contexte :

Le Centre Hospitalier Spécialisé l'Accueil (CHS) est implanté à Lierneux depuis 1884. Géré par la Province de Liège pendant plus de 125 ans, l'hôpital a été repris par l'Intercommunale de Soins Spécialisés Liégeois (ISoSL) le 1er janvier 2013.

La complémentarité au sein d'ISOSL est toujours en voie d'amélioration. Les politiques de santé mentale développées par les sites de Liège et Lierneux doivent encore se compléter et converger vers plus de **cohérence**.

Rappelons que le CHS couvre une région dont l'offre de soins psychiatriques est déficitaire et qu'il doit répondre à la demande pressante de la réforme en santé mentale, en matière d'intensification hospitalière, tout en garantissant la prise en charge de patients dits difficiles ou complexes et qui nécessitent des séjours de longues durées.

Notre hôpital, à caractère familial et indissociable de la population de Lierneux, accueille des patients souffrant de maladie mentale, dans un cadre verdoyant de 32 hectares et éloigné des centres urbains.

Cette dernière caractéristique confère au CHSA un certain nombre d'avantages et de désavantages dont notamment l'accessibilité au site qui n'est actuellement possible qu'en voiture.

L'institution, par sa situation géographique, connaît des difficultés particulières en matière de ressources humaines. La mise en œuvre des axes stratégiques décrit ci-dessous représente un challenge et donc un facteur de motivation et d'**attractivité** pour les futurs collaborateurs, toutes disciplines confondues.

Enfin, la vétusté et la structure pavillonnaire de notre infrastructure est une préoccupation de tous les instants face aux économies budgétaires qui s'annoncent en matière de soins de santé et aux enjeux de notre intercommunale en matière d'investissements.

L'infrastructure n'est pas le seul point d'attention. Le CHS doit poursuivre son travail de modernisation et se doter d'outils informatiques et de communication moderne pour permettre le pilotage de son site de façon plus **efficente**.

Projet médical et de soins : le patient au centre des préoccupations de tout un réseau :

La réforme de la santé mentale

L'hôpital partenaire du RESME, **Réseau santé mentale de l'EST**, participe activement au développement de la fonction 4 « intensification hospitalière » souhaité par la réforme. Dans ce cadre, le CHS souhaite intensifier ses prises en charge. Celles-ci exigent une infrastructure rénovée et modernisée.

Si notre particularité est la prise en charge de patients en milieu familial, service unique en Région Wallonne, nous disposons également de 9 unités de soins intra-muros encadrées par des équipes pluridisciplinaires où les valeurs humaines de tolérance et de respect d'autrui s'imposent naturellement.

De plus notre implication dans les problématiques d'assuétude complète l'offre de soins du RASAEF (Réseau de soins des assuétudes de l'Est Francophone), dont le CHS est membre effectif.

Sans oublier notre implication dans le projet TSI « Trajet de soins internés » dont l'objet est d'améliorer notre collaboration avec la justice pour certains patients séjournant en annexe psychiatrique ou en défense sociale.

Les 4 axes stratégiques du projet médical et de soins :

Ce projet médical se poursuit dans le cadre d'une nouvelle phase d'accélération de la réforme de la santé mentale en Belgique, à savoir le souhait d'intensifier les hospitalisations.

Le projet médical et de soins présente une vision à moyen terme qui évoluera inévitablement avec la modernisation de nos bâtiments.

Axe stratégique n°1 : la réforme de la santé mentale : intensification hospitalière

Dans les 3 années, le CHS travaillera au développement de l'intensification hospitalière. Si la réforme a certainement eu un impact sur nos pratiques, il reste à l'exploiter pleinement tout en insistant sur la plus-value que peut avoir notre hôpital au sein du réseau, que ce soit en pré ou en post-hospitalisation.

C'est ainsi que la collaboration efficace avec la famille et l'environnement propre du patient devient une évidence. Les familles comme les soignants pourront se rencontrer, chacun doté de ses propres compétences, pour en améliorer sa trajectoire.

Il sera nécessaire de poursuivre la formation des équipes pour optimiser les trajets de soins au sein de notre structure. Cette réflexion entamée en 2014 permettra de garantir des soins efficaces.

L'accent sera également mis sur des programmes de réhabilitation ciblés et individualisés. Nos nombreux ateliers poursuivront leurs réflexions dans ce sens (GAT, Espace verts, Sans souci, Soleil, psycho éducation, atelier du médicament, etc...).

Une attention particulière sera portée sur le travail avec le corps.

Axe stratégique n°2 : L'ambulatoire

Alternative ou complément à l'hospitalisation complète, notre nouvel **hôpital de jour, Kadence**, s'inscrit dans l'objectif de la politique de santé actuel visant l'externalisation des soins et la réduction du temps passé intra-muros.

Entièrement rénové, il proposera un nouveau rythme de prise en charge. L'équipe veillera à continuer les partenariats avec les différentes unités de soins du site mais travaillera sur l'ouverture vers les lieux de vie ou les autres structures qui accueillent le public cible de l'hôpital de jour.

C'est ainsi que quatre cliniques spécifiques (dépendance, angoisse, trouble de l'humeur, GAF bas maintien) accueilleront les patients en fonction de la forme spécifique que prend leur souffrance psychique.

Les allers - retours quotidiens entre ce milieu protégé et soutenant et le cadre de vie habituel permettront à chacun de réfléchir, tester et ajuster de nouveaux modes de fonctionnement ouvrant l'accès à plus de plaisir et de sécurité dans son rapport au monde.

Notre équipe mobile « Sur La route » : la majorité des personnes qui font appel à son service ne vient pas du CHSA et n'y séjournera sans doute pas.

Il s'agit d'une belle réussite de l'équipe qui a développé une structure indépendante de l'hôpital tant dans son fonctionnement qu'au niveau de son programme.

La policlinique, nécessaire pour compléter l'offre ambulatoire, devra se développer d'avantage. L'offre couvrira non seulement la psychiatrie générale mais aussi les besoins de suivis plus spécifiques comme c'est déjà le cas pour l'alcoologie.

Axe stratégique n°3 : Les cas complexes et difficiles

Une des spécificités du site de Lierneux est de pouvoir accepter des personnes qui ont été marquées durablement par la maladie mentale. Plusieurs services hospitaliers, la MSP se consacrent à leur garder une place d'accueil et de soins. De façon assez injuste, le législateur a tenté de nous faire oublier (en gelant des lits, en valorisant financièrement peu les journées, normes d'encadrement faibles,...) que certains malades n'avaient pas d'autres choix que de devoir prendre le temps de se rétablir, d'adopter leur nouvelle vie de malade et d'accepter des soins durablement et parfois de façon intensive. Ces patients restent toujours les bienvenus dans notre établissement et nous continuerons à prendre le temps de les accompagner, de les soigner quelle que soit la durée du chemin pour envisager « autre chose ».

Notre MSP Le Hameau, notre service d'Accueil familial et nos services T restent des choix de qualité en termes de soins où la notion du temps peut être suspendue.

Néanmoins, ces services ont fait le pari de pouvoir accueillir des personnes plus jeunes, moins démunies, moins marquées par le parcours en psychiatrie. L'implication et les conséquences journalières de ces choix permettront de maintenir un taux d'occupation acceptable. Cette mutation reste un enjeu majeur pour les prochaines années.

Axe stratégique n°4 : La psychogériatrie

Au service d'une population vieillissante dans laquelle la prévalence des troubles psychiques va croissant, le service sp psycho gériatrique reçoit des patients atteints des troubles classiquement rencontrés en psychiatrie (angoisse, trouble de l'humeur,

psychose), mais aussi des patients atteints de troubles neurologiques (démence, parkinson) ayant pour conséquence des troubles du comportement qui remettent en cause le maintien dans leur milieu de vie habituel.

Le service revendique une prise en charge spécifiquement psychiatrique: sans exclure l'aide pharmacologique, le travail sur l'ambiance du service est clairement privilégié.

Il tient bien sûr compte des aspects neuro-somatiques révélés par une mise au point préalable -réalisée en son sein ou dans un hôpital du réseau.

Le retour vers le milieu d'origine fait l'objet d'un important travail de préparation tantôt avec les familles, tantôt avec les professionnels impliqués dans le souci de partager les observations réalisées durant l'hospitalisation.

Moyens :

Une infrastructure modernisée

Si notre cadre rural apaisant joue un rôle important pour les problématiques psychiatriques, des locaux d'activités et des chambres à un voire deux lits sont requis pour entrer dans la modernité.

Des grands axes stratégiques du projet médical et de soins, il ressort que l'infrastructure doit permettre la réhabilitation, la construction et le reconditionnement des bâtiments permettant une activité d'hospitalisation intensifiées (lits A) dans une infrastructure moderne et rationnelle.

La suppression complète des dortoirs n'est plus à démontrer.

L'augmentation de la capacité d'accueil de jour permettra d'envisager une activité ambulatoire répondant mieux à la réforme de la santé mentale.

Les deux caractéristiques de notre site de Lierneux étant son environnement rural, propice à des séjours de plus longues durées qu'en milieu urbain, et ses 90 places en famille d'accueil, il est indispensable de pouvoir maintenir nos lits chroniques (lits T). Ils permettront d'une part de pouvoir maintenir nos places en famille d'accueil et d'autre part assureront des séjours adaptés à des patients plus difficiles.

Des locaux modernisés destinés aux activités thérapeutiques et de loisirs sont dès lors nécessaires.

Par ailleurs, les pavillons des Alloux-Re'va, des Tilleuls et des Mélèzes ne permettent pas l'hébergement de patients en chambres doubles, voir en chambre seule, sans envisager de très gros travaux de reconstruction. Les destiner à des activités de jour serait beaucoup plus réaliste.

Ces constats nous amènent à proposer une nouvelle construction permettant l'hébergement de 160 patients.

Le Pavillon Doyard serait alors affecté à une population aiguë ayant besoin d'une prise en charge intense et ciblée.

L'hébergement ainsi centralisé rationalisera la répartition des équipes et permettra de se rapprocher de la norme et de son financement.

Un vaste chantier de rénovation/modernisation des bâtiments débutera en 2020. Celui-ci se déroulera selon 3 axes:

- réouverture/modernisation du pavillon du Doyard,
- conception et mise en route d'un nouveau bâtiment de 160 lits,
- réflexion des bâtiments anciens à reconditionner en fonction de leur destination clinique.

Accompagnement des équipes

Si tous les travailleurs sont unanimes sur la beauté de l'environnement de notre site, l'obligation de posséder une voiture et les difficultés d'alternatives à ce mode de transport représentent un handicap pour le recrutement et pour la fidélisation au poste de travail.

Dans les prochaines années, il sera impératif de trouver des solutions de mobilité et d'hébergement afin d'attirer des collaborateurs. Les nouveaux bâtiments ne seront pas suffisants pour attirer des talents.

Les jeunes collaborateurs, habitués à la vitesse des réseaux sociaux, doivent pouvoir communiquer rapidement et recevoir des informations les concernant de façon dynamique et moderne.

La notion d'attractivité ne s'arrête pas à la rémunération, elle constitue un tout. Nous devons continuer à nous pencher sur la gestion de compétences de chaque collaborateur et proposer un plan de carrière ciblé à l'échelle d'ISoSL et parler d'importance de qualité et bien-être au travail. Il faut veiller au maintien au poste des agents actuellement au CHS.

Une attention particulière sera portée sur certains métiers en pénurie (infirmiers). L'éloignement géographique de l'hôpital de Lierneux se fait ressentir bien plus que dans d'autres structures plus urbaines. Une attention particulière a déjà été portée au processus de recrutement. Nous devons continuer notre réflexion sur le taux d'absentéisme et les raisons de celui-ci ainsi que sur les actions qui pourront nous permettre de garder le personnel en activité au sein de notre structure. Un plan spécifique d'attractivité pour le site de Lierneux deviendra sans doute indispensable.

Nous devons également oser travailler à l'intégration des médecins dans les équipes.

L'implication médicale est essentielle, l'attractivité nécessaire à cette implication ne doit se résumer à des problématiques financières. Elle peut être motivée par des programmes de formation et des projets innovants.

Une réflexion sur le statut du médecin devra être entamée.

Des services supports efficaces

Communication

Le CHSA doit continuer à se faire connaître et se pencher sur un véritable plan de communication en cohérence avec la stratégie de communication de l'Intercommunale tout en gardant ses spécificités.

Ce travail doit être envisagé à l'attention des équipes, des professionnels, des familles et des proches en utilisant des techniques modernes.

Informatique - Contrôle de gestion

Le CHSA de Lierneux s'est doté d'un dossier patient informatisé, d'un agenda patient, d'un outil de dictée numérique.

Cette informatisation nécessaire doit continuer à évoluer et poursuivre sa modernisation, notamment dans le mode de saisie des informations et du partage de celles-ci entre les différents acteurs internes et externes.

Une solution à notre éloignement serait de se doter de système de vidéo-conférence.

Un système de traitement de données performant pour obtenir de façon régulière des informations relatives à notre activité (financière, médicale, ressources humaines), doit être une priorité des prochaines années.

Logistique

L'hôtellerie et l'économat sont essentiels pour le bien être des patients et des équipes.

Le flux des commandes et de leurs suivis, la gestion des stocks, la confection des repas, l'entretien des bâtiments devront être redéfinis compte tenu des nouvelles infrastructures.

SECTEUR B

Établissements hospitaliers relevant de la gériatrie, de la psychogériatrie, de la revalidation, de la neuropsychiatrie adulte et des soins palliatifs

Fin 2019, le secteur B c'est :

Un hôpital de 486 lits réparti sur deux sites :

- **Valdor** : hospitalisation en **gériatrie** (128 lits d'indice G), **revalidation** (31 lits d'indice Sp locomoteur), **neurologie** (62 lits d'indice Sp neurologique) et **soins palliatifs** (8 lits d'indice Sp soins palliatifs), centre d'expertise pour les patients en **état neurovégétatif chronique**, **hôpital de jour**, **policlinique générale** (incluant depuis 2015 la chirurgie orthopédique et les consultations en neurochirurgie), service de **physiothérapie** avec piscine de rééducation, **imagerie médicale** avec scanner, **médecine nucléaire** et service **d'autodialyse**.
- **Pèrî-Agora** : hospitalisation en **psychogériatrie** (141 lits d'indice Sp psychogériatrique), en **gériatrie** (31 lits d'indice G), en **neurologie** réparatrice (25 lits d'indice Sp neurologique) et en **neuropsychiatrie** adulte (60 lits d'indice T), centre d'expertise pour les patients souffrant de la **Chorée de Huntington**, **policlinique générale**, **hôpital de jour**.
- **CIMC** (Centre pour Infirmes Moteurs Cérébraux) : centre de réadaptation fonctionnelle (CRF) spécialisé dans la prise en charge d'enfants, de 18 mois à 14 ans accomplis, atteints d'une pathologie neuromotrice, d'une pathologie neuromusculaire, d'un spina bifida, d'un traumatisme crânien,

Contexte :

Le plan stratégique 2020 – 2022 des Cliniques de soins spécialisés Valdor – Pèrî s'inscrit dans le cadre du **vieillessement** de la population, de l'augmentation des **maladies chroniques** et de la politique de santé publique, en particulier dans la volonté de mise en place de **réseaux** de soins hospitaliers ainsi que dans le plan fédéral de soins intégrés en faveur des maladies chroniques. Ceci va nécessiter une analyse approfondie des **complémentarités** entre les différentes ressources de soins en gériatrie et en revalidation avec pour objectif leur mise en commun pour exploiter et coordonner ensemble un réseau de soins répondant aux besoins de la population gériatrique et nécessitant des soins de revalidation.

Il s'inscrit donc dans un environnement en mutation constante, notamment sur les aspects économiques, culturels sociaux, éthiques, informatiques et technologiques.

Accompagnement des patients et des autres bénéficiaires

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

C'est dans ce contexte et dans la continuité des plans stratégiques précédents que le projet médical doit se renforcer en **valorisant les points forts des sites Valdor-Pèrî**. L'ambition est de maintenir et de renforcer un **pôle spécialisé de qualité** en matière de diagnostic et de traitement neurologique, gériatrique et psychogériatrique ainsi qu'en revalidation. Un des axes principaux de ce plan est l'intégration et la collaboration interdisciplinaire (inter-métiers et inter-spécialités : ceci implique que la gériatrie, la neurologie, la psychiatrie, la psychogériatrie et la médecine physique collaborent en parfaite intelligence et de manière concrète au quotidien).

Au niveau de la région liégeoise, une **coordination de la politique hospitalière** en matière de gériatrie s'impose de plus en plus en raison de la pénurie constatée de médecins résultant essentiellement du *numerus clausus* et de la réduction du temps de travail au sein du corps médical.

Le programme de soins pour le patient gériatrique et psychogériatrique se **diversifie** de plus en plus. Il est orienté vers les trajets de soins spécifiques suivants : cardio-gériatrie, insuffisance rénale chronique de sévérité variable, pathologies endocriniennes, pneumo-gériatrie, infectiologie, pathologies gastro-intestinales, conséquences multi-systèmes de la consommation excessive d'alcool, onco-gériatrie, ortho-gériatrie (approche transversale, interdisciplinaire impliquant la collaboration de plusieurs unités de soins). La **liaison**

gériatrique et la liaison psychogériatrique seront renforcées au bénéfice de l'ensemble des patients gériatriques hospitalisés dans les unités d'indice Sp et G. Le projet visant à renforcer **l'approche non médicamenteuse** des troubles du comportement en psychogériatrie (projet « GRAAL ») sera poursuivi pour l'ensemble des services sur le site du Pèrî. Il concerne l'ensemble des agents du site, tous départements confondus.

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

- d'une part la **revalidation neurologique** intensive et pluridisciplinaire spécialisée suivant les trajets de soins suivants : patients victimes d'un AVC en phase post-aiguë (salle 330) et en phase de soins continus (salle 230, site Valdor), post-neurochirurgie, patients comateux (salle 330), patients atteints de polyneuropathies, patients souffrant de la maladie de Parkinson, de polyopathologies neurologiques, de mouvements anormaux dont la Chorée de Huntington (spécialisation du service 3B, site Pèrî), patients éthyliques avec complications de polyneuropathies et Korsakoff et les patients adultes avec affection neuropsychiatrique (trajet de soins en collaboration entre la neurologie réparatrice, la psychogériatrie et la neuropsychiatrie adulte). L'utilisation d'outils d'évaluation en matière de revalidation est en cours de systématisation. La prise en charge neuropsychologique doit encore être développée, aussi bien en hospitalisation qu'en ambulatoire. En outre, dans le cadre du trajet de soins pour patients comateux, la fonction de liaison externe et la collaboration avec le CHU seront renforcées, notamment en matière de formation du personnel et d'échange d'informations (cohérence de celles-ci vis-à-vis des familles) ;

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

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

Le renforcement du pôle **algologique** doit contribuer à optimiser la gestion de la douleur. Ainsi, une fonction algologique interne sera mise en place au profit des patients hospitalisés, en complémentarité d'une consultation algologique pluridisciplinaire sera accessible aux patients algiques.

En ce qui concerne **l'ambulatoire**, les priorités stratégiques sont orientées selon deux axes : l'innovation et la communication.

En matière **d'innovation**, les offres de consultations se sont déjà bien diversifiées mais l'élargissement doit être poursuivi, notamment en chirurgie de la main, gastro-entérologie,

diabétologie, algologie et autohypnose, urologie, gynécologie, ergo-spirométrie du sport et clinique du sport. Les consultations de pneumologie, de nutrition et de plaies (consultations pluridisciplinaires) seront disponibles sur les deux sites. La population cible sera élargie (âge et multi-culturalité). L'offre de consultation sera intensifiée de manière à répondre plus rapidement à la demande d'avis spécialisés. Les prises de rendez-vous seront accessibles par internet et des bornes pourraient faciliter les procédures administratives en ambulatoire.

Les trajets de soins en collaboration avec les **médecins généralistes** seront intensifiés en favorisant les admissions directes à la demande des médecins traitants et en renforçant la communication vers ces médecins et les maisons médicales (rapports d'admission et de sortie).

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

- Elaboration et suivi du Plan d'Urgence Hospitalier interne et externe(**PUH**) ;
- Poursuite du processus **d'agrément** de l'hôpital ;
- Faciliter la **continuité des soins** entre notre hôpital spécialisé et les hôpitaux aigus liégeois par la création d'un outil informatique de demande d'hospitalisation aux Cliniques Valdor – Pèrî et par une stratégie visant à renforcer nos relations avec ces hôpitaux ;
- Le secteur est et continuera à être un acteur moteur du nouveau projet liégeois **RéLIAN** (Réseau Liégeois pour une Autonomie Nouvelle).
- Création d'un Comité visant la **participation des patients et des aidants principaux** ;
- Le **dossier patient informatisé** reste perfectible, tant dans son contenu que dans son utilisation (formations), afin qu'il délivre un outil de grande qualité pluridisciplinaire pour une prise en charge optimale du patient. Un dossier spécifique pour l'hôpital de jour gériatrique, pour les policliniques, la physiothérapie et pour les patients suivis par l'équipe spécialisée pour la Chorée de Huntington sera mis en place. Les interfaces entre les appareils médicaux à visée diagnostique (EEG, ECG, ...) et le DPI seront réalisés. Une analyse interdisciplinaire sera poursuivie en vue d'assurer la continuité du dossier patient informatisé ;
- La robotisation de la préparation des médicaments en doses unitaires en vue de l'opérationnalisation d'une **traçabilité totale du circuit du médicament** jusqu'au lit du patient ;
- Favoriser la **participation du personnel** par la mise en place de groupes de travail thématiques ;
- Renforcer la culture de la **sécurité** ;
- Optimiser la qualité en matière de nutrition et de lutte contre la dysphagie, structuration renforcée du **CLAN** (Comité de Liaison Alimentation Nutrition) ;

- Poursuivre notre politique institutionnelle en **hygiène hospitalière** et en gestion de **l'antibiothérapie** spécifique au secteur, notamment par le biais de discussions de cas cliniques ;
- En matière de **pharmacie clinique**, nous avons pour objectif la mise en place d'un dossier pharmaceutique, de promouvoir le bon usage du médicament par les équipes de soins, de clarifier les traitements personnels des patients, de veiller à la réconciliation médicamenteuse trans-murale, d'analyser la consommation des antibiotiques ;
- Renforcer les **trajets de soins** et les collaborations entre le secteur hospitalier spécialisé en gériatrie, en neurologie et en revalidation et les **secteurs A et C** ;
- L'actuel site du **Pèrî**, inauguré en 1971 et rénové entièrement en 1998, ne répond plus aux critères de confort dû aux patients hospitalisés ainsi qu'à l'organisation du travail à long terme des équipes pluridisciplinaires. C'est pourquoi un plan de **rénovation**, qui sera financé par l'AVIQ, sera programmé pour permettre la réhabilitation de ce site d'une capacité égale en matière de nombre de lits, mais qui mettra à disposition du personnel et du corps médical les locaux nécessaires à une médecine et des soins de la meilleure qualité.

Le **CIMC** va déménager dans un nouveau bâtiment unique ayant une double fonctionnalité : le centre de rééducation fonctionnelle correspondant aux obligations de la convention INAMI et l'école de type 4 « Léona Platel ». Même si ce bâtiment est unique, les locaux seront clairement identifiés selon l'affectation soit pour le CIMC, soit pour l'école. Trois éléments majeurs justifient la nécessité de construction d'un nouveau bâtiment dans un espace mieux adapté aux besoins des jeunes patients et de leurs familles. Premièrement, dans le cadre de la mise en œuvre du projet d'éco-quartier sur le site de Coronmeuse, la démolition du bâtiment actuel est prévue dans le courant de l'année 2020. Ensuite, le bâtiment actuel date de 1968 et son état de vétusté ne permettra plus de garantir la qualité des soins de rééducation par nos équipes pluridisciplinaires ainsi que la sécurité des patients et des élèves. Enfin, de manière à répondre aux besoins de la population, notre volonté est d'élargir l'offre de soins à l'ensemble des enfants de l'école qui le nécessitent et d'élargir ainsi la proportion du nombre de petits patients fréquentant le CRF. L'objectif sera de développer une plus grande synergie entre les deux structures.

Accompagnement des talents

Selon les dernières données, au sein des Cliniques de soins spécialisés Valdor – Pèrî, plus d'une personne sur dix en moyenne est absente du travail. Cette situation de fait engendre inévitablement des difficultés en termes de charge de travail et d'organisation pour les équipes.

La première étape d'un plan global visant une diminution de **l'absentéisme** consiste à identifier les éléments susceptibles de favoriser la présence au travail. C'est avec l'ensemble du personnel que nous travaillons pour mieux comprendre les éléments qui pèsent sur telle ou telle situation de vie au travail, elles-mêmes capables d'influencer l'absence ou la présence au travail.

Il est prouvé que le supérieur hiérarchique est un maillon crucial dans la réduction de l'absentéisme, du risque de burn-out et de rotation du personnel. Ainsi, le modèle de **leadership** doit être renforcé en considérant chaque travailleur non pas comme une ressource mais comme un partenaire. Ceci implique la confiance, la maîtrise et la finalité. La confiance pour que le travailleur puisse se sentir autonome et responsable dans sa fonction et ainsi stimuler sa créativité et son inventivité. La maîtrise pour qu'il puisse se sentir compétent dans son travail et pouvoir exercer un contrôle sur celui-ci. Enfin, la finalité pour qu'il trouve du sens à son travail. Cette approche individuelle doit être complétée par une approche collective indispensable à la collaboration au sein des équipes, à la solidarité et aux liens entre les collègues. Le plan stratégique ambitionne de renforcer la cohérence qui existe entre les valeurs attendues dans les soins, comme la bientraitance et l'autonomie et celles que peuvent souhaiter les travailleurs de la part de la hiérarchie comme la bienveillance et la confiance.

Un plan d'action sera mis en place pour consolider, faire vivre au quotidien les valeurs du leader et du médecin (traduction de ces valeurs reconnues et admises en comportements concrets) telles que déjà définies en 2019. Ce plan inclura la formation, le coaching ainsi que le co-développement.

Ce plan d'action devra être complété par une réflexion sur **l'organisation du travail** de manière à en augmenter l'efficacité et ainsi être en capacité de répondre à l'évolution des besoins toujours plus nombreux et des exigences des clients dans une enveloppe budgétaire fermée. Citons, par exemple : l'organisation de l'équipe mobile de remplacement immédiat, la place des familles pendant l'hospitalisation, l'organisation logistique, la refonte du système de distribution des médicaments, l'élargissement des compétences des aides-soignants, ...

Moyens :

Communication

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

- l'augmentation de la visibilité des **polycliniques** et des **hôpitaux de jour** en vue d'en augmenter l'attractivité ;
- l'optimisation des relations avec les **médecins traitants et les maisons médicales** ;
- la promotion du recrutement de **nouveaux médecins et de nouveaux soignants** ;
- le renouveau du site **Pèrî**, notamment à l'occasion du 50^{ème} anniversaire en 2021 ;
- l'inauguration des nouveaux bâtiments du **CIMC** ;
- la communication avec les pharmaciens d'officine pour la **réconciliation médicamenteuse**.

Outils de gestion

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

- développement de l'activité médicale en hospitalisation et en ambulatoire ;
- utilisation qualitative et quantitative du dossier patient informatisé ;
- renforcement des collaborations avec les médecins généralistes ;
- pharmacie clinique et antibiothérapie ;
- absentéisme.

Formation

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

- l'utilisation du **Dossier patient informatisé** ;
- le développement des compétences de **leadership** des cadres du secteur ainsi que des médecins hospitaliers ;
- l'acquisition de **nouvelles compétences** adaptées au projet médical ainsi qu'aux évolutions technologiques, sociétales et législatives. Il nous faudra également axer la formation permanente sur la transmission du savoir et sur le maintien et le renforcement des valeurs propres à l'institution (Humanité, Pluridisciplinarité, Rigueur scientifique et Approche globale).

SECTEUR C Établissements d'accueil et services pour personnes âgées
--

Fin 2019, le Secteur C, c'est :

11 établissements d'hébergement et de soins pour personnes âgées et un service d'aide au maintien à domicile.

Les établissements d'accueil, d'hébergement et de services pour personnes âgées représentent une capacité totale de 1069 places réparties en :

- 434 places de maisons de repos (dont 36 de de court séjour) ;
- 635 places de maisons de repos et de soins ;

auxquels s'ajoutent :

- 75 places d'accueil et de soins de jour ;
- 75 logements en résidence-services ;

Le **service de maintien à domicile** offre les services suivants :

- Service d'aide aux familles et aux aînés ;
- Service de garde à domicile ;
- Service de distribution des repas à domicile ;
- Service de soins à domicile et dispensaire de soins ;
- Service d'aide et soutien psychologique.

Détails des établissements d'accueil, hébergement et services pour personnes âgées :

- **Résidence Les Orchidées** à Grivegnée : maison de repos/maison de repos et de soins (99 places)
- **Résidence Le Chemin de Loncin** à Ans : maison de repos/maison de repos et de soins (120 places), centre d'accueil et de soins de jour (10 places), résidence-services (20 appartements)
- **Résidence Les Trois Rois** à Visé : maison de repos/maison de repos et de soins (104 places), centre d'accueil et de soins de jour (8 places), résidence-services (9 appartements)
- **Résidence Le Doux Séjour** à Herstal : maison de repos/maison de repos et de soins (78 places), centre d'accueil et de soins de jour (10 places), résidence-services (16 appartements)
- **Résidence Le Tilleul d'Edouard** à Grivegnée : maison de repos/maison de repos et de soins (90 places, dont 10 lits de court séjour)
- **Domaine des Blés Dorés** à Awans - Villers-l'Evêque : maison de repos/maison de repos et de soins (66 places), un centre d'accueil de jour (10 places), résidence-services (16 appartements)

- **Résidence Les Saules** à Bassenge – Wonck : maison de repos/maison de repos et de soins (72 places)
- **Résidence Leonardo da Vinci** à Welkenraedt : maison de repos/maison de repos et de soins (85 places dont 8 places de court séjour), un centre d'accueil de jour (10 places), résidence-services (14 appartements)
- **Résidence Les Tournesols** à Liège : maison de repos et de soins (97 places) et accueil de jour (12 places)
- **Résidence Louis Demeuse** à Herstal : maison de repos/maison de repos et de soins (150 places)
- **Résidence La Plaine** à Liège : maison de repos et maison de repos et de soins (108 places (dont 18 de court séjour) et centre d'accueil de jour (15 places).

Contexte :

La création d'un secteur spécifique pour les établissements d'hébergement, de soins et de services aux personnes âgées date de la création de l'Intercommunale ISOSL en 2008.

Douze ans plus tard, force est de constater que celui-ci s'est fortement agrandi en nombre de places mais également en variété d'offres de services.

En effet, la plupart des établissements comprennent, outre l'hébergement et les soins, des unités pour personnes désorientées, des résidences-services, des centres d'accueil et de soins de jour ainsi que des lits de courts séjours.

L'intégration en 2016 des **services de maintien à domicile** au sein de l'Intercommunale, a permis de doter celle-ci d'un réseau complet de prise en charge des aînés quel que soit leur milieu de vie : en ambulatoire au sein des polycliniques hospitalières, en hospitalisation, en maintien à domicile et enfin en hébergement.

Les défis auxquels ce secteur doit faire face sont nombreux : adaptation aux nouvelles réglementations normatives et financières, difficultés de recrutement du personnel, évolutions technologiques, évolution de la société, équilibre financier, ...

Accompagnements des Résidents et des bénéficiaires

**Humanité,
Interdisciplinarité,
Professionnalisme,
Sens des soins,
Dignité - respect,
Convivialité.**

Sont les valeurs qui sous-tendent toutes les actions au sein du secteur.

Assurer aux résidents **la meilleure qualité de vie** possible reste l'objectif prioritaire de notre secteur.

Indépendamment de la qualité des soins à prodiguer, nous poursuivrons nos actions en matière d'**alimentation** et de prévention de la dénutrition. Tous nos établissements sont dotés d'un Comité Liaison Alimentation et Nutrition (CLAN).

En collaboration avec les responsables des cuisines ISoSL, les diététiciens et les référents alimentation, tout est mis en œuvre pour garantir aux résidents l'accès à une alimentation saine, variée, équilibrée et adaptée tout en conservant le **plaisir de bien manger**.

La qualité de l'alimentation fait également l'objet d'une attention particulière pour les bénéficiaires du **service de distribution des repas** à domicile : augmenter les possibilités de choix entre différents menus, la préparation de menus spéciaux (fêtes, ...) est en cours d'analyse.

Une attention particulière est apportée au **bien-être** des résidents (esthéticienne sociale, snoezelen,...) ainsi qu'en collaboration avec les équipes animations, aux **loisirs** des résidents sur le site de la maison de repos mais également dans la mesure du possible à l'extérieur.

De manière globale, une réflexion visant à (ré)**organiser** toutes les activités, en ce compris les soins, **en fonction des besoins des résidents** sera initiée avec, dans la mesure du possible, une prise en compte des besoins individuels de chaque résident.

Le développement de nouveaux services : esthéticiennes sociales à domicile, case manager, aide-ménagères sociales.

Les médicaments occupent une place importante dans l'approche médicale des personnes âgées mais ils ont un impact sur leur qualité de vie, sont source d'incidents et représentent un coût non négligeable.

La mise en place d'un **circuit du médicament totalement sécurisé** reste un des objectifs prioritaires du secteur en 2019, notamment par l'harmonisation des procédures entre les différents établissements et la collaboration avec les pharmacies hospitalières de l'intercommunale.

La collaboration entre le secteur hébergement et le secteur des soins à domicile, d'une part et le secteur hospitalier, d'autre part, devra être intensifiée afin d'optimiser les flux entre les hospitalisations et l'hébergement, de développer des projets de **collaboration et d'échange d'expertise** entre ces établissements (liaison gériatrique pour les résidents, soutien de la fonction palliative, hébergement de patients sans appui, prise en charge des résidents souffrant de **sclérose en plaques** ou de **la Chorée de Huntington**).

Moyens :

La **qualité du cadre de vie** que nous offrons aux Résidents est un des moyens d'améliorer la qualité de vie de ceux-ci.

Les nouveaux établissements construits par l'Intercommunale (Le Chemin de Loncin en 2008 et plus récemment Les Tournesols en 2017 et la Plaine en 2018) offrent un confort maximum aux Résidents.

Le projet de construction de la Résidence du **Thier** au Thier à Liège (105 lits de maison de repos) avance. La construction devrait commencer dans le cadre d'un marché de promotion dès 2020.

A défaut de lits disponibles, l'augmentation de capacité de 32 lits pour la Résidence Les **Tournesols** n'a pas été finalisée en 2019. L'aménagement du quatrième étage du bâtiment reste une priorité pour ces années à venir.

La construction de 10 logements en résidence services sociale sur le site de la Résidence Les **Orchidées**, en partenariat avec la société de logements sociaux locale se poursuit. L'auteur de projet est désigné par la Société de logement. Isosl est associé au projet.

Cette formule doit permet d'augmenter l'offre de logements adaptés aux personnes âgées à des prix accessibles.

Plusieurs projets visant à compléter l'offre de service et d'hébergement sur le site de la Plaine sont en cours (Résidence services sociale en partenariat avec la Maison liégeoise, logement adapté pour les personnes âgées...)

Parallèlement, les établissements existants font l'objet de rénovation et la mise en conformité aux nouvelles normes. Les travaux de rénovation de la Résidence les **Orchidées** ont débuté fin 2018 se poursuivront en phases successives jusqu'en 2020.

Tout comme pour les aspects liés à l'infrastructure, le **fonctionnement des établissements** sera placé sous le signe de l'adaptation aux changements. Notre secteur doit intégrer les nouvelles modalités de financement et d'organisation pour continuer à répondre aux besoins toujours grandissants d'hébergements de qualité, accessibles à tous.

L'**amélioration et la diversification des services** offerts aux résidents par les établissements existants resteront une priorité.

Des demandes de **requalification de lits** de maison de repos en lits de maison de repos et de soins seront introduites afin d'optimiser le financement des établissements existants. Plusieurs établissements sont concernés : La Résidence **Léonardo Da Vinci** (Welkenraedt) et la Résidence **Louis Demeuse** (Herstal) pour lesquelles des demandes sont toujours pendantes, La Résidence La Plaine, quant à elle, introduira une nouvelle demande en 2020.

Les **différents types d'accueil** tels que les lits de court séjour, les unités pour personnes âgées désorientées, les résidences-services et les centres de jour seront développés. Ces services complémentaires feront l'objet d'une analyse de l'infrastructure, du profil des bénéficiaires potentiels et des moyens complémentaires à mettre en œuvre pour permettre l'accès afin d'en améliorer l'adéquation aux besoins de la population.

Une réflexion sur des économies d'échelles possibles notamment au sein des services logistiques (entretien, maintenance, ...) par **une meilleure collaboration avec les services transversaux** d'ISoSL sera initiée dès 2020.

La qualité des soins prodigués à tous les bénéficiaires est évidemment un élément essentiel pour garantir la qualité de vie de ceux-ci. Afin de garantir cette qualité des soins aux résidents, une attention particulière devra être portée à la **qualité de vie au travail du personnel**, notamment l'organisation du travail (équipe mobile de remplacement immédiat, communication des horaires, ...), mobilité, développement des compétences, formations coaching, etc...

Notre volonté est d'améliorer **l'attractivité des professions** d'infirmier et de soignant dans notre secteur, notamment en maintenant notre collaboration avec les écoles de la région mais également en offrant la possibilité au personnel de s'investir dans des **tâches spécifiques** (réfèrent soins palliatifs, réfèrent démence, réfèrent plaies, réfèrent alimentation, ...) et en mettant à disposition du personnel des **formations de qualité** en collaboration avec la cellule formation.

La création d'un **dossier informatisé du résident** est un des défis à relever par notre secteur pour ces prochaines années. Les adaptations techniques et les formations que ce projet implique sont en cours. La première phase d'uniformisation des procédures et de la transmission des données est terminée. Le **projet spécifique adapté à notre secteur** est finalisé et a reçu l'aval de l'autorité de tutelle. Sa mise en application dans les différents établissements a débuté en 2018 avec la collaboration de tout le personnel de soins et les Directions des établissements et il se poursuivra durant les prochaines années.

CONCLUSION

Un plan stratégique ambitieux pour les exercices 2020-2022, qui vise, tout en préservant la pérennité économique et financière de l'institution, à mettre des infrastructures modernes à la disposition du public concerné par notre objet social, à rester une institution de référence dans les trois secteurs d'activité et à poursuivre notre politique d'amélioration de la qualité au bénéfice de nos patients et résidents.

Notre intercommunale veillera donc à conserver son dynamisme et sa proactivité dans les secteurs de la santé mentale, des soins spécialisés et des services aux personnes âgées.

Outre les projets décrits dans ce plan, elle saisira les opportunités qui lui permettront de développer et d'améliorer les structures et services conformes à son objectif social (résidence-services, partenariats,...) en veillant à assurer sa pérennité à terme.

Comme précisé en introduction, le fonctionnement de l'intercommunale repose également sur une structure « transversale » destinée à apporter son support aux trois secteurs d'activité.

Ces départements transversaux (ressources humaines, finances, techniques, hôtellerie, informatique, contrôle interne, ...) veilleront par leurs propres objectifs à soutenir l'action de l'intercommunale et la réalisation optimale des projets définis par secteur.

En ce qui concerne le département des ressources humaines, son cadre stratégique repose sur quatre socles de base :

- améliorer la rapidité de décision,
- construire et déployer les compétences,
- renforcer la motivation du personnel,
- fédérer les collaborateurs aux valeurs d'ISoSL et à la gestion du changement.

Pour la mise en œuvre du cadre stratégique, le département veillera à :

- améliorer la gestion administrative du personnel grâce notamment à son logiciel de Ressources humaines (SIRH), outil performant et adapté à la législation sociale et aux règles de financement relatives au secteur, outil permettant de répondre rapidement à des demandes spécifiques du personnel (simulations, ...),
- permettre aux collaborateurs d'accéder à un emploi stable (nominations, CDI, mobilité, trajets de carrière,...) correspondant à leurs attentes et à celle de l'institution,

La gestion des talents et la fidélisation sont des atouts pour assurer la sérénité et le développement d'ISoSL.

- assurer un recrutement en adéquation avec les spécificités des métiers de notre intercommunale,
- développer la compétence des collaborateurs et des équipes notamment par un « plan de formation » proposant des formations adaptées aux besoins des secteurs, des départements et des services et à leurs objectifs.

Le département des ressources humaines restera attentif à des préoccupations essentielles :

- la non-discrimination,
- la problématique des pensions,
- la lutte dans le cadre de l'absentéisme,
- le suivi normatif et budgétaire.

En ce qui concerne le département technique, comme décrit dans les projets des secteurs, il apportera son concours à un ambitieux projet de construction et d'amélioration des infrastructures existantes :

- nouvel hôpital à Lierneux, Résidence Thier à Liège, CIMC, appartements Seniors,...
- travaux d'infrastructures hospitalières (Pèrî, Petit-Bourgogne,...),
- travaux dans les résidences pour améliorer le confort et la qualité de vie.

L'informatique est un outil indispensable pour continuer à inscrire ISoSL dans la modernité.

A cette fin, le département informatique s'est fixé certains objectifs pour cette période triennale. Les programmes d'investissements repris dans ce document en attestent.

D'une manière générale, le département informatique :

- mettra l'accent sur le renforcement des mesures de sécurités informatiques dans le cadre du RGPD et de la directive NIS,
- mettra à jour des outils de facturation et ADT,
- remplacera le logiciel d'achats,
- mettra en place un système de business intelligence hospitalier,
- mettra en place un logiciel de gestion des pharmacies,
- remplacera le logiciel de gestion du parc informatique.

Pour les services hôteliers (entretien, achats, cuisines) l'objectif reste d'assurer les meilleurs services en interne en liaison directe avec les services « consommateurs ».

Tout en restant attentif aux contraintes et notamment au respect des budgets et de la loi sur les marchés publics, ce département veillera au maintien et à l'amélioration de la qualité des services et des fournitures proposées.

Pour ce qui concerne la cuisine, une attention plus particulière sera apportée à une alimentation saine et éco-responsable. Rappelons notre engagement dans le cadre du « green deal » en ce qui concerne les repas scolaires.

Lors de la période triennale 2020-2022, l'intercommunale mettra l'accent sur de nouveaux outils de gestion et de management organisationnel :

- renforcement du contrôle de gestion, en collaboration avec les services concernés, notamment par le développement d'indicateurs de gestion plus précis relatifs à l'activité médicale, hôtelière et à la gestion des ressources humaines,
- mise en place d'une structure d'analyse des procédures organisationnelles et de gestion de projets.

Enfin sur un plan financier, le présent document reprend outre le programme des investissements pour les années 2020, 2021 et 2022, le budget de fonctionnement détaillé pour 2020. Le résultat global consolidé serait de -1.332.568 euros.

L'objectif des deux exercices suivants, dont les projets seront réévalués lors des assemblées générales de fin décembre 2020 et 2021 sera de limiter les déficits en tenant compte notamment du sous-financement du secteur, des coûts particuliers liés à des activités spécifiques, de la responsabilisation en matière de pension et des nouveaux investissements.

Outre cet objectif général, le département financier se fixe également les objectifs suivants :

- veiller à développer au maximum les recettes et à optimiser les dépenses,
- ramener notre ligne de trésorerie courante à un niveau plus acceptable en évitant de financer des investissements à long terme avec la trésorerie journalière et ce, grâce à un planning d'investissement précis et des décaissements qui en découlent,
- accorder une attention toute particulière aux taux d'occupation de nos différentes structures vu le changement de financement qui fera dépendre le subside de ces derniers.

En synthèse :

1 plan stratégique

4 thèmes principaux

8 axes stratégiques

Qualité des services

- Renforcement de la qualité des services
- Cohérence institutionnelle

Infrastructure

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

Organisation

- Attractivité et Présentéisme
- Accroissement de l'efficience

Santé Financière

- Développement de l'activité
- Optimisation recettes /dépenses

ISoSL

PLAN STRATEGIQUE TRIENNAL

2020 - 2022

Budget d'investissement

INVESTISSEMENTS ISOSL			
<u>Nature des investissements</u>	2020	2021	2022
202. Frais d'établissement	118.000		
210. Logiciels	670.700	210.000	181.100
221. Constructions	11.504.900	5.073.000	15.723.700
224. Gros travaux d'entretien	1.639.000	886.500	350.800
225. Agencement des immeubles	4.558.400	2.577.500	7.301.800
230. Matériel médical	423.400	393.000	375.000
240. Mobilier	535.550	497.000	497.000
241. Matériel non médical	729.950	580.000	580.000
242. Matériel roulant	256.000	127.000	127.000
243. Matériel informatique	916.500	470.000	293.000
270. Production immobilisée	960.000	960.000	960.000
TOTAUX	22.312.400	11.774.000	26.389.400

INVESTISSEMENTS SECTEUR A			
<u>Nature des investissements</u>	2020	2021	2022
202. Frais d'établissement	3.000		
210. Logiciels	358.700	85.000	68.400
221. Constructions	5.643.000	3.135.000	10.400
224. Gros travaux d'entretien	331.000	419.000	197.000
225. Agencement des immeubles	772.300	616.200	3.365.800
230. Matériel médical	14.400	20.000	20.000
240. Mobilier	102.800	105.000	105.000
241. Matériel non médical	437.100	300.000	300.000
242. Matériel roulant	89.000	55.000	55.000
243. Matériel informatique	302.000	210.000	100.000
270. Production immobilisée	260.000	260.000	260.000
TOTAUX	8.313.300	5.205.200	4.481.600

INVESTISSEMENTS SECTEUR B			
<u>Nature des investissements</u>	2020	2021	2022
202. Frais d'établissement	11.500		
210. Logiciels	221.200	76.000	90.700
221. Constructions	5.713.900		25.300
224. Gros travaux d'entretien	570.000	50.000	
225. Agencement des immeubles	2.484.700	170.800	2.282.000
230. Matériel médical	341.500	285.000	285.000
240. Mobilier	153.250	111.000	111.000
241. Matériel non médical	124.850	95.000	95.000
242. Matériel roulant	145.000	50.000	50.000
243. Matériel informatique	389.000	140.000	80.000
270. Production immobilisée	100.000	100.000	100.000
TOTAUX	10.254.900	1.077.800	3.119.000

INVESTISSEMENTS SECTEUR C			
<u>Nature des investissements</u>	2020	2021	2022
202. Frais d'établissement	103.500		
210. Logiciels	90.800	49.000	22.000
221. Constructions	148.000	1.938.000	15.688.000
224. Gros travaux d'entretien	738.000	417.500	153.800
225. Agencement des immeubles	1.301.400	1.790.500	1.654.000
230. Matériel médical	67.500	88.000	70.000
240. Mobilier	279.500	281.000	281.000
241. Matériel non médical	168.000	185.000	185.000
242. Matériel roulant	22.000	22.000	22.000
243. Matériel informatique	225.500	120.000	113.000
270. Production immobilisée	600.000	600.000	600.000
TOTAUX	3.744.200	5.491.000	18.788.800

INVESTISSEMENTS SECTEUR A			
<u>Nature des investissements</u>	2020	2021	2022
202. Frais d'établissement	3.000		
210. Logiciels	358.700	85.000	68.400
221. Constructions	5.643.000	3.135.000	10.400
224. Gros travaux d'entretien	331.000	419.000	197.000
225. Agencement des immeubles	772.300	616.200	3.365.800
230. Matériel médical	14.400	20.000	20.000
240. Mobilier	102.800	105.000	105.000
241. Matériel non médical	437.100	300.000	300.000
242. Matériel roulant	89.000	55.000	55.000
243. Matériel informatique	302.000	210.000	100.000
270. Production immobilisée	260.000	260.000	260.000
TOTAUX	8.313.300	5.205.200	4.481.600

202 FRAIS D'ETABLISSEMENT			
<u>Nature des investissements</u>	2020	2021	2022
PB : poubelles et cendriers pour la dalle	3.000		
TOTAUX	3.000		

210 LOGICIELS			
<u>Nature des investissements</u>	2020	2021	2022
Psychiatrie Liège :			
- Oazis : mise à jour CARAD	37.700		
- Uniface - BD pour Oazis	26.300		6.700
- Logiciel comptabilité partie achats	27.000		
- Logiciel SIRH	15.000		
- Fiche de paie électronique	5.100		
- Logiciel BI pour le contrôle de gestion	15.000	4.500	4.500
- Divers (licences Sciforma, SQL Serveurs, système de Backup, Upgrade MS Exchange et mise en conformité des licences existant	7.800	10.500	13.500
- Licences anti virus (forticiel - sécurité, anti spam mail, Sandbox, analyser failles sécurité)	36.300		
- Logiciel RPM	22.000		
- Network Sécurité		21.000	6.000
- Logiciel de gestion de parc et de de HD		15.000	
- Mobile Management			9.000
- SSM : logiciel DPI	2.700		
- SSM : test psychologique	3.000		
- Clean : logiciel DPI Jade	14.000		
Psychiatrie Lierneux :			
Oazis : mise à jour CARAD	37.700		
Uniface - BD pour Oazis	16.300		6.700
Logiciel comptabilité partie achats	18.000		
Logiciel SIRH	10.000		
Fiche de paie électronique	3.400		
Logiciel BI pour le contrôle de gestion	10.000	3.000	3.000
Divers (licences Sciforma, SQL Serveurs, système de Backup, Upgrade MS Exchange et mise en conformité des licences existante	5.200	7.000	9.000
Licences anti virus (forticiel - sécurité, anti spam mail, Sandbox, analyser failles sécurité)	24.200		
Logiciel RPM	22.000		
Network Sécurité		14.000	4.000
Logiciel de gestion de parc et de de HD		10.000	
Mobile Management			6.000
TOTAUX	358.700	85.000	68.400

221 CONSTRUCTIONS			
<u>Nature des investissements</u>	2020	2021	2022
Agora : aménagement des voiries (1.766.800 €/2)	883.400		9.000
CHSA, Les Doyards : reconditionnement et extension (7.434.000€ - plan infrastructures hospitalières)	4.299.000	3.135.000	
CHSA, Kadence, travaux réfection des toitures et aménagement des abords	350.600		
CHSA, Verrière : démolition et réfection de la façade	110.000		1.400
CHSA : construction du nouvel hôpital (DB - plan infrastructures hospitalières)			
TOTAUX	5.643.000	3.135.000	10.400

224 GROS TRAVAUX D'ENTRETIEN			
<u>Nature des investissements</u>	2020	2021	2022
Psychiatrie Liège :			
- Travaux de peinture	44.000	44.000	32.000
- Assainissements	25.000	25.000	15.000
- PB : remise en service de la cogénération	40.000		
- PB : remplacement de la centrale de détection incendie	50.000	50.000	
- PB : remplacement chaudière		90.000	
- PB : mise en conformité électrique	100.000	150.000	100.000
- HP: remplacement chaudière (Parl 13)		10.000	
Psychiatrie Lierneux :			
- CHSA, Alloux-Reva : appel-infirmières	50.000		
- CHSA : mise en conformité électrique	22.000		
- CHSA : remplacement chaudière (Tilleul)		50.000	
- CHSA : transformation de certains locaux en salles de bain et douches + réaménagement bureaux			50.000
TOTAUX	331.000	419.000	197.000

225 AGENCEMENT DES IMMEUBLES			
<u>Nature des investissements</u>	2020	2021	2022
Psychiatrie Liège : dossier pompier - attestation sécurité	20.000	70.000	70.000
PB, Coquelicots : rénovation (5.963.000€) - solde (plan infrastructures hospitalières)		44.400	
PB, Bleuets, Genêts : désignation architecte de projet (plan infrastructures hospitalières)	295.800	295.800	295.800
PB, Bleuets, Genêts : travaux de rénovation (plan infrastructures hospitalières)			2.844.000
PB : remplacement du groupe électrogène	165.000		
Charmilles : rénovation des sanitaires "petite aile" des 1er et 2ème étages		150.000	
Charmilles : remplacement d'un ascenseur	94.500		
Cèdres : suppression du fumoir / extracteur avec porte vitrée	20.000		
Clean : remise en état des revêtements de sol	6.000	6.000	6.000
CHSA : création d'un espace de stockage aux ateliers + parkings	71.000		
CHSA, cuisine : fermeture du quai de chargement	30.000		
CHSA, Maison Meurice - Hôtel thérapeutique : châssis			100.000
CHSA : travaux de mise en conformité	70.000	50.000	50.000
TOTAUX	772.300	616.200	3.365.800

230 MATERIEL MEDICAL			
<u>Nature des investissements</u>	2020	2021	2022
Psychiatrie Liège :			
- Chariot et armoire à médicaments	5.000	10.000	10.000
Psychiatrie Lierneux :			
- Chariot de soins	1.600	10.000	10.000
- Matelas et chaise roulante	2.900		
- Divers appareils médicaux	4.900		
TOTAUX	14.400	20.000	20.000

240 MOBILIER			
<u>Nature des investissements</u>	2020	2021	2022
Psychiatrie Liège :			
- PB : aménagement policlinique	25.000	50.000	50.000
- PB : armoire à casiers	1.500		
- PB : fauteuils + fauteuils de repos	22.000		
- Agora : tables pique-nique	2.000		
Psychiatrie Lierneux :			
- CHSA : renouvellement lits et fauteuils	48.500	55.000	55.000
- CHSA : renouvellement tables, chaises, bureaux, armoires	3.800		
TOTAUX	102.800	105.000	105.000

241 MATERIEL NON MEDICAL			
<u>Nature des investissements</u>	2020	2021	2022
Psychiatrie Liège :			
- PB : chariots à bornes	20.000	200.000	200.000
- PB : chambre de congélation	25.000		
- PB : matériel divers cuisine (congélateur)	3.500		
- PB : matériel divers entretien (monobrosse)	2.500		
- PB : matériel de sport (vélos)	1.800		
- PB : matériel divers	13.000		
- Agora : matériel divers cuisine (borne + navette)	75.000		
- Agora : matériel de sport (vélo et tapis de course)	6.500		
- Hillier : matériel divers entretien (monobrosse)	1.500		
- Hillier : matériel de sport (rameur ou vélo elliptique)	5.000		
- Start : cuisinière avec four	1.500		
- Clean : TV	750		
- Clean : table de ping pong	750		
- Clean : four et cuisinière	2.000		
Psychiatrie Lierneux :			
CHSA : lave-vaisselle tunnel	115.000	100.000	100.000
- Matériel transport repas	100.000		
- Matériel divers entretien (autolaveuses, chariots à linge, monobrosses, sèche-linge et lave-linge)	55.300		
- Matériel divers (tv, vélo ,élagueuse, rack à palettes, matériel hifi)	8.000		
TOTAUX	437.100	300.000	300.000

242 MATERIEL ROULANT			
<u>Nature des investissements</u>	2020	2021	2022
Psychiatrie Liège :			
- PB / Agora : camionnette pour commandes magasin et mobilier	35.000	35.000	35.000
- PB / Agora : géolocalisation 14pc	7.000		
Psychiatrie Lierneux :			
- CHSA : bus 17 à 20 places	42.000	20.000	20.000
- CHSA : géolocalisation 10pc	5.000		
TOTAUX	89.000	55.000	55.000

243 MATERIEL INFORMATIQUE			
<u>Nature des investissements</u>	2020	2021	2022
Psychiatrie Liège :			
- PB-Agora : amélioration WIFI dans les isolements	6.000		
- PB-Agora : caméra IP isolements	17.000		
- Téléphonie IP	6.000		
- Matériel informatique divers (Switch POE, délocalisation du backup vers les Tournesols, système d'envoi de SMS)	9.000		
- Parc PC (portables, fixes, écrans, tablettes)	80.000	60.000	60.000
- Firewall Data Center Sécurité Fortigate	42.000		
- Projet écrans d'affichage	1.000	10.000	
- Disaster Recovery Plan		45.000	
- Augmentation du stockage du DC		15.000	
Psychiatrie Lierneux :			
- Controleur WIFI supplémentaire	38.500		
- Téléphonie IP	7.000		
- Matériel informatique divers (Switch POE, délocalisation du backup vers les Tournesols, système d'envoi de SMS)	14.500		
- Firewall Data Center Sécurité Fortigate	28.000		
- Parc PC (portables, fixes, écrans, tablettes)	52.000	40.000	40.000
- Projet écrans d'affichage	1.000		
- Disaster Recovery Plan		30.000	
- Augmentation du stockage du DC		10.000	
TOTAUX	302.000	210.000	100.000

PRODUCTION IMMOBILISÉE			
<u>Nature des investissements</u>	2020	2021	2022
Psychiatrie Liège	260.000	260.000	260.000
TOTAUX	260.000	260.000	260.000

INVESTISSEMENTS SECTEUR B				
<u>Nature des investissements</u>	2020	2021	2022	
202. Frais d'établissement	11.500			
210. Logiciels	221.200	76.000	90.700	
221. Constructions	5.713.900		25.300	
224. Gros travaux d'entretien	570.000	50.000		
225. Agencement des immeubles	2.484.700	170.800	2.282.000	
230. Matériel médical	341.500	285.000	285.000	
240. Mobilier	153.250	111.000	111.000	
241. Matériel non médical	124.850	95.000	95.000	
242. Matériel roulant	145.000	50.000	50.000	
243. Matériel informatique	389.000	140.000	80.000	
270. Production immobilisée	100.000	100.000	100.000	
TOTAUX	10.254.900	1.077.800	3.119.000	

202 FRAIS D'ETABLISSEMENT				
<u>Nature des investissements</u>	2020	2021	2022	
CIMC :				
Tapis de sol	6.000			
Equipement divers	5.500			
TOTAUX	11.500			

210 LOGICIELS				
<u>Nature des investissements</u>	2020	2021	2022	
Oazis : mise à jour CARAD	37.700			
Oazis : interfaces physiothérapie et dentisterie	10.000			
Uniface - BD pour Oazis	26.300	0	6.700	
Logiciel comptabilité partie achats	27.000			
Logiciel SIRH	15.000			
Fiche de paie électronique	5.100			
Logiciel BI pour le contrôle de gestion	15.000	4.500	4.500	
Atres licences (licences Sciforma, Upgrade MS Exchange, HL7 SOUP, Visual Studio, devexpress et mise en conformité des licences existantes)	7.800	10.500	10.500	
Licences anti virus (forticlient - sécurité, anti spam mail, Sandbox, analyser failles sécurité)	36.300			
Licences Speechmike	5.000	3.000	1.000	
Pèri: licences pour le logiciel Data Meal (diététique)	10.000			
Interfaces entre instrumentations (EEG et DPI)	10.000			
Interaction médicaments	16.000			
Logiciel de gestion de stock informatique		15.000		
Network security		21.000	6.000	
Mobile management			9.000	
DPI suite , yc H+ Drug modules complémentaires (Huntington, etc.)		15.000	15.000	
Scanning au lit du patient pour la distribution de médicament secteur B			35.000	
Interfaces kioskes admissions		7.000		
Logiciel E-learning			3.000	
TOTAUX	221.200	76.000	90.700	

221 CONSTRUCTIONS				
<u>Nature des investissements</u>	2020	2021	2022	
Pèri: aménagement des voiries (1.766.800 €/2)	883.400		9.000	
CIMC : construction nouveaux locaux à la Plaine de Droixhe	4.830.500		16.300	
TOTAUX	5.713.900		25.300	

224 GROS TRAVAUX D'ENTRETIEN				
<u>Nature des investissements</u>	2020	2021	2022	
Pèri : remise en peinture du site	75.000	50.000		
Pèri : installation d'un groupe électrogène de secours et adaptation du TGBT	495.000			
TOTAUX	570.000	50.000		

225 AGENCEMENT DES IMMEUBLES				
<u>Nature des investissements</u>	2020	2021	2022	
Pèri : travaux de rénovation du site et réaménagement de la cuisine (plan infrastructures hospitalières)	142.000	90.800	2.232.000	
Valdor : réfection des toitures	2.208.500			
Valdor : climatisation appartement médecin	5.000			
Valdor : rafraichissement d'air/chauffage	45.000			
Valdor : rideaux d'air chaud aux accès sous-sol		30.000		
Valdor : pare soleil pour la terrasse, le restaurant et le sas vers l'extérieur	25.000			
Valdor : achèvement de l'ancienne chambre nucléaire	24.200			
Valdor et Pèri : dossier pompiers	35.000	50.000	50.000	
TOTAUX	2.484.700	170.800	2.282.000	

230 MATERIEL MEDICAL			
<u>Nature des investissements</u>	2020	2021	2022
CIMC :		20.000	20.000
- Lève-personnes passif	12.000		
- Table de massage	5.000		
- Matériel divers (brancard, aspirateur bronchique, matériel tactile et sonore, saturomètre pédiatrique)	5.300		
Valdor :		150.000	150.000
- Appareil de rééducation	4.500		
- Aspirateur bronchique	22.500		
- Projet médecine sportive	60.000		
- Matériel et instrumentation pour la chirurgie de la main	25.000		
- Monitoring à distance	50.000		
- Pompe à perfusion	7.000		
- Matériel divers (appareil d'électrostimulation, table de massage, guéridon de soins, système d'électrothérapie pour rééducation de la déglutition)	5.800		
Chariot à médicaments:		50.000	50.000
- Pèri	22.500		
- Valdor	22.500		
- Hestia et Arcania	5.000		
Chaises roulantes :		5.000	5.000
- Valdor	2.600		
- Pèri	2.500		
Pèri :		50.000	50.000
- Echocardiographe portable	30.000		
- Scanner vésical portable et accessoires	12.000		
- Fauteuils	7.000		
- Lève-personnes passif	11.000		
- Guéridon de soins et chariot à prélèvements	1.300		
Remplacement de matériel défectueux:		10.000	10.000
- Pèri	3.000		
- Valdor	25.000		
TOTAUX	341.500	285.000	285.000

240 MOBILIER			
<u>Nature des investissements</u>	2020	2021	2022
CIMC :		10.000	10.000
- Aménagement du nouveau centre	25.000		
- Armoire à rideaux	15.000		
Fauteuils :		50.000	50.000
- CIMC	1.750		
- Hestia	10.000		
- Pèri	52.500		
Pèri :		50.000	50.000
- Lits électrique à hauteur variable	18.000		
- Tables de chevet	30.000		
Valdor :		1.000	1.000
- Mobilier de bureau	1.000		
TOTAUX	153.250	111.000	111.000

241 MATERIEL NON MEDICAL			
<u>Nature des investissements</u>	2020	2021	2022
CIMC :		10.000	10.000
- Autolaveuse	4.500		
- Chariot d'entretien	4.500		
- Claustre/séparateurs	2.500		
- Sonde frigo médicaments	500		
Valdor :		50.000	50.000
- Système de stockage avec chargement automatique des boîtes (pharmacie)	30.000		
- Bain-marie	6.500		
- Remplacement du matériel défectueux	15.000		
- Robocoupe Blixer	18.000		
- Aspirateur à poussières	1.000		
Pèri :		5.000	5.000
- Lave-linge semi-professionnel	4.500		
Autolaveuses et monobrosses :		20.000	20.000
- Pèri	12.500		
- Valdor	6.250		
Chariots divers :		10.000	10.000
- Pèri	4.300		
- Valdor	3.400		
Frigos :		10.000	10.000
- Valdor	10.000		
- Hestia Arcania	700		
- Pèri	700		
TOTAUX	124.850	95.000	95.000

242 MATERIEL ROULANT			
<u>Nature des investissements</u>	2020	2021	2022
Valdor :			
- Camionnettes isothermes	140.000	50.000	50.000
- Système de géolocalisation	5.000		
TOTAUX	145.000	50.000	50.000

243 MATERIEL INFORMATIQUE			
<u>Nature des investissements</u>	2020	2021	2022
Téléphone IP	6.000		
Pèri: téléphonie IP	115.000		
CIMC : téléphonie IP	31.000		
Matériel informatique divers (Switch POE, délocalisation du backup vers les Tournesols, système d'envoi de SMS)	9.000		
Parc PC (portables, fixes, écrans, tablettes)	60.000	60.000	60.000
Firewall Data Center Sécurité Fortigate	42.000		
Chariots à médicaments de type Celem (chariots, PC et remplacement des alimentations)	120.000	20.000	20.000
Valdor: kioskes pour les admissions	6.000		
Data center (Disaster Recovery Plan, augmentation du stockage)		60.000	
TOTAUX	389.000	140.000	80.000

PRODUCTION IMMOBILISÉE			
<u>Nature des investissements</u>	2020	2021	2022
Valdor - Pèri	100.000	100.000	100.000
TOTAUX	100.000	100.000	100.000

INVESTISSEMENTS SECTEUR C			
<u>Nature des investissements</u>	2020	2021	2022
202. Frais d'établissement	103.500		
210. Logiciels	90.800	49.000	22.000
221. Constructions	148.000	1.938.000	15.688.000
224. Gros travaux d'entretien	738.000	417.500	153.800
225. Agencement des immeubles	1.301.400	1.790.500	1.654.000
230. Matériel médical	67.500	88.000	70.000
240. Mobilier	279.500	281.000	281.000
241. Matériel non médical	168.000	185.000	185.000
242. Matériel roulant	22.000	22.000	22.000
243. Matériel informatique	225.500	120.000	113.000
270. Production immobilisée	600.000	600.000	600.000
TOTAUX	3.744.200	5.491.000	18.788.800

202 FRAIS D'ETABLISSEMENT			
<u>Nature des investissements</u>	2020	2021	2022
Trois Rois : plateaux repas	3.500		
Orchidées : aménagement de la résidence phase 1	100.000		
TOTAUX	103.500		

210 LOGICIELS			
<u>Nature des investissements</u>	2020	2021	2022
Logiciel comptabilité partie achats	18.000		
Logiciel SIRH	10.000		
Fiche de paie électronique	3.400		
Logiciel BI pour le contrôle de gestion	10.000	3.000	3.000
Atres licences (licences Sciforma, Upgrade MS Exchange, HL7 SOUP, Visual Studio, devexpress et mise en conformité des licences existantes)	5.200	7.000	7.000
Licences anti virus (forticlient - sécurité, anti spam mail, Sandbox, analyser failles sécurité)	24.200		
Mise à jour du logiciel Care +	15.000		
MAD : commande repas à domicile	5.000		
Logiciel de gestion de stock informatique		10.000	
Network security		14.000	4.000
Mobile management			6.000
Plan de soins en MRS - lien avec les écrans des chambres		15.000	
Logiciel E-learning			2.000
TOTAUX	90.800	49.000	22.000

221 CONSTRUCTIONS			
<u>Nature des investissements</u>	2020	2021	2022
Thier à Liège : construction maison de repos	50.000	250.000	14.000.000
Tournesols : aménagement du 4ème étage	98.000	1.688.000	1.688.000
TOTAUX	148.000	1.938.000	15.688.000

224 GROS TRAVAUX D'ENTRETIEN			
<u>Nature des investissements</u>	2020	2021	2022
Doux séjour - RS : traitement complémentaire contre l'humidité	10.500		
Tilleul d'Edouard : remise en état de l'installation de filtration de l'étang	30.000		
Léonardo da Vinci : remise en état du contrôle d'accès (entrée fournisseurs)	5.000		
Trois Rois : aménagement du sas d'entrée du site	20.000		
Orchidées : assainissement		25.000	
Secteur C : antennes WIFI	60.000	60.000	60.000
Accord cadre peinture :			
- Chemin de Loncin	10.000	10.000	5.000
- Doux séjour	20.000	20.000	10.000
- Tilleul d'edouard	30.000	30.000	15.000
- Blés Dorés	30.000	30.000	15.000
- Léonardo Da Vinci	5.000	5.000	2.500
- Hauteurs	5.000	5.000	2.500
- Saules	20.000	20.000	10.000
- Louis Demeuse	40.000	40.000	20.000
- Trois Rois	7.500	7.500	3.800
Travaux d'électricité :			
- Saules	20.000		
- Tilleul	15.000		
Travaux des revêtement de sols :			
- Doux séjour		35.000	
- Tilleul	10.000	10.000	10.000
Remplacement des installations téléphonie :			
- Saules	200.000		
- Louis Demeuse	200.000		
- Doux séjour		120.000	
TOTAUX	738.000	417.500	153.800

225 AGENCEMENT DES IMMEUBLES

<u>Nature des investissements</u>	2020	2021	2022
Tilleul d'Edouard : remplacement du carrelage dans l'ancien bâtiment		60.000	
Blés Dorés : remplacement porte détériorée	12.000		
Orchidées : travaux de rénovation du site (solde phase 1 : montant total 1.540.000 €)	404.900		
Orchidées : signalétique fourniture et pose du mobilier fixe intégré		121.000	
Louis Demeuse : remplacement de la couverture (isolation et étanchéité)			318.000
Trois Rois : remplacement des faux-plafonds	30.000		
Trois Rois : mise en conformité IILE	50.000		150.000
Doux séjour : réaménagement du centre d'accueil de jour et du restaurant			121.000
Doux séjour : aménagement du jardin arrière		25.000	
Doux séjour : aménagement du local à chariots	10.000		
Léonardo : travaux visant à réaliser une économie d'énergie			100.000
Chemin de Loncin : mise en conformité de l'installation électrique et de détection incendie	50.000		
Rénovation ascenseurs :			
- Orchidées	9.000	180.000	
- Blés Dorés		94.500	
- Louis Demeuse	189.000		
- Trois Rois	94.500		
Dossier pompiers :			
- Orchidées	30.000		
- Doux séjour	10.000	50.000	
- Blés Dorés	70.000	70.000	60.000
- Saules	65.000	60.000	
- Louis Demeuse	100.000	100.000	100.000
- Chemin de Loncin	10.000		
- Tilleul	75.000		
- Tournesols		10.000	
- Léonardo		45.000	30.000
Désignation d'un bureau d'étude en vue de réaliser des économie d'énergie :			
- Orchidées			50.000
- Blés Dorés		25.000	
- Trois Rois			10.000
- Louis Demeuse	32.000		
Remplacement de la chaudière :			
- Blés Dorés			300.000
- Saules		20.000	200.000
- Louis Demeuse		400.000	
- RS du Doux séjour		50.000	50.000
Surpresseur de distribution d'eau :			
- Orchidées		25.000	
- Trois Rois		30.000	
Remplacement du système d'appel personnes :			
- Blés Dorés		100.000	
- Chemin de Loncin			150.000
- Doux séjour		150.000	
- Blés Dorés		150.000	
Signalétique :			
- Orchidées	25.000		
- Louis Demeuse		10.000	
Remplacement des châssis :			
- Tilleul	15.000	15.000	15.000
- Saules	20.000		
TOTAUX	1.301.400	1.790.500	1.654.000

230 MATERIEL MEDICAL

<u>Nature des investissements</u>	2020	2021	2022
Appareil de rééducation :		15.000	15.000
- Doux séjour	5.000		
- Loncin	4.000		
- Louis Demeuse	1.500		
Aspirateur bronchique :		6.000	6.000
- Louis Demeue	1.500		
- Orchidées	1.500		
- Saules	1.500		
- Tilleul	1.500		
Verticalisateur passif :		20.000	2.000
- Doux séjour	4.500		
- Orchidées	9.000		
- Tilleul	4.500		
Lève-personnes passif :		20.000	20.000
- Louis Demeuse	5.500		
- Saules	5.500		
- Léonardo	7.500		
Matelas :		10.000	10.000
- Doux séjour	3.000		
- Saules	4.000		
- Orchidées	750		
Louis Demeuse :		15.000	15.000
- Chariot à médicaments	4.500		
Matériel médical divers :		2.000	2.000
- Léonardo (guéridon de soins)	1.500		
- Doux séjour (miroir orthopédique)	750		
TOTAUX	67.500	88.000	70.000

240 MOBILIER			
<u>Nature des investissements</u>	2020	2021	2022
Armoires :		6.000	6.000
- Blés Dorés	3.250		
- Orchidées	2.500		
Fauteuils :		50.000	50.000
- Orchidées	6.000		
- Saules	10.500		
- Blés dorés	13.000		
- Doux séjour	13.000		
- Trois rois	5.500		
- La Plaine	2.000		
Lits électriques à hauteur variable :		135.000	135.000
- Blés dorés	7.500		
- Trois rois	7.500		
- Louis Demeuse	43.000		
- La Plaine	4.500		
- Loncin	5.000		
- Orchidées	50.000		
- Saules	7.500		
- Doux séjour	7.500		
Tables de chevet :		35.000	35.000
- Saules	3.500		
- Orchidées	17.000		
- Trois rois	5.000		
- Tilleul	5.000		
- Doux séjour	5.000		
Mobilier divers :		55.000	55.000
- Léonardo (bureau de la Direction)	1.500		
- Doux séjour (chaises chambres)	10.000		
- Trois rois (chaises salle à manger)	5.000		
- Tilleul (gardes robes, tables et chaises pour les chambres)	17.000		
- Orchidées (mobilier de bureau, tables basses)	7.250		
- Louis Demeuse (mobilier salle à manger et hall d'entrée)	15.000		
TOTAUX	279.500	281.000	281.000

241 MATERIEL NON MEDICAL			
<u>Nature des investissements</u>	2020	2021	2022
Matériel divers entretien :		50.000	50.000
- Léonardo (autolaveuse, armoire à casier, chariot)	7.000		
- Loncin (autolaveuse, monobrosse)	6.500		
- Orchidées (autolaveuse, aspirateur)	7.000		
- Tournesols (autolaveuse)	5.000		
- Trois rois (autolaveuse)	5.000		
- Louis Demeuse (monobrosse, chariot)	4.500		
- Saules (monobrosse)	2.750		
- La Plaine (monobrosse, chariot)	4.500		
- Doux séjour (nettoyeur vapeur, chariot)	3.000		
- Tilleul (aspirateur)	1.000		
- Blés Dorés (chariot)	1.500		
Lave-linge et sèche linge :		50.000	50.000
- Doux séjour	5.000		
- Saules	500		
- Louis Demeuse	12.000		
- Léonardo	9.000		
- Orchidées	5.000		
- Tilleul	8.500		
- Blés Dorés	3.500		
- Orchidées	3.500		
Louis Demeuse :		30.000	30.000
- Sauteuse	15.000		
- Four 20 niveau	15.000		
Ustensiles et matériel de cuisine divers :		35.000	35.000
- Trois Rois (gros ustensils, robocoupe blixer, chariot)	5.250		
- Tilleul (gros ustensils, chariot)	7.000		
- Orchidées (gros ustensils)	5.000		
- Blés Dorés (frigo)	1.000		
- Léonardo (frigo)	6.500		
- La Plaine (congélateur, chariot)	2.250		
- Doux séjour (cuisinière, meuble de rangement)	6.500		
- Louis Demeuse (mixer plongeant)	1.000		
Matériel divers :		20.000	20.000
- Léonardo (claustra sur roulette, TV)	2.250		
- Louis Demeuse (matériel pour le local coiffeuse)	2.500		
- Tournesols (snoezelen)	2.000		
- Trois Rois (TV)	1.000		
- Tilleul (chariots de soins)	1.000		
TOTAUX	168.000	185.000	185.000

242 MATERIEL ROULANT			
<u>Nature des investissements</u>	2020	2021	2022
Maintien à domicile : camionnettes isothermes	20.000	20.000	20.000
Systeme de géolocalisation :		2.000	2.000
- MRS commun	1.000		
- Louis Demeuse	1.000		
TOTAUX	22.000	22.000	22.000

243 MATERIEL INFORMATIQUE			
<u>Nature des investissements</u>	2020	2021	2022
Matériel informatique divers (Switch POE, délocalisation du backup vers les Tournesols, système d'envoi de SMS)	6.000		
Parc PC (portables, fixes, écrans, tablettes)	40.000	40.000	40.000
Firewall Data Center Sécurité Fortigate	28.000		
Téléphonie IP	4.000		
Controleurs WIFI supplémentaires	20.000		
Tilleul: antenne relai	6.000		
Saules: projet téléphonie	91.500		
DPI (chariots, PC portables)	30.000	20.000	20.000
Data center (Disaster Recovery Plan, augmentation du stockage)		40.000	
Secteur C: projet WIFI		20.000	20.000
Projet téléphonie :			
- Blés dorés			12.000
- Louis Demeuse			21.000
TOTAUX	225.500	120.000	113.000

PRODUCTION IMMOBILISÉE			
<u>Nature des investissements</u>	2020	2021	2022
Chemin de Loncin	50.000	50.000	50.000
La plaine	10.000	10.000	10.000
Doux séjour	60.000	60.000	60.000
Tilleul d'Edouard	60.000	60.000	60.000
Leonardo Da Vinci	40.000	40.000	40.000
Blés Dorés	60.000	60.000	60.000
Hauteurs	7.500	7.500	7.500
Orchidées	12.500	12.500	12.500
Saules	60.000	60.000	60.000
Louis Demeuse	150.000	150.000	150.000
Tournesols	10.000	10.000	10.000
Trois Rois	80.000	80.000	80.000
TOTAUX	600.000	600.000	600.000

ISoSL

PLAN STRATEGIQUE TRIENNAL

2020 - 2022

Budget de fonctionnement - Détail par secteur

ISoSL

	<u>Réalisé 2018</u>	<u>Budget 2019</u>	<u>Budget 2020</u>
7 - PRODUITS	218.175.518	232.642.316	236.570.087
70 - CHIFFRE D'AFFAIRES	184.458.898	191.725.744	195.541.561
700 - BUDGET DES MOYENS FINANCIERS	139.129.812	144.321.724	145.683.932
701 - RATTRAPAGE ESTIME DE L'EXERCICE EN COURS	493.548	-15.000	-16.000
702 - SUPPLEMENTS DE CHAMBRES	718.629	821.400	996.400
703 - FORFAITS CONVENTIONS I.N.A.M.I.	24.210.426	25.683.044	26.244.543
704 - PRODUITS ACCESSOIRES	886.363	912.619	960.724
705 - PRODUITS PHARMACEUTIQUES ET ASSIMILES	3.702.140	3.749.857	3.570.335
706 - FINANCEMENT DE L'ENTITE FEDEREE - PX D'HERBERGEMENT	0	0	1.685.267
709 - HONOR. MED., DENT., PERS. SOIGN. ET PARAMED.	15.317.979	16.252.100	16.416.360
72 - PRODUCTION IMMOBILISEE	333.951	991.500	960.000
720 - PRODUCTION IMMOBILISEE	333.951	991.500	960.000
74 - AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION	30.094.720	37.102.019	37.333.893
740 - SUBSIDES D'EXPLOITATION	6.284.265	7.133.469	6.632.046
741 - FINANCEMENT FFT DE L'INFRASTR. DE L'ENTITE FEDEREE	662.683	0	0
743 - RECUPERATION DE FRAIS	20.390.032	27.008.423	27.712.535
744 - PRODUITS D'EXPLOITATION DIVERS	2.711.627	2.936.827	2.980.912
749 - PRODUITS D'EXPLOITATION DIVERS	46.113	23.300	8.400
75 - PRODUITS FINANCIERS	3.287.950	2.823.053	2.734.633
750 - PRODUITS DES IMMOBILISATIONS FINANCIERES	0	0	0
751 - PRODUITS DES ACTIFS CIRCULANTS	21	10.000	0
752 - PLUS-VALUES SUR REAL. D'ACTIFS CIRCULANTS	0	0	0
753 - SUBSIDES EN CAPITAL EN INTERETS	3.287.768	2.812.753	2.734.533
755 - ECARTS DE CONVERSION	0	0	0
757 - ESCOMPTES OBTENUS	0	0	0
759 - PROD. FINANCIERS DIVERS	160	300	100
6 - CHARGES	222.464.570	236.393.789	237.902.658
60 - APPROVISIONNEMENTS ET FOURNITURES	17.151.872	17.853.694	18.725.361
600 - ACHATS DE PRODUITS PHARMACEUTIQUES	3.448.371	3.666.190	3.488.812
601 - ACHATS DE PRODUITS MEDICAUX NON STERILES	481.983	518.770	516.659
602 - ACHATS FOURNITURES DIVERSES	287.707	256.980	273.465
603 - ACHATS DE PRODUITS ET DE PETIT MAT. D'ENTRETIEN	1.261.723	1.430.600	1.631.000
604 - ACHATS DE COMBUSTIBLES, ENERGIE ET EAU	3.889.251	4.066.850	4.540.650
605 - ACHATS DE FOURNITURES DE BUREAU ET INFORM.	633.106	663.964	1.008.055
606 - ACHATS DE LINGERIE, LITERIE, BUANDERIE	727.988	740.500	739.550
607 - ACHATS DE DENREES ET FOURN. DE CUISINE	6.494.670	6.509.840	6.527.170
609 - VARIATIONS DE STOCKS	-72.926	0	0
61 - SERVICES ET FOURNITURES ACCESSOIRES	25.399.501	31.306.655	32.134.543
610 - LOYERS, CHARGES LOCAT. ET REDEV. EMPHYT.	678.869	630.431	701.990
611 - SERVICES EXTERIEURS	4.667.097	9.702.582	10.063.345
612 - FRAIS GENERAUX	1.455.995	1.464.852	1.516.466
613 - ENTRETIEN ET REPARATIONS	2.739.879	2.948.995	3.067.620
615 - ADMINISTRATION	1.263.208	1.266.536	1.371.994
616 - HONORAIRES NON MEDICAUX	155.856	154.580	87.860
617 - PERSONNEL MIS A DISPOSITION	798.513	691.720	1.085.087
618 - ADMINISTRATEURS	305.283	127.600	127.020
619 - RETRIB. DE MED., DENT., PERS. SOIGNANT ET PARAMED.	13.334.800	14.319.360	14.113.161
62 - REMUNERATIONS ET CHARGES SOCIALES	160.469.872	168.266.863	169.148.999
620 - REMUNERATIONS ET AVANTAGES SOCIAUX	120.282.384	125.926.228	127.114.900
621 - COTIS.PATRON. D'ASS. SOCIALES	37.980.707	40.309.485	39.897.000
623 - AUTRES FRAIS DE PERSONNEL	1.877.025	1.943.750	2.047.624
624 - PENSIONS DE RETRAITE ET DE SURVIE	86.663	87.400	89.475
625 - PROVISIONS SALARIALES	243.093	0	0
63 - AMORT., RED. DE VALEUR ET PROVISIONS	14.171.165	14.143.898	13.830.516
630 - DOTAT. AUX AMORT. ET RED. DE VAL. SUR IMMOB.	13.276.815	14.062.898	13.690.516
634 - RED. DE VALEUR SUR CREANCES A PLUS D'UN AN	399.350	81.000	140.000
635 - PROV. POUR PENSIONS ET OBLIG. SIMILAIRES	0	0	0
636 - PROVISIONS POUR GROSSES REP. ET GROS ENTRETIENS	495.000	0	0
637 - PROVISIONS POUR AUTRES RISQUES ET CHARGES	0	0	0
64 - AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION	104.756	50.400	47.500
640 - CHARGES FISCALES	54.881	33.500	38.500
643 - CHARGES D'EXPLOITATION DIVERSES	34.683	0	0
644 - PRODUITS RETROCEDES	15.193	16.900	9.000
65 - CHARGES FINANCIERES	5.167.405	4.772.279	4.015.739
650 - CHARGES DES EMPRUNTS D'INVESTISSEMENT	5.158.287	4.759.779	3.956.039
655 - ECARTS DE CONVERSION DE DEVICES	0	0	0
656 - CHARGES DES CREDITS A COURT TERME	3.514	11.700	58.000
657 - CHARGES FINANCIERES DIVERSES	0	100	100
659 - CH. FINANCIERES DIVERSES	5.604	700	1.600
RESULTAT	-4.289.053	-3.751.473	-1.332.571

Secteur A

	<u>Réalisé 2018</u>	<u>Budget 2019</u>	<u>Budget 2020</u>
7 - PRODUITS	97.015.604	101.849.498	103.885.553
70 - CHIFFRE D'AFFAIRES	85.106.755	86.543.300	88.786.967
700 - BUDGET DES MOYENS FINANCIERS	74.824.331	75.605.100	76.445.200
701 - RATTRAPAGE ESTIME DE L'EXERCICE EN COURS	-485.370	-15.000	-16.000
702 - SUPPLEMENTS DE CHAMBRES	86.829	101.400	96.400
703 - FORFAITS CONVENTIONS I.N.A.M.I.	2.080.960	2.206.400	2.296.000
704 - PRODUITS ACCESSOIRES	187.948	186.600	189.400
705 - PRODUITS PHARMACEUTIQUES ET ASSIMILES	2.227.507	2.261.500	2.045.500
706 - FINANCEMENT DE L'ENTITE FEDEREE - PX D'HERBERGEMENT	0	0	990.267
709 - HONOR. MED., DENT., PERS. SOIGN. ET PARAMED.	6.184.550	6.197.300	6.740.200
72 - PRODUCTION IMMOBILISEE	89.681	311.500	260.000
720 - PRODUCTION IMMOBILISEE	89.681	311.500	260.000
74 - AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION	10.928.364	14.111.498	13.970.186
740 - SUBSIDES D'EXPLOITATION	1.933.176	2.710.448	2.252.926
741 - FINANCEMENT FFT DE L'INFRASTR. DE L'ENTITE FEDEREE	342.281	0	0
743 - RECUPERATION DE FRAIS	8.499.826	11.264.550	11.596.360
744 - PRODUITS D'EXPLOITATION DIVERS	109.222	113.200	112.500
749 - PRODUITS D'EXPLOITATION DIVERS	43.860	23.300	8.400
75 - PRODUITS FINANCIERS	890.804	883.200	868.400
750 - PRODUITS DES IMMOBILISATIONS FINANCIERES	0	0	0
751 - PRODUITS DES ACTIFS CIRCULANTS	21	10.000	0
752 - PLUS-VALUES SUR REAL. D'ACTIFS CIRCULANTS	0	0	0
753 - SUBSIDES EN CAPITAL EN INTERETS	890.623	872.900	868.300
755 - ECARTS DE CONVERSION	0	0	0
757 - ESCOMPTES OBTENUS	0	0	0
759 - PROD. FINANCIERS DIVERS	160	300	100
6 - CHARGES	96.035.304	100.723.348	102.358.807
60 - APPROVISIONNEMENTS ET FOURNITURES	6.875.995	7.343.950	7.418.941
600 - ACHATS DE PRODUITS PHARMACEUTIQUES	1.919.647	2.057.400	1.832.422
601 - ACHATS DE PRODUITS MEDICAUX NON STERILES	99.161	96.650	107.459
602 - ACHATS FOURNITURES DIVERSES	165.111	153.350	160.830
603 - ACHATS DE PRODUITS ET DE PETIT MAT. D'ENTRETIEN	548.762	664.350	757.000
604 - ACHATS DE COMBUSTIBLES, ENERGIE ET EAU	1.432.609	1.558.200	1.625.900
605 - ACHATS DE FOURNITURES DE BUREAU ET INFORM.	301.060	322.000	460.000
606 - ACHATS DE LINGERIE, LITERIE, BUANDERIE	115.605	135.300	120.400
607 - ACHATS DE DENREES ET FOURN. DE CUISINE	2.311.248	2.356.700	2.354.930
609 - VARIATIONS DE STOCKS	-17.208	0	0
61 - SERVICES ET FOURNITURES ACCESSOIRES	10.448.632	12.899.998	13.607.316
610 - LOYERS, CHARGES LOCAT. ET REDEV. EMPHYT.	188.544	220.000	231.750
611 - SERVICES EXTERIEURS	2.032.033	4.453.160	4.782.750
612 - FRAIS GENERAUX	557.699	531.350	569.150
613 - ENTRETIEN ET REPARATIONS	1.124.560	1.181.950	1.216.550
615 - ADMINISTRATION	618.568	613.858	656.066
616 - HONORAIRES NON MEDICAUX	72.884	73.680	47.350
617 - PERSONNEL MIS A DISPOSITION	234.100	266.000	281.000
618 - ADMINISTRATEURS	153.541	63.800	63.500
619 - RETRIB. DE MED., DENT., PERS. SOIGNANT ET PARAMED.	5.466.704	5.496.200	5.759.200
62 - REMUNERATIONS ET CHARGES SOCIALES	73.521.470	76.114.700	76.804.330
620 - REMUNERATIONS ET AVANTAGES SOCIAUX	54.472.569	56.176.100	57.025.800
621 - COTIS.PATRON. D'ASS. SOCIALES	18.149.208	19.026.800	18.866.500
623 - AUTRES FRAIS DE PERSONNEL	863.932	890.300	890.400
624 - PENSIONS DE RETRAITE ET DE SURVIE	21.433	21.500	21.630
625 - PROVISIONS SALARIALES	14.329	0	0
63 - AMORT., RED. DE VALEUR ET PROVISIONS	4.439.459	3.628.900	3.787.020
630 - DOTAT. AUX AMORT. ET RED. DE VAL. SUR IMMOB.	3.600.748	3.547.900	3.647.020
634 - RED. DE VALEUR SUR CREANCES A PLUS D'UN AN	343.711	81.000	140.000
635 - PROV. POUR PENSIONS ET OBLIG. SIMILAIRES	0	0	0
636 - PROVISIONS POUR GROSSES REP. ET GROS ENTRETIENS	495.000	0	0
637 - PROVISIONS POUR AUTRES RISQUES ET CHARGES	0	0	0
64 - AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION	51.729	35.400	32.500
640 - CHARGES FISCALES	35.914	18.500	23.500
643 - CHARGES D'EXPLOITATION DIVERSES	621	0	0
644 - PRODUITS RETROCEDES	15.193	16.900	9.000
65 - CHARGES FINANCIERES	698.018	700.400	708.700
650 - CHARGES DES EMPRUNTS D'INVESTISSEMENT	695.778	688.600	680.000
655 - ECARTS DE CONVERSION DE DEVISES	0	0	0
656 - CHARGES DES CREDITS A COURT TERME	930	11.000	28.000
657 - CHARGES FINANCIERES DIVERSES	0	100	100
659 - CH. FINANCIERES DIVERSES	1.311	700	600
RESULTAT	980.300	1.126.150	1.526.746

Psychiatrie Liège

	<u>Réalisé 2018</u>	<u>Budget 2019</u>	<u>Budget 2020</u>
7 - PRODUITS	64.613.712	67.396.000	69.132.240
70 - CHIFFRE D'AFFAIRES	54.904.415	56.166.800	57.877.500
700 - BUDGET DES MOYENS FINANCIERS	46.169.621	48.352.100	48.954.200
701 - RATTRAPAGE ESTIME DE L'EXERCICE EN COURS	998.746	-15.000	-16.000
702 - SUPPLEMENTS DE CHAMBRES	51.567	65.000	55.000
703 - FORFAITS CONVENTIONS I.N.A.M.I.	2.069.338	2.196.200	2.282.000
704 - PRODUITS ACCESSOIRES	177.340	176.700	171.600
705 - PRODUITS PHARMACEUTIQUES ET ASSIMILES	1.515.648	1.539.500	1.440.500
706 - FINANCEMENT DE L'ENTITE FEDEREE - PX D'HERBERGEMENT	0	0	670.000
709 - HONOR. MED., DENT., PERS. SOIGN. ET PARAMED.	3.922.155	3.852.300	4.320.200
72 - PRODUCTION IMMOBILISEE	86.804	311.500	260.000
720 - PRODUCTION IMMOBILISEE	86.804	311.500	260.000
74 - AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION	8.886.552	10.184.100	10.270.240
740 - SUBSIDES D'EXPLOITATION	1.933.176	1.927.200	2.046.000
741 - FINANCEMENT FFT DE L'INFRASTR. DE L'ENTITE FEDEREE	178.571	0	0
743 - RECUPERATION DE FRAIS	6.634.581	8.133.300	8.108.340
744 - PRODUITS D'EXPLOITATION DIVERS	104.122	108.200	107.500
749 - PRODUITS D'EXPLOITATION DIVERS	36.103	15.400	8.400
75 - PRODUITS FINANCIERS	735.940	733.600	724.500
750 - PRODUITS DES IMMOBILISATIONS FINANCIERES	0	0	0
751 - PRODUITS DES ACTIFS CIRCULANTS	21	10.000	0
752 - PLUS-VALUES SUR REAL. D'ACTIFS CIRCULANTS	0	0	0
753 - SUBSIDES EN CAPITAL EN INTERETS	735.759	723.400	724.500
755 - ECARTS DE CONVERSION	0	0	0
757 - ESCOMPTES OBTENUS	0	0	0
759 - PROD. FINANCIERS DIVERS	160	200	0
6 - CHARGES	63.093.026	66.269.850	67.605.494
60 - APPROVISIONNEMENTS ET FOURNITURES	4.559.503	4.828.550	4.895.141
600 - ACHATS DE PRODUITS PHARMACEUTIQUES	1.219.111	1.295.000	1.189.322
601 - ACHATS DE PRODUITS MEDICAUX NON STERILES	68.497	71.600	81.209
602 - ACHATS FOURNITURES DIVERSES	73.790	73.700	77.180
603 - ACHATS DE PRODUITS ET DE PETIT MAT. D'ENTRETIEN	317.348	429.050	423.900
604 - ACHATS DE COMBUSTIBLES, ENERGIE ET EAU	905.767	958.700	1.023.400
605 - ACHATS DE FOURNITURES DE BUREAU ET INFORM.	228.920	212.200	306.200
606 - ACHATS DE LINGERIE, LITERIE, BUANDERIE	60.350	60.800	63.000
607 - ACHATS DE DENREES ET FOURN. DE CUISINE	1.695.073	1.727.500	1.730.930
609 - VARIATIONS DE STOCKS	-9.354	0	0
61 - SERVICES ET FOURNITURES ACCESSOIRES	6.474.078	7.828.900	8.206.883
610 - LOYERS, CHARGES LOCAT. ET REDEV. EMPHYT.	173.648	202.500	199.250
611 - SERVICES EXTERIEURS	695.035	1.856.000	1.956.650
612 - FRAIS GENERAUX	362.919	363.400	365.350
613 - ENTRETIEN ET REPARATIONS	831.601	917.200	931.200
615 - ADMINISTRATION	444.464	411.900	426.533
616 - HONORAIRES NON MEDICAUX	43.218	39.000	28.600
617 - PERSONNEL MIS A DISPOSITION	3.698	16.000	30.000
618 - ADMINISTRATEURS	92.175	38.300	38.100
619 - RETRIB. DE MED., DENT., PERS. SOIGNANT ET PARAMED.	3.827.320	3.984.600	4.231.200
62 - REMUNERATIONS ET CHARGES SOCIALES	48.564.354	50.401.400	51.138.470
620 - REMUNERATIONS ET AVANTAGES SOCIAUX	35.954.592	37.208.100	37.954.900
621 - COTIS.PATRON. D'ASS. SOCIALES	11.977.216	12.608.000	12.574.100
623 - AUTRES FRAIS DE PERSONNEL	547.698	566.400	590.400
624 - PENSIONS DE RETRAITE ET DE SURVIE	18.876	18.900	19.070
625 - PROVISIONS SALARIALES	65.971	0	0
63 - AMORT., RED. DE VALEUR ET PROVISIONS	2.912.010	2.612.800	2.769.400
630 - DOTAT. AUX AMORT. ET RED. DE VAL. SUR IMMOB.	2.599.720	2.612.800	2.669.400
634 - RED. DE VALEUR SUR CREANCES A PLUS D'UN AN	312.290	0	100.000
635 - PROV. POUR PENSIONS ET OBLIG. SIMILAIRES	0	0	0
636 - PROVISIONS POUR GROSSES REP. ET GROS ENTRETIENS	0	0	0
637 - PROVISIONS POUR AUTRES RISQUES ET CHARGES	0	0	0
64 - AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION	19.263	17.000	19.000
640 - CHARGES FISCALES	11.828	8.000	10.000
643 - CHARGES D'EXPLOITATION DIVERSES	0	0	0
644 - PRODUITS RETROCEDES	7.435	9.000	9.000
65 - CHARGES FINANCIERES	563.817	581.200	576.600
650 - CHARGES DES EMPRUNTS D'INVESTISSEMENT	561.673	569.500	548.000
655 - ECARTS DE CONVERSION DE DEVICES	0	0	0
656 - CHARGES DES CREDITS A COURT TERME	930	11.000	28.000
657 - CHARGES FINANCIERES DIVERSES	0	100	100
659 - CH. FINANCIERES DIVERSES	1.214	600	500
RESULTAT	1.520.686	1.126.150	1.526.746

Psychiatrie Lierneux

	<u>Réalisé 2018</u>	<u>Budget 2019</u>	<u>Budget 2020</u>
7 - PRODUITS	32.754.375	34.453.498	34.753.313
70 - CHIFFRE D'AFFAIRES	30.202.339	30.376.500	30.909.467
700 - BUDGET DES MOYENS FINANCIERS	28.654.710	27.253.000	27.491.000
701 - RATTRAPAGE ESTIME DE L'EXERCICE EN COURS	-1.484.116	0	0
702 - SUPPLEMENTS DE CHAMBRES	35.262	36.400	41.400
703 - FORFAITS CONVENTIONS I.N.A.M.I.	11.622	10.200	14.000
704 - PRODUITS ACCESSOIRES	10.608	9.900	17.800
705 - PRODUITS PHARMACEUTIQUES ET ASSIMILES	711.859	722.000	605.000
706 - FINANCEMENT DE L'ENTITE FEDEREE - PX D'HERBERGEMENT	0	0	320.267
709 - HONOR. MED., DENT., PERS. SOIGN. ET PARAMED.	2.262.395	2.345.000	2.420.000
72 - PRODUCTION IMMOBILISEE	2.877	0	0
720 - PRODUCTION IMMOBILISEE	2.877	0	0
74 - AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION	2.394.294	3.927.398	3.699.946
740 - SUBSIDES D'EXPLOITATION	0	783.248	206.926
741 - FINANCEMENT FFT DE L'INFRASTR. DE L'ENTITE FEDEREE	163.710	0	0
743 - RECUPERATION DE FRAIS	2.217.727	3.131.250	3.488.020
744 - PRODUITS D'EXPLOITATION DIVERS	5.100	5.000	5.000
749 - PRODUITS D'EXPLOITATION DIVERS	7.757	7.900	0
75 - PRODUITS FINANCIERS	154.864	149.600	143.900
750 - PRODUITS DES IMMOBILISATIONS FINANCIERES	0	0	0
751 - PRODUITS DES ACTIFS CIRCULANTS	0	0	0
752 - PLUS-VALUES SUR REAL. D'ACTIFS CIRCULANTS	0	0	0
753 - SUBSIDES EN CAPITAL EN INTERETS	154.864	149.500	143.800
755 - ECARTS DE CONVERSION	0	0	0
757 - ESCOMPTES OBTENUS	0	0	0
759 - PROD. FINANCIERS DIVERS	0	100	100
6 - CHARGES	33.294.760	34.453.498	34.753.313
60 - APPROVISIONNEMENTS ET FOURNITURES	2.316.492	2.515.400	2.523.800
600 - ACHATS DE PRODUITS PHARMACEUTIQUES	700.536	762.400	643.100
601 - ACHATS DE PRODUITS MEDICAUX NON STERILES	30.664	25.050	26.250
602 - ACHATS FOURNITURES DIVERSES	91.320	79.650	83.650
603 - ACHATS DE PRODUITS ET DE PETIT MAT. D'ENTRETIEN	231.414	235.300	333.100
604 - ACHATS DE COMBUSTIBLES, ENERGIE ET EAU	526.842	599.500	602.500
605 - ACHATS DE FOURNITURES DE BUREAU ET INFORM.	72.140	109.800	153.800
606 - ACHATS DE LINGERIE, LITERIE, BUANDERIE	55.255	74.500	57.400
607 - ACHATS DE DENREES ET FOURN. DE CUISINE	616.175	629.200	624.000
609 - VARIATIONS DE STOCKS	-7.854	0	0
61 - SERVICES ET FOURNITURES ACCESSOIRES	4.327.036	5.071.098	5.400.433
610 - LOYERS, CHARGES LOCAT. ET REDEV. EMPHYT.	14.896	17.500	32.500
611 - SERVICES EXTERIEURS	1.689.480	2.597.160	2.826.100
612 - FRAIS GENERAUX	194.780	167.950	203.800
613 - ENTRETIEN ET REPARATIONS	292.959	264.750	285.350
615 - ADMINISTRATION	174.104	201.958	229.533
616 - HONORAIRES NON MEDICAUX	29.666	34.680	18.750
617 - PERSONNEL MIS A DISPOSITION	230.402	250.000	251.000
618 - ADMINISTRATEURS	61.367	25.500	25.400
619 - RETRIB. DE MED., DENT., PERS. SOIGNANT ET PARAMED.	1.639.384	1.511.600	1.528.000
62 - REMUNERATIONS ET CHARGES SOCIALES	24.957.116	25.713.300	25.665.860
620 - REMUNERATIONS ET AVANTAGES SOCIAUX	18.517.977	18.968.000	19.070.900
621 - COTIS.PATRON. D'ASS. SOCIALES	6.171.992	6.418.800	6.292.400
623 - AUTRES FRAIS DE PERSONNEL	316.233	323.900	300.000
624 - PENSIONS DE RETRAITE ET DE SURVIE	2.556	2.600	2.560
625 - PROVISIONS SALARIALES	-51.642	0	0
63 - AMORT., RED. DE VALEUR ET PROVISIONS	1.527.449	1.016.100	1.017.620
630 - DOTAT. AUX AMORT. ET RED. DE VAL. SUR IMMOB.	1.001.028	935.100	977.620
634 - RED. DE VALEUR SUR CREANCES A PLUS D'UN AN	31.421	81.000	40.000
635 - PROV. POUR PENSIONS ET OBLIG. SIMILAIRES	0	0	0
636 - PROVISIONS POUR GROSSES REP. ET GROS ENTRETIENS	495.000	0	0
637 - PROVISIONS POUR AUTRES RISQUES ET CHARGES	0	0	0
64 - AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION	32.465	18.400	13.500
640 - CHARGES FISCALES	24.086	10.500	13.500
643 - CHARGES D'EXPLOITATION DIVERSES	621	0	0
644 - PRODUITS RETROCEDES	7.757	7.900	0
65 - CHARGES FINANCIERES	134.201	119.200	132.100
650 - CHARGES DES EMPRUNTS D'INVESTISSEMENT	134.104	119.100	132.000
655 - ECARTS DE CONVERSION DE DEVICES	0	0	0
656 - CHARGES DES CREDITS A COURT TERME	0	0	0
657 - CHARGES FINANCIERES DIVERSES	0	0	0
659 - CH. FINANCIERES DIVERSES	96	100	100
RESULTAT	-540.386	0	0

Secteur B

	<u>Réalisé 2018</u>	<u>Budget 2019</u>	<u>Budget 2020</u>
7 - PRODUITS	73.017.840	73.865.119	74.741.036
70 - CHIFFRE D'AFFAIRES	61.872.447	64.276.957	65.046.235
700 - BUDGET DES MOYENS FINANCIERS	49.136.626	50.965.000	51.155.000
701 - RATTRAPAGE ESTIME DE L'EXERCICE EN COURS	918.570	0	0
702 - SUPPLEMENTS DE CHAMBRES	631.800	720.000	900.000
703 - FORFAITS CONVENTIONS I.N.A.M.I.	325.771	760.000	800.000
704 - PRODUITS ACCESSOIRES	317.465	342.600	346.900
705 - PRODUITS PHARMACEUTIQUES ET ASSIMILES	1.474.634	1.488.357	1.524.835
706 - FINANCEMENT DE L'ENTITE FEDEREE - PX D'HERBERGEMENT	0	0	695.000
709 - HONOR. MED., DENT., PERS. SOIGN. ET PARAMED.	9.067.581	10.001.000	9.624.500
72 - PRODUCTION IMMOBILISEE	50.600	150.000	100.000
720 - PRODUCTION IMMOBILISEE	50.600	150.000	100.000
74 - AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION	9.947.793	8.575.071	8.735.330
740 - SUBSIDES D'EXPLOITATION	25.000	65.000	95.000
741 - FINANCEMENT FFT DE L'INFRASTR. DE L'ENTITE FEDEREE	320.402	0	0
743 - RECUPERATION DE FRAIS	9.525.049	8.404.571	8.522.830
744 - PRODUITS D'EXPLOITATION DIVERS	75.089	105.500	117.500
749 - PRODUITS D'EXPLOITATION DIVERS	2.253	0	0
75 - PRODUITS FINANCIERS	1.147.000	863.091	859.471
750 - PRODUITS DES IMMOBILISATIONS FINANCIERES	0	0	0
751 - PRODUITS DES ACTIFS CIRCULANTS	0	0	0
752 - PLUS-VALUES SUR REAL. D'ACTIFS CIRCULANTS	0	0	0
753 - SUBSIDES EN CAPITAL EN INTERETS	1.147.000	863.091	859.471
755 - ECARTS DE CONVERSION	0	0	0
757 - ESCOMPTES OBTENUS	0	0	0
759 - PROD. FINANCIERS DIVERS	0	0	0
6 - CHARGES	74.546.000	75.425.670	75.428.428
60 - APPROVISIONNEMENTS ET FOURNITURES	6.515.769	6.532.600	6.971.850
600 - ACHATS DE PRODUITS PHARMACEUTIQUES	1.391.444	1.466.200	1.512.000
601 - ACHATS DE PRODUITS MEDICAUX NON STERILES	315.907	341.900	334.000
602 - ACHATS FOURNITURES DIVERSES	80.190	60.550	65.400
603 - ACHATS DE PRODUITS ET DE PETIT MAT. D'ENTRETIEN	331.603	335.250	362.750
604 - ACHATS DE COMBUSTIBLES, ENERGIE ET EAU	1.183.987	1.170.000	1.396.500
605 - ACHATS DE FOURNITURES DE BUREAU ET INFORM.	259.477	225.050	389.700
606 - ACHATS DE LINGERIE, LITERIE, BUANDERIE	203.630	198.900	207.000
607 - ACHATS DE DENREES ET FOURN. DE CUISINE	2.756.287	2.734.750	2.704.500
609 - VARIATIONS DE STOCKS	-6.755	0	0
61 - SERVICES ET FOURNITURES ACCESSOIRES	13.970.848	13.529.520	13.356.294
610 - LOYERS, CHARGES LOCAT. ET REDEV. EMPHYT.	349.716	284.600	341.800
611 - SERVICES EXTERIEURS	3.570.621	2.619.048	2.620.500
612 - FRAIS GENERAUX	463.768	468.304	496.950
613 - ENTRETIEN ET REPARATIONS	955.892	750.400	853.100
615 - ADMINISTRATION	420.851	414.908	427.413
616 - HONORAIRES NON MEDICAUX	61.404	64.520	26.616
617 - PERSONNEL MIS A DISPOSITION	408.141	279.700	399.615
618 - ADMINISTRATEURS	92.050	38.300	38.100
619 - RETRIB. DE MED., DENT., PERS. SOIGNANT ET PARAMED.	7.648.406	8.609.740	8.152.200
62 - REMUNERATIONS ET CHARGES SOCIALES	45.885.893	47.660.500	48.024.805
620 - REMUNERATIONS ET AVANTAGES SOCIAUX	34.143.900	35.394.900	35.818.100
621 - COTIS.PATRON. D'ASS. SOCIALES	11.078.004	11.676.900	11.557.600
623 - AUTRES FRAIS DE PERSONNEL	520.948	538.000	596.840
624 - PENSIONS DE RETRAITE ET DE SURVIE	49.993	50.700	52.265
625 - PROVISIONS SALARIALES	93.050	0	0
63 - AMORT., RED. DE VALEUR ET PROVISIONS	5.396.966	5.295.053	5.025.910
630 - DOTAT. AUX AMORT. ET RED. DE VAL. SUR IMMOB.	5.303.971	5.295.053	5.025.910
634 - RED. DE VALEUR SUR CREANCES A PLUS D'UN AN	92.995	0	0
635 - PROV. POUR PENSIONS ET OBLIG. SIMILAIRES	0	0	0
636 - PROVISIONS POUR GROSSES REP. ET GROS ENTRETIENS	0	0	0
637 - PROVISIONS POUR AUTRES RISQUES ET CHARGES	0	0	0
64 - AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION	35.234	15.000	15.000
640 - CHARGES FISCALES	5.120	15.000	15.000
643 - CHARGES D'EXPLOITATION DIVERSES	30.114	0	0
644 - PRODUITS RETROCEDES	0	0	0
65 - CHARGES FINANCIERES	2.741.290	2.392.997	2.034.569
650 - CHARGES DES EMPRUNTS D'INVESTISSEMENT	2.734.553	2.392.297	2.003.569
655 - ECARTS DE CONVERSION DE DEVICES	0	0	0
656 - CHARGES DES CREDITS A COURT TERME	2.584	700	30.000
657 - CHARGES FINANCIERES DIVERSES	0	0	0
659 - CH. FINANCIERES DIVERSES	4.152	0	1.000
RESULTAT	-1.528.160	-1.560.551	-687.392

Secteur C

	Réalisé 2018	Budget 2019	Budget 2020
7 - PRODUITS	51.810.340	56.927.699	57.943.498
70 - CHIFFRE D'AFFAIRES	37.479.696	40.905.487	41.708.359
700 - BUDGET DES MOYENS FINANCIERS	15.168.856	17.751.624	18.083.732
701 - RATTRAPAGE ESTIME DE L'EXERCICE EN COURS	60.348	0	0
702 - SUPPLEMENTS DE CHAMBRES	0	0	0
703 - FORFAITS CONVENTIONS I.N.A.M.I.	21.803.694	22.716.644	23.148.543
704 - PRODUITS ACCESSOIRES	380.949	383.419	424.424
705 - PRODUITS PHARMACEUTIQUES ET ASSIMILES	0	0	0
706 - FINANCEMENT DE L'ENTITE FEDEREE - PX D'HERBERGEMENT	0	0	0
709 - HONOR. MED., DENT., PERS. SOIGN. ET PARAMED.	65.849	53.800	51.660
72 - PRODUCTION IMMOBILISEE	193.669	530.000	600.000
720 - PRODUCTION IMMOBILISEE	193.669	530.000	600.000
74 - AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION	12.886.829	14.415.450	14.628.377
740 - SUBSIDES D'EXPLOITATION	4.326.088	4.358.021	4.284.120
741 - FINANCEMENT FFT DE L'INFRASTR. DE L'ENTITE FEDEREE	0	0	0
743 - RECUPERATION DE FRAIS	6.033.424	7.339.302	7.593.345
744 - PRODUITS D'EXPLOITATION DIVERS	2.527.317	2.718.127	2.750.912
749 - PRODUITS D'EXPLOITATION DIVERS	0	0	0
75 - PRODUITS FINANCIERS	1.250.145	1.076.762	1.006.762
750 - PRODUITS DES IMMOBILISATIONS FINANCIERES	0	0	0
751 - PRODUITS DES ACTIFS CIRCULANTS	0	0	0
752 - PLUS-VALUES SUR REAL. D'ACTIFS CIRCULANTS	0	0	0
753 - SUBSIDES EN CAPITAL EN INTERETS	1.250.145	1.076.762	1.006.762
755 - ECARTS DE CONVERSION	0	0	0
757 - ESCOMPTES OBTENUS	0	0	0
759 - PROD. FINANCIERS DIVERS	0	0	0
6 - CHARGES	55.551.533	60.244.771	60.115.423
60 - APPROVISIONNEMENTS ET FOURNITURES	3.760.108	3.977.144	4.334.570
600 - ACHATS DE PRODUITS PHARMACEUTIQUES	137.280	142.590	144.390
601 - ACHATS DE PRODUITS MEDICAUX NON STERILES	66.915	80.220	75.200
602 - ACHATS FOURNITURES DIVERSES	42.406	43.080	47.235
603 - ACHATS DE PRODUITS ET DE PETIT MAT. D'ENTRETIEN	381.357	431.000	511.250
604 - ACHATS DE COMBUSTIBLES, ENERGIE ET EAU	1.272.655	1.338.650	1.518.250
605 - ACHATS DE FOURNITURES DE BUREAU ET INFORM.	72.569	116.914	158.355
606 - ACHATS DE LINGERIE, LITERIE, BUANDERIE	408.753	406.300	412.150
607 - ACHATS DE DENREES ET FOURN. DE CUISINE	1.427.135	1.418.390	1.467.740
609 - VARIATIONS DE STOCKS	-48.963	0	0
61 - SERVICES ET FOURNITURES ACCESSOIRES	4.648.286	4.877.137	5.170.933
610 - LOYERS, CHARGES LOCAT. ET REDEV. EMPHYT.	228.445	125.831	128.440
611 - SERVICES EXTERIEURS	2.619.875	2.630.374	2.660.095
612 - FRAIS GENERAUX	434.529	465.198	450.366
613 - ENTRETIEN ET REPARATIONS	659.428	1.016.645	997.970
615 - ADMINISTRATION	248.788	237.770	288.515
616 - HONORAIRES NON MEDICAUX	21.568	16.380	13.894
617 - PERSONNEL MIS A DISPOSITION	156.271	146.020	404.472
618 - ADMINISTRATEURS	59.692	25.500	25.420
619 - RETRIB. DE MED., DENT., PERS. SOIGNANT ET PARAMED.	219.690	213.420	201.761
62 - REMUNERATIONS ET CHARGES SOCIALES	41.062.509	44.491.663	44.319.864
620 - REMUNERATIONS ET AVANTAGES SOCIAUX	31.665.915	34.355.228	34.271.000
621 - COTIS.PATRON. D'ASS. SOCIALES	8.753.496	9.605.785	9.472.900
623 - AUTRES FRAIS DE PERSONNEL	492.145	515.450	560.384
624 - PENSIONS DE RETRAITE ET DE SURVIE	15.238	15.200	15.580
625 - PROVISIONS SALARIALES	135.715	0	0
63 - AMORT., RED. DE VALEUR ET PROVISIONS	4.334.741	5.219.945	5.017.586
630 - DOTAT. AUX AMORT. ET RED. DE VAL. SUR IMMOB.	4.372.097	5.219.945	5.017.586
634 - RED. DE VALEUR SUR CREANCES A PLUS D'UN AN	-37.356	0	0
635 - PROV. POUR PENSIONS ET OBLIG. SIMILAIRES	0	0	0
636 - PROVISIONS POUR GROSSES REP. ET GROS ENTRETIENS	0	0	0
637 - PROVISIONS POUR AUTRES RISQUES ET CHARGES	0	0	0
64 - AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION	17.794	0	0
640 - CHARGES FISCALES	13.847	0	0
643 - CHARGES D'EXPLOITATION DIVERSES	3.947	0	0
644 - PRODUITS RETROCEDES	0	0	0
65 - CHARGES FINANCIERES	1.728.097	1.678.882	1.272.470
650 - CHARGES DES EMPRUNTS D'INVESTISSEMENT	1.727.956	1.678.882	1.272.470
655 - ECARTS DE CONVERSION DE DEVICES	0	0	0
656 - CHARGES DES CREDITS A COURT TERME	0	0	0
657 - CHARGES FINANCIERES DIVERSES	0	0	0
659 - CH. FINANCIERES DIVERSES	141	0	0
RESULTAT	-3.741.193	-3.317.072	-2.171.925

ISoSL

PLAN STRATEGIQUE TRIENNAL

2020 – 2022

Budget de fonctionnement - Détail par établissement

28 - PB-AGORA

	<u>Réalisé 2018</u>	<u>Budget 2019</u>	<u>Budget 2020</u>
7 - PRODUITS	56.591.011	57.846.500	59.407.540
70 - CHIFFRE D'AFFAIRES	48.223.549	49.326.700	50.871.700
72 - PRODUCTION IMMOBILISEE	79.461	117.500	111.000
74 - AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION	7.594.668	7.711.200	7.742.740
75 - PRODUITS FINANCIERS	693.332	691.100	682.100
6 - CHARGES	54.262.535	55.918.650	57.416.334
60 - APPROVISIONNEMENTS ET FOURNITURES	4.024.640	4.158.250	4.251.481
61 - SERVICES ET FOURNITURES ACCESSOIRES	5.862.987	5.864.500	6.242.583
62 - REMUNERATIONS ET CHARGES SOCIALES	41.200.558	42.877.700	43.766.370
63 - AMORT., RED. DE VALEUR ET PROVISIONS	2.591.756	2.430.100	2.570.300
64 - AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION	19.263	17.000	19.000
65 - CHARGES FINANCIERES	563.331	571.100	566.600
RESULTAT	2.328.476	1.927.850	1.991.206

328 - CHARMILLES

	<u>Réalisé 2018</u>	<u>Budget 2019</u>	<u>Budget 2020</u>
7 - PRODUITS	2.567.478	2.632.900	2.666.800
70 - CHIFFRE D'AFFAIRES	2.315.776	2.335.400	2.386.000
72 - PRODUCTION IMMOBILISEE	2.816	55.000	55.000
74 - AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION	235.907	229.500	212.800
75 - PRODUITS FINANCIERS	12.979	13.000	13.000
6 - CHARGES	2.579.444	2.704.800	2.623.000
60 - APPROVISIONNEMENTS ET FOURNITURES	194.993	216.900	224.720
61 - SERVICES ET FOURNITURES ACCESSOIRES	629.933	671.800	674.080
62 - REMUNERATIONS ET CHARGES SOCIALES	1.669.839	1.777.900	1.678.000
63 - AMORT., RED. DE VALEUR ET PROVISIONS	84.679	38.200	46.200
64 - AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION	0	0	0
65 - CHARGES FINANCIERES	0	0	0
RESULTAT	-11.966	-71.900	43.800

329 - CEDRES

	<u>Réalisé 2018</u>	<u>Budget 2019</u>	<u>Budget 2020</u>
7 - PRODUITS	2.391.459	2.494.300	2.522.300
70 - CHIFFRE D'AFFAIRES	2.242.042	2.258.000	2.288.500
72 - PRODUCTION IMMOBILISEE	4.527	56.000	56.000
74 - AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION	117.949	153.400	150.900
75 - PRODUITS FINANCIERS	26.941	26.900	26.900
6 - CHARGES	2.646.271	2.737.100	2.679.860
60 - APPROVISIONNEMENTS ET FOURNITURES	207.513	267.400	246.650
61 - SERVICES ET FOURNITURES ACCESSOIRES	561.069	613.100	615.310
62 - REMUNERATIONS ET CHARGES SOCIALES	1.733.405	1.760.900	1.718.500
63 - AMORT., RED. DE VALEUR ET PROVISIONS	143.802	95.700	99.400
64 - AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION	0	0	0
65 - CHARGES FINANCIERES	481	0	0
RESULTAT	-254.811	-242.800	-157.560

430 - START

	<u>Réalisé 2018</u>	<u>Budget 2019</u>	<u>Budget 2020</u>
7 - PRODUITS	483.108	464.100	497.300
70 - CHIFFRE D'AFFAIRES	5.375	7.000	5.000
72 - PRODUCTION IMMOBILISEE	0	4.000	2.500
74 - AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION	475.227	450.600	487.300
75 - PRODUITS FINANCIERS	2.506	2.500	2.500
6 - CHARGES	550.407	580.600	567.230
60 - APPROVISIONNEMENTS ET FOURNITURES	51.897	65.500	62.760
61 - SERVICES ET FOURNITURES ACCESSOIRES	31.911	40.200	39.620
62 - REMUNERATIONS ET CHARGES SOCIALES	453.900	461.200	447.100
63 - AMORT., RED. DE VALEUR ET PROVISIONS	12.700	13.700	17.750
64 - AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION	0	0	0
65 - CHARGES FINANCIERES	0	0	0
RESULTAT	-67.299	-116.500	-69.930

431 - MASS

	<u>Réalisé 2018</u>	<u>Budget 2019</u>	<u>Budget 2020</u>
7 - PRODUITS	998.518	1.100.000	1.161.500
70 - CHIFFRE D'AFFAIRES	831.968	930.000	990.000
72 - PRODUCTION IMMOBILISEE	0	4.000	5.500
74 - AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION	166.550	166.000	166.000
75 - PRODUITS FINANCIERS	0	0	0
6 - CHARGES	1.129.068	1.163.600	1.218.250
60 - APPROVISIONNEMENTS ET FOURNITURES	5.466	8.700	9.350
61 - SERVICES ET FOURNITURES ACCESSOIRES	235.920	243.500	254.150
62 - REMUNERATIONS ET CHARGES SOCIALES	874.392	909.800	948.900
63 - AMORT., RED. DE VALEUR ET PROVISIONS	13.290	400	4.650
64 - AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION	0	0	0
65 - CHARGES FINANCIERES	0	1.200	1.200
RESULTAT	-130.550	-63.600	-56.750

434 - CLEAN

	<u>Réalisé 2018</u>	<u>Budget 2019</u>	<u>Budget 2020</u>
7 - PRODUITS	1.287.736	1.357.200	1.346.300
70 - CHIFFRE D'AFFAIRES	1.234.117	1.249.700	1.276.300
72 - PRODUCTION IMMOBILISEE	0	35.000	20.000
74 - AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION	53.459	72.400	50.000
75 - PRODUITS FINANCIERS	160	100	0
6 - CHARGES	1.475.394	1.476.900	1.390.070
60 - APPROVISIONNEMENTS ET FOURNITURES	51.856	71.300	68.230
61 - SERVICES ET FOURNITURES ACCESSOIRES	103.717	127.000	125.440
62 - REMUNERATIONS ET CHARGES SOCIALES	1.260.751	1.240.900	1.158.800
63 - AMORT., RED. DE VALEUR ET PROVISIONS	59.064	28.800	28.800
64 - AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION	0	0	0
65 - CHARGES FINANCIERES	5	8.900	8.800
RESULTAT	-187.657	-119.700	-43.770

435 - SSM

	<u>Réalisé 2018</u>	<u>Budget 2019</u>	<u>Budget 2020</u>
7 - PRODUITS	1.485.013	1.501.000	1.530.500
70 - CHIFFRE D'AFFAIRES	51.589	60.000	60.000
72 - PRODUCTION IMMOBILISEE	0	40.000	10.000
74 - AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION	1.433.403	1.401.000	1.460.500
75 - PRODUITS FINANCIERS	21	0	0
6 - CHARGES	1.640.520	1.688.200	1.710.750
60 - APPROVISIONNEMENTS ET FOURNITURES	23.139	40.500	31.950
61 - SERVICES ET FOURNITURES ACCESSOIRES	239.153	268.800	255.700
62 - REMUNERATIONS ET CHARGES SOCIALES	1.371.509	1.373.000	1.420.800
63 - AMORT., RED. DE VALEUR ET PROVISIONS	6.719	5.900	2.300
64 - AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION	0	0	0
65 - CHARGES FINANCIERES	0	0	0
RESULTAT	-155.507	-187.200	-180.250

23 - ACCUEIL

	<u>Réalisé 2018</u>	<u>Budget 2019</u>	<u>Budget 2020</u>
7 - PRODUITS	30.609.738	31.116.948	31.395.543
70 - CHIFFRE D'AFFAIRES	27.295.920	27.390.500	27.869.067
72 - PRODUCTION IMMOBILISEE	0	0	0
74 - AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION	3.249.042	3.666.948	3.472.676
75 - PRODUITS FINANCIERS	64.776	59.500	53.800
6 - CHARGES	31.048.724	31.116.948	31.395.543
60 - APPROVISIONNEMENTS ET FOURNITURES	2.161.670	2.315.700	2.340.400
61 - SERVICES ET FOURNITURES ACCESSOIRES	4.309.663	4.196.048	4.344.883
62 - REMUNERATIONS ET CHARGES SOCIALES	23.104.381	23.672.500	23.767.260
63 - AMORT., RED. DE VALEUR ET PROVISIONS	1.338.498	824.100	823.300
64 - AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION	32.465	18.400	13.500
65 - CHARGES FINANCIERES	102.047	90.200	106.200
RESULTAT	-438.986	0	0

323 - HAMEAU

	<u>Réalisé 2018</u>	<u>Budget 2019</u>	<u>Budget 2020</u>
7 - PRODUITS	3.183.064	3.336.550	3.357.770
70 - CHIFFRE D'AFFAIRES	2.906.419	2.986.000	3.040.400
72 - PRODUCTION IMMOBILISEE	2.877	0	0
74 - AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION	183.680	260.450	227.270
75 - PRODUITS FINANCIERS	90.088	90.100	90.100
6 - CHARGES	3.284.463	3.336.550	3.357.770
60 - APPROVISIONNEMENTS ET FOURNITURES	154.822	199.700	183.400
61 - SERVICES ET FOURNITURES ACCESSOIRES	1.055.800	875.050	1.055.550
62 - REMUNERATIONS ET CHARGES SOCIALES	1.852.735	2.040.800	1.898.600
63 - AMORT., RED. DE VALEUR ET PROVISIONS	188.951	192.000	194.320
64 - AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION	0	0	0
65 - CHARGES FINANCIERES	32.154	29.000	25.900
RESULTAT	-101.400	0	0

31 - VALDOR-PERI

	<u>Réalisé 2018</u>	<u>Budget 2019</u>	<u>Budget 2020</u>
7 - PRODUITS	72.687.466	73.105.119	73.904.936
70 - CHIFFRE D'AFFAIRES	61.546.675	63.516.957	64.246.235
72 - PRODUCTION IMMOBILISEE	50.600	150.000	100.000
74 - AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION	9.943.190	8.575.071	8.699.230
75 - PRODUITS FINANCIERS	1.147.000	863.091	859.471
6 - CHARGES	74.103.653	74.365.370	74.314.442
60 - APPROVISIONNEMENTS ET FOURNITURES	6.492.214	6.523.400	6.961.900
61 - SERVICES ET FOURNITURES ACCESSOIRES	13.940.530	13.430.520	13.296.844
62 - REMUNERATIONS ET CHARGES SOCIALES	45.497.421	46.708.400	47.023.055
63 - AMORT., RED. DE VALEUR ET PROVISIONS	5.396.966	5.295.053	5.023.074
64 - AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION	35.234	15.000	15.000
65 - CHARGES FINANCIERES	2.741.290	2.392.997	1.994.569
RESULTAT	-1.416.188	-1.260.251	-409.506

32 - CIMC

	<u>Réalisé 2018</u>	<u>Budget 2019</u>	<u>Budget 2020</u>
7 - PRODUITS	330.374	760.000	836.100
70 - CHIFFRE D'AFFAIRES	325.771	760.000	800.000
72 - PRODUCTION IMMOBILISEE	0	0	0
74 - AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION	4.603	0	36.100
75 - PRODUITS FINANCIERS	0	0	0
6 - CHARGES	442.346	1.060.300	1.113.986
60 - APPROVISIONNEMENTS ET FOURNITURES	23.555	9.200	9.950
61 - SERVICES ET FOURNITURES ACCESSOIRES	30.318	99.000	59.450
62 - REMUNERATIONS ET CHARGES SOCIALES	388.472	952.100	1.001.750
63 - AMORT., RED. DE VALEUR ET PROVISIONS	0	0	2.836
64 - AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION	0	0	0
65 - CHARGES FINANCIERES	0	0	40.000
RESULTAT	-111.972	-300.300	-277.886

501 - ORCHIDEES

	<u>Réalisé 2018</u>	<u>Budget 2019</u>	<u>Budget 2020</u>
7 - PRODUITS	4.593.564	4.812.362	4.788.560
70 - CHIFFRE D'AFFAIRES	4.015.713	4.121.609	3.962.291
72 - PRODUCTION IMMOBILISEE	0	10.000	12.500
74 - AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION	519.308	622.203	755.219
75 - PRODUITS FINANCIERS	58.542	58.550	58.550
6 - CHARGES	4.791.632	4.983.428	5.014.249
60 - APPROVISIONNEMENTS ET FOURNITURES	283.736	307.053	327.770
61 - SERVICES ET FOURNITURES ACCESSOIRES	396.443	403.380	417.098
62 - REMUNERATIONS ET CHARGES SOCIALES	3.910.380	4.067.367	4.035.573
63 - AMORT., RED. DE VALEUR ET PROVISIONS	188.419	194.409	224.038
64 - AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION	0	0	0
65 - CHARGES FINANCIERES	12.655	11.220	9.770
RESULTAT	-198.068	-171.066	-225.689

502 - LONCIN

	<u>Réalisé 2018</u>	<u>Budget 2019</u>	<u>Budget 2020</u>
7 - PRODUITS	5.959.026	6.131.130	6.328.974
70 - CHIFFRE D'AFFAIRES	4.954.502	5.098.588	5.208.237
72 - PRODUCTION IMMOBILISEE	1.783	40.000	50.000
74 - AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION	782.735	830.261	908.457
75 - PRODUITS FINANCIERS	220.006	162.280	162.280
6 - CHARGES	5.880.555	5.956.846	6.130.248
60 - APPROVISIONNEMENTS ET FOURNITURES	534.105	517.503	565.575
61 - SERVICES ET FOURNITURES ACCESSOIRES	358.852	361.144	386.519
62 - REMUNERATIONS ET CHARGES SOCIALES	4.190.541	4.368.552	4.484.416
63 - AMORT., RED. DE VALEUR ET PROVISIONS	548.981	541.118	541.918
64 - AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION	13.752	0	0
65 - CHARGES FINANCIERES	234.324	168.530	151.820
RESULTAT	78.471	174.283	198.726

503 - DOUX SEJOUR

	<u>Réalisé 2018</u>	<u>Budget 2019</u>	<u>Budget 2020</u>
7 - PRODUITS	3.622.727	3.844.571	3.885.593
70 - CHIFFRE D'AFFAIRES	3.086.289	3.173.421	3.247.445
72 - PRODUCTION IMMOBILISEE	31.639	100.000	60.000
74 - AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION	438.356	506.690	513.688
75 - PRODUITS FINANCIERS	66.443	64.460	64.460
6 - CHARGES	3.746.680	3.770.801	3.813.932
60 - APPROVISIONNEMENTS ET FOURNITURES	222.572	231.253	253.356
61 - SERVICES ET FOURNITURES ACCESSOIRES	363.145	399.075	384.513
62 - REMUNERATIONS ET CHARGES SOCIALES	2.879.774	2.867.840	2.893.423
63 - AMORT., RED. DE VALEUR ET PROVISIONS	239.553	236.154	249.630
64 - AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION	-223	0	0
65 - CHARGES FINANCIERES	41.858	36.480	33.010
RESULTAT	-123.953	73.770	71.661

504 - TOURNESOLS

	<u>Réalisé 2018</u>	<u>Budget 2019</u>	<u>Budget 2020</u>
7 - PRODUITS	5.222.290	5.156.394	5.952.335
70 - CHIFFRE D'AFFAIRES	4.121.759	4.231.783	4.677.840
72 - PRODUCTION IMMOBILISEE	0	10.000	10.000
74 - AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION	818.188	743.271	1.093.155
75 - PRODUITS FINANCIERS	282.343	171.340	171.340
6 - CHARGES	5.368.324	5.836.266	5.987.305
60 - APPROVISIONNEMENTS ET FOURNITURES	241.060	313.783	293.261
61 - SERVICES ET FOURNITURES ACCESSOIRES	367.328	432.472	507.093
62 - REMUNERATIONS ET CHARGES SOCIALES	3.332.886	3.787.887	4.073.796
63 - AMORT., RED. DE VALEUR ET PROVISIONS	1.235.179	975.810	982.295
64 - AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION	0	0	0
65 - CHARGES FINANCIERES	191.871	326.315	130.860
RESULTAT	-146.035	-679.872	-34.970

505 - TILLEUL

	<u>Réalisé 2018</u>	<u>Budget 2019</u>	<u>Budget 2020</u>
7 - PRODUITS	3.716.161	3.825.736	4.091.433
70 - CHIFFRE D'AFFAIRES	3.256.814	3.423.344	3.560.306
72 - PRODUCTION IMMOBILISEE	0	50.000	60.000
74 - AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION	317.450	262.497	381.232
75 - PRODUITS FINANCIERS	141.896	89.895	89.895
6 - CHARGES	4.115.148	4.188.026	4.318.530
60 - APPROVISIONNEMENTS ET FOURNITURES	325.070	350.183	378.914
61 - SERVICES ET FOURNITURES ACCESSOIRES	252.535	277.723	299.635
62 - REMUNERATIONS ET CHARGES SOCIALES	2.956.283	3.020.186	3.135.966
63 - AMORT., RED. DE VALEUR ET PROVISIONS	379.726	386.905	395.435
64 - AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION	0	0	0
65 - CHARGES FINANCIERES	201.534	153.030	108.580
RESULTAT	-398.987	-362.290	-227.097

506 - BLES DORES

	<u>Réalisé 2018</u>	<u>Budget 2019</u>	<u>Budget 2020</u>
7 - PRODUITS	2.699.615	2.807.463	2.897.892
70 - CHIFFRE D'AFFAIRES	2.287.516	2.366.115	2.400.903
72 - PRODUCTION IMMOBILISEE	0	10.000	60.000
74 - AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION	375.304	408.138	413.779
75 - PRODUITS FINANCIERS	36.795	23.210	23.210
6 - CHARGES	3.117.691	3.236.045	3.198.746
60 - APPROVISIONNEMENTS ET FOURNITURES	201.191	208.813	238.732
61 - SERVICES ET FOURNITURES ACCESSOIRES	286.689	289.138	341.914
62 - REMUNERATIONS ET CHARGES SOCIALES	2.107.817	2.225.846	2.173.081
63 - AMORT., RED. DE VALEUR ET PROVISIONS	339.935	323.093	319.569
64 - AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION	0	0	0
65 - CHARGES FINANCIERES	182.059	189.156	125.450
RESULTAT	-418.076	-428.583	-300.854

507 - SAULES

	<u>Réalisé 2018</u>	<u>Budget 2019</u>	<u>Budget 2020</u>
7 - PRODUITS	2.732.548	2.957.801	3.005.311
70 - CHIFFRE D'AFFAIRES	2.462.377	2.686.611	2.664.550
72 - PRODUCTION IMMOBILISEE	0	25.000	60.000
74 - AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION	247.099	223.118	257.689
75 - PRODUITS FINANCIERS	23.072	23.072	23.072
6 - CHARGES	3.037.019	3.198.264	3.336.312
60 - APPROVISIONNEMENTS ET FOURNITURES	186.169	207.393	234.269
61 - SERVICES ET FOURNITURES ACCESSOIRES	281.611	303.322	328.855
62 - REMUNERATIONS ET CHARGES SOCIALES	2.354.896	2.404.638	2.515.012
63 - AMORT., RED. DE VALEUR ET PROVISIONS	168.703	227.926	201.616
64 - AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION	1.518	0	0
65 - CHARGES FINANCIERES	44.121	54.985	56.560
RESULTAT	-304.471	-240.464	-331.001

508 - LA PLAINE

	<u>Réalisé 2018</u>	<u>Budget 2019</u>	<u>Budget 2020</u>
7 - PRODUITS	948.259	3.589.655	3.603.094
70 - CHIFFRE D'AFFAIRES	726.869	3.147.375	3.163.430
72 - PRODUCTION IMMOBILISEE	6.555	10.000	10.000
74 - AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION	96.413	152.280	219.664
75 - PRODUITS FINANCIERS	118.423	280.000	210.000
6 - CHARGES	1.868.295	4.123.324	4.189.543
60 - APPROVISIONNEMENTS ET FOURNITURES	195.619	244.103	321.577
61 - SERVICES ET FOURNITURES ACCESSOIRES	114.992	279.349	322.690
62 - REMUNERATIONS ET CHARGES SOCIALES	1.209.274	2.128.657	2.275.028
63 - AMORT., RED. DE VALEUR ET PROVISIONS	0	1.099.170	915.268
64 - AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION	0	0	0
65 - CHARGES FINANCIERES	348.410	372.046	354.980
RESULTAT	-920.036	-533.670	-586.449

509 - LEONARDO

	<u>Réalisé 2018</u>	<u>Budget 2019</u>	<u>Budget 2020</u>
7 - PRODUITS	3.857.162	3.844.330	3.987.722
70 - CHIFFRE D'AFFAIRES	2.916.226	2.947.289	3.122.610
72 - PRODUCTION IMMOBILISEE	1.359	20.000	40.000
74 - AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION	719.812	744.921	692.992
75 - PRODUITS FINANCIERS	219.765	132.120	132.120
6 - CHARGES	4.294.455	4.362.311	4.458.415
60 - APPROVISIONNEMENTS ET FOURNITURES	377.060	398.703	432.734
61 - SERVICES ET FOURNITURES ACCESSOIRES	279.109	271.410	295.502
62 - REMUNERATIONS ET CHARGES SOCIALES	2.847.775	2.977.247	3.080.644
63 - AMORT., RED. DE VALEUR ET PROVISIONS	537.659	543.892	534.735
64 - AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION	0	0	0
65 - CHARGES FINANCIERES	252.852	171.060	114.800
RESULTAT	-437.293	-517.982	-470.693

510 - DEMEUSE

	<u>Réalisé 2018</u>	<u>Budget 2019</u>	<u>Budget 2020</u>
7 - PRODUITS	6.604.295	6.753.412	6.950.472
70 - CHIFFRE D'AFFAIRES	5.512.671	5.621.774	5.671.055
72 - PRODUCTION IMMOBILISEE	68.336	180.000	150.000
74 - AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION	1.023.287	951.638	1.129.417
75 - PRODUITS FINANCIERS	0	0	0
6 - CHARGES	6.803.984	6.842.489	6.941.875
60 - APPROVISIONNEMENTS ET FOURNITURES	695.067	742.403	785.398
61 - SERVICES ET FOURNITURES ACCESSOIRES	578.596	489.472	502.057
62 - REMUNERATIONS ET CHARGES SOCIALES	5.093.704	5.210.502	5.234.644
63 - AMORT., RED. DE VALEUR ET PROVISIONS	323.847	293.747	316.376
64 - AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION	1.525	0	0
65 - CHARGES FINANCIERES	111.245	106.365	103.400
RESULTAT	-199.689	-89.077	8.597

511 - HAUTEURS

	<u>Réalisé 2018</u>	<u>Budget 2019</u>	<u>Budget 2020</u>
7 - PRODUITS	97.599	115.085	124.665
70 - CHIFFRE D'AFFAIRES	0	0	0
72 - PRODUCTION IMMOBILISEE	0	5.000	7.500
74 - AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION	79.618	92.100	99.180
75 - PRODUITS FINANCIERS	17.981	17.985	17.985
6 - CHARGES	115.945	133.066	123.245
60 - APPROVISIONNEMENTS ET FOURNITURES	12.371	19.653	21.950
61 - SERVICES ET FOURNITURES ACCESSOIRES	28.923	39.986	30.255
62 - REMUNERATIONS ET CHARGES SOCIALES	236	0	0
63 - AMORT., RED. DE VALEUR ET PROVISIONS	64.858	65.062	63.870
64 - AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION	0	0	0
65 - CHARGES FINANCIERES	9.556	8.365	7.170
RESULTAT	-18.345	-17.981	1.420

512 - TROIS ROIS

	<u>Réalisé 2018</u>	<u>Budget 2019</u>	<u>Budget 2020</u>
7 - PRODUITS	4.993.349	4.992.924	5.187.081
70 - CHIFFRE D'AFFAIRES	4.138.960	4.087.577	4.029.692
72 - PRODUCTION IMMOBILISEE	83.997	70.000	80.000
74 - AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION	705.514	781.496	1.023.539
75 - PRODUITS FINANCIERS	64.878	53.850	53.850
6 - CHARGES	4.960.209	4.952.259	4.971.154
60 - APPROVISIONNEMENTS ET FOURNITURES	435.599	377.803	412.123
61 - SERVICES ET FOURNITURES ACCESSOIRES	433.930	435.087	465.349
62 - REMUNERATIONS ET CHARGES SOCIALES	3.737.934	3.792.143	3.766.369
63 - AMORT., RED. DE VALEUR ET PROVISIONS	255.193	265.897	251.243
64 - AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION	0	0	0
65 - CHARGES FINANCIERES	97.552	81.330	76.070
RESULTAT	33.140	40.664	215.927

559 - MAINT A DOMICILE

	<u>Réalisé 2018</u>	<u>Budget 2019</u>	<u>Budget 2020</u>
7 - PRODUITS	6.763.745	6.990.042	7.140.366
70 - CHIFFRE D'AFFAIRES	0	0	0
72 - PRODUCTION IMMOBILISEE	0	0	0
74 - AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION	6.763.745	6.990.042	7.140.366
75 - PRODUITS FINANCIERS	0	0	0
6 - CHARGES	7.451.596	7.554.847	7.631.869
60 - APPROVISIONNEMENTS ET FOURNITURES	50.489	58.500	68.911
61 - SERVICES ET FOURNITURES ACCESSOIRES	906.133	894.432	889.453
62 - REMUNERATIONS ET CHARGES SOCIALES	6.441.007	6.545.198	6.651.912
63 - AMORT., RED. DE VALEUR ET PROVISIONS	52.687	56.717	21.593
64 - AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION	1.221	0	0
65 - CHARGES FINANCIERES	60	0	0
RESULTAT	-687.852	-564.805	-491.503

ISoSL

PLAN STRATEGIQUE TRIENNAL

2020 - 2022

Budget de fonctionnement – Perspectives d'évolution

COMPTE DE RESULTATS		2016	2017	2018	Budget 2019	Budget 2020	Budget 2021	Budget 2022
I. PRODUITS D'EXPLOITATION	70/74	204.523.575	208.482.340	214.887.568	229.819.263	233.835.454	238.712.163	243.486.406
A. Chiffres d'affaires	70	173.844.855	178.331.428	184.458.897	191.725.744	195.541.561	199.452.392	203.441.440
<i>Prix de la journée d'hospitalisation</i>	700	131.214.476	134.229.575	139.129.812	144.321.724	145.683.932	148.597.611	151.569.563
<i>Rattrapage estimé de l'exercice en cours</i>	701	1.514.324	1.503.798	493.548	705.000	-16.000	-16.320	-16.646
<i>Suppléments de chambre</i>	702	700.952	722.233	718.629	821.400	996.400	1.016.328	1.036.655
<i>Forfaits interventions INAMI</i>	703	21.687.645	22.564.116	24.210.426	25.683.044	26.244.543	26.769.434	27.304.823
<i>Produits accessoires</i>	704	847.799	898.610	886.363	912.619	960.724	979.938	999.537
<i>Produits pharmaceutiques et assimilés</i>	705	3.748.117	3.740.885	3.702.140	3.749.857	3.570.335	3.641.742	3.714.577
<i>Financement de l'entité fédérée</i>	706					10.666.427	10.879.756	11.097.351
<i>Honoraires</i>	708/709	14.131.542	14.672.211	15.317.979	16.252.100	16.416.360	16.744.687	17.079.581
B. Production immobilisée	72	392.443	398.499	333.951	991.500	960.000	979.200	998.784
C. Autres produits d'exploitation	74	30.286.277	29.752.413	30.094.720	37.102.019	37.333.893	38.280.571	39.046.182
1. <i>Subsides d'exploitation</i>	740	6.947.621	6.575.463	6.284.265	7.133.469	6.632.046	6.764.687	6.899.981
2. <i>Autres</i>	741/9	23.338.656	23.176.949	23.810.455	29.968.550	30.701.847	31.515.884	32.146.202
II. COÛTS DES PRODUITS D'EXPLOITATION (-)	60/64	203.443.504	209.091.859	217.297.166	231.621.510	233.886.919	238.548.047	242.973.198
A. Approvisionnements et fournitures	60	16.207.420	17.037.281	17.151.872	17.853.694	18.725.361	19.099.868	19.481.866
1. <i>Achats</i>	600/8	16.244.244	17.008.321	17.224.798	17.853.694	18.725.361	19.099.868	19.481.866
2. <i>Variation des stocks (augmentation +, réduction -)</i>	609	-36.824	28.960	-72.926				
B. Services et fournitures accessoires	61	22.961.543	23.811.868	25.399.501	31.306.655	32.134.543	32.777.234	33.432.779
C. Rémunérations et charges sociales	62	151.391.430	155.462.740	160.469.872	168.266.863	169.148.999	172.531.979	175.982.619
D. Amortissements et réd.valeur sur frais d'établ.,immobil. Incorp.& corporelles	630	11.911.282	12.437.274	13.276.815	14.143.898	13.830.516	14.090.516	14.026.516
E. Réduction de valeur sur actifs circulants (dotations +, reprises -)	631/4	366.911	197.235	399.350				
F. Provisions pour risques et charges (dotations +, reprises -)	635/7	439.248	-5.430	495.000				
G. Autres charges d'exploitation	640/9	165.670	150.891	104.756	50.400	47.500	48.450	49.419
III. BÉNÉFICE / PERTE (-) D'EXPLOITATION	64/70	1.080.071	-609.519	-2.409.598	-1.802.247	-51.465	164.116	513.209
IV. PRODUITS FINANCIERS	75	3.012.657	3.059.151	3.287.950	2.823.053	2.734.633	2.734.633	2.734.633
A. Produits des immobilisations financières	750							
B. Produits des actifs circulants	751/2	2.879	10.037	22	10.000			
C. Subsides en capital et intérêts	753	3.009.808	3.046.634	3.287.768	2.812.753	2.734.533	2.734.533	2.734.533
D. Autres produits financiers	754/9	-30	2.480	160	300	100	100	100
V. CHARGES FINANCIÈRES (-)	65	5.215.075	5.197.530	5.167.405	4.772.279	4.015.739	4.346.933	4.348.151
A. Charges des emprunts d'investissement	650	5.202.397	5.149.203	5.158.287	4.759.779	3.956.039	4.286.039	4.286.039
B. Différences de change	654/5							
C. Charges des crédits à court terme	656	8.612	43.792	3.514	11.700	58.000	59.160	60.343
D. Autres charges financières	657/9	4.066	4.535	5.604	800	1.700	1.734	1.769
VI. BÉNÉFICE / PERTE (-) COURANT	65/70	-1.122.347	-2.747.898	-4.289.053	-3.751.473	-1.332.571	-1.448.184	-1.100.309
VII. PRODUITS EXCEPTIONNELS	76	17.037.720	4.250.416	8.863.187				
VIII. CHARGES EXCEPTIONNELLES (-)	66	12.331.455	2.191.893	2.370.883				
VI. BÉNÉFICE / PERTE (-) DE L'EXERCICE	65/70	3.583.918	-689.375	2.203.251	-3.751.473	-1.332.571	-1.448.184	-1.100.309

Secteur A

COMPTE DE RESULTATS		2016	2017	2018	Budget 2019	Budget 2020	Budget 2021	Budget 2022
I. PRODUITS D'EXPLOITATION	70/74	92.283.453	94.335.165	96.124.800	100.966.298	103.017.153	105.077.496	107.179.046
A. Chiffres d'affaires	70	82.011.986	83.154.793	85.106.755	86.543.300	88.786.967	90.562.706	92.373.960
<i>Prix de la journée d'hospitalisation</i>	700	71.219.361	72.474.281	74.824.331	75.605.100	76.445.200	77.974.104	79.533.586
<i>Rattrapage estimé de l'exercice en cours</i>	701	464.472	541.201	-485.370	-15.000	-16.000	-16.320	-16.646
<i>Suppléments de chambre</i>	702	83.552	85.953	86.829	101.400	96.400	98.328	100.295
<i>Forfaits interventions INAMI</i>	703	2.059.822	2.076.524	2.080.960	2.206.400	2.296.000	2.341.920	2.388.758
<i>Produits accessoires</i>	704	174.963	168.512	187.948	186.600	189.400	193.188	197.052
<i>Produits pharmaceutiques et assimilés</i>	705	2.367.160	2.308.742	2.227.507	2.261.500	2.045.500	2.086.410	2.128.138
<i>Financement de l'entité fédérée</i>	706					990.267	1.010.072	1.030.274
<i>Honoraires</i>	708/709	5.642.655	5.499.579	6.184.550	6.197.300	6.740.200	6.875.004	7.012.504
B. Production immobilisée	72	279.237	179.258	89.681	311.500	260.000	265.200	270.504
C. Autres produits d'exploitation	74	9.992.230	11.001.113	10.928.364	14.111.498	13.970.186	14.249.590	14.534.582
1. <i>Subsides d'exploitation</i>	740	2.116.412	2.000.559	1.933.176	2.710.448	2.252.926	2.297.985	2.343.944
2. <i>Autres</i>	741/9	7.875.819	9.000.554	8.995.188	11.401.050	11.717.260	11.951.605	12.190.637
II. COÛTS DES PRODUITS D'EXPLOITATION (-)	60/64	91.811.007	93.354.013	95.337.286	100.022.948	101.650.107	103.607.369	105.603.776
A. Approvisionnements et fournitures	60	6.846.667	7.031.710	6.875.995	7.343.950	7.418.941	7.567.320	7.718.666
1. <i>Achats</i>	600/8	6.868.559	7.012.303	6.893.203	7.343.950	7.418.941	7.567.320	7.718.666
2. <i>Variation des stocks (augmentation +, réduction -)</i>	609	-21.892	19.407	-17.208				
B. Services et fournitures accessoires	61	10.189.680	9.891.700	10.448.632	12.899.998	13.607.316	13.879.462	14.157.052
C. Rémunérations et charges sociales	62	70.629.330	72.612.368	73.521.470	76.114.700	76.804.330	78.340.417	79.907.225
D. Amortissements et réd.valeur sur frais d'établ.,immobil. Incorp.& corporelles	630	3.726.697	3.648.635	3.600.748	3.628.900	3.787.020	3.787.020	3.787.020
E. Réduction de valeur sur actifs circulants (dotations +, reprises -)	631/4	171.185	137.915	343.711				
F. Provisions pour risques et charges (dotations +, reprises -)	635/7	210.592	-5.430	495.000				
G. Autres charges d'exploitation	640/9	36.856	37.114	51.729	35.400	32.500	33.150	33.813
III. BÉNÉFICE / PERTE (-) D'EXPLOITATION	64/70	472.446	981.152	787.515	943.350	1.367.046	1.470.127	1.575.270
IV. PRODUITS FINANCIERS	75	937.723	904.213	890.804	883.200	868.400	868.400	868.400
A. Produits des immobilisations financières	750							
B. Produits des actifs circulants	751/2	2.879	10.037	21	10.000			
C. Subsides en capital et intérêts	753	934.875	894.170	890.623	872.900	868.300	868.300	868.300
D. Autres produits financiers	754/9	-31	7	160	300	100	100	100
V. CHARGES FINANCIÈRES (-)	65	852.151	781.071	698.019	700.400	708.700	889.274	889.859
A. Charges des emprunts d'investissement	650	841.284	743.898	695.778	688.600	680.000	860.000	860.000
B. Différences de change	654/5							
C. Charges des crédits à court terme	656	8.282	34.466	930	11.000	28.000	28.560	29.131
D. Autres charges financières	657/9	2.585	2.707	1.311	800	700	714	728
VI. BÉNÉFICE / PERTE (-) COURANT	65/70	558.018	1.104.295	980.300	1.126.150	1.526.746	1.449.253	1.553.811
VII. PRODUITS EXCEPTIONNELS	76	2.912.974	2.753.778	3.291.463				
VIII. CHARGES EXCEPTIONNELLES (-)	66	761.485	985.980	393.422				
VI. BÉNÉFICE / PERTE (-) DE L'EXERCICE	65/70	2.709.507	2.872.092	3.878.341	1.126.150	1.526.746	1.449.253	1.553.811

Secteur B

COMPTE DE RESULTATS		2016	2017	2018	Budget 2019	Budget 2020	Budget 2021	Budget 2022
I. PRODUITS D'EXPLOITATION	70/74	67.915.296	70.380.923	71.870.840	73.002.028	73.881.565	75.359.196	76.866.380
A. Chiffres d'affaires	70	58.627.240	60.276.199	61.872.447	64.276.957	65.046.235	66.347.160	67.674.103
<i>Prix de la journée d'hospitalisation</i>	700	46.795.506	47.792.771	49.136.626	50.965.000	51.155.000	52.178.100	53.221.662
<i>Rattrapage estimé de l'exercice en cours</i>	701	1.049.852	962.597	918.570				
<i>Suppléments de chambre</i>	702	617.400	636.280	631.800	720.000	900.000	918.000	936.360
<i>Forfaits interventions INAMI</i>	703	188	30	325.771	760.000	800.000	816.000	832.320
<i>Produits accessoires</i>	704	342.413	345.260	317.465	342.600	346.900	353.838	360.915
<i>Produits pharmaceutiques et assimilés</i>	705	1.380.956	1.432.143	1.474.634	1.488.357	1.524.835	1.555.332	1.586.438
<i>Financement de l'entité fédérée</i>	706					695.000	708.900	723.078
<i>Honoraires</i>	708/709	8.440.925	9.107.118	9.067.581	10.001.000	9.624.500	9.816.990	10.013.330
B. Production immobilisée	72	28.005	77.415	50.600	150.000	100.000	102.000	104.040
C. Autres produits d'exploitation	74	9.260.051	10.027.309	9.947.793	8.575.071	8.735.330	8.910.037	9.088.237
1. Subsidés d'exploitation	740	43.587	127.672	25.000	65.000	95.000	96.900	98.838
2. Autres	741/9	9.216.464	9.899.637	9.922.793	8.510.071	8.640.330	8.813.137	8.989.399
II. COÛTS DES PRODUITS D'EXPLOITATION (-)	60/64	66.504.274	70.016.127	71.804.710	73.032.673	73.393.859	74.961.218	76.305.924
A. Approvisionnements et fournitures	60	6.216.283	6.442.830	6.515.769	6.532.600	6.971.850	7.111.287	7.253.513
1. Achats	600/8	6.235.931	6.452.005	6.522.524	6.532.600	6.971.850	7.111.287	7.253.513
2. Variation des stocks (augmentation +, réduction -)	609	-19.648	-9.175	-6.755				
B. Services et fournitures accessoires	61	12.689.159	13.106.371	13.970.848	13.529.520	13.356.294	13.623.420	13.895.888
C. Rémunérations et charges sociales	62	41.833.796	44.610.777	45.885.893	47.660.500	48.024.805	48.985.301	49.965.007
D. Amortissements et réd.valeur sur frais d'établ.,immobil. Incorp.& corporelles	630	5.409.604	5.754.986	5.303.971	5.295.053	5.025.910	5.225.910	5.175.910
E. Réduction de valeur sur actifs circulants (dotations +, reprises -)	631/4	109.846	25.368	92.995				
F. Provisions pour risques et charges (dotations +, reprises -)	635/7	126.057						
G. Autres charges d'exploitation	640/9	119.529	75.795	35.234	15.000	15.000	15.300	15.606
III. BÉNÉFICE / PERTE (-) D'EXPLOITATION	64/70	1.411.022	364.796	66.130	-30.645	487.706	397.978	560.456
IV. PRODUITS FINANCIERS	75	1.161.941	1.148.642	1.147.000	863.091	859.471	859.471	859.471
A. Produits des immobilisations financières	750							
B. Produits des actifs circulants	751/2							
C. Subsidés en capital et intérêts	753	1.161.941	1.148.642	1.147.000	863.091	859.471	859.471	859.471
D. Autres produits financiers	754/9							
V. CHARGES FINANCIÈRES (-)	65	2.967.668	2.930.559	2.741.290	2.392.997	2.034.569	2.135.189	2.135.821
A. Charges des emprunts d'investissement	650	2.965.890	2.920.316	2.734.553	2.392.297	2.003.569	2.103.569	2.103.569
B. Différences de change	654/5							
C. Charges des crédits à court terme	656	330	9.326	2.584	700	30.000	30.600	31.212
D. Autres charges financières	657/9	1.448	917	4.153		1.000	1.020	1.040
VI. BÉNÉFICE / PERTE (-) COURANT	65/70	-394.705	-1.417.121	-1.528.160	-1.560.551	-687.392	-877.740	-715.894
VII. PRODUITS EXCEPTIONNELS	76	2.767.705	892.308	4.294.464				
VIII. CHARGES EXCEPTIONNELLES (-)	66	109.174	560.851	403.691				
VI. BÉNÉFICE / PERTE (-) DE L'EXERCICE	65/70	2.263.826	-1.085.664	2.362.613	-1.560.551	-687.392	-877.740	-715.894

Secteur C

COMPTE DE RESULTATS		2016	2017	2018	Budget 2019	Budget 2020	Budget 2021	Budget 2022
I. PRODUITS D'EXPLOITATION	70/74	48.280.840	47.432.172	50.560.195	55.850.937	56.936.736	58.275.471	59.440.980
A. Chiffres d'affaires	70	33.205.628	34.900.437	37.479.696	40.905.487	41.708.359	42.542.526	43.393.377
<i>Prix de la journée d'hospitalisation</i>	700	13.199.609	13.962.523	15.168.856	17.751.624	18.083.732	18.445.407	18.814.315
<i>Rattrapage estimé de l'exercice en cours</i>	701			60.348				
<i>Suppléments de chambre</i>	702							
<i>Forfaits interventions INAMI</i>	703	19.627.635	20.487.561	21.803.694	22.716.644	23.148.543	23.611.514	24.083.744
<i>Produits accessoires</i>	704	330.423	384.838	380.949	383.419	424.424	432.912	441.571
<i>Produits pharmaceutiques et assimilés</i>	705							
<i>Financement de l'entité fédérée</i>	706							
<i>Honoraires</i>	708/709	47.961	65.515	65.849	53.800	51.660	52.693	53.747
B. Production immobilisée	72	85.200	141.826	193.670	530.000	600.000	612.000	624.240
C. Autres produits d'exploitation	74	14.990.012	12.389.909	12.886.829	14.415.450	14.628.377	15.120.945	15.423.363
1. <i>Subsides d'exploitation</i>	740	4.787.623	4.447.232	4.326.088	4.358.021	4.284.120	4.369.802	4.457.198
2. <i>Autres</i>	741/9	10.202.389	7.942.677	8.560.741	10.057.429	10.344.257	10.751.142	10.966.165
II. COÛTS DES PRODUITS D'EXPLOITATION (-)	60/64	49.084.236	49.387.640	53.823.437	58.565.889	58.842.953	59.979.460	61.063.498
A. Approvisionnements et fournitures	60	3.144.468	3.562.741	3.760.108	3.977.144	4.334.570	4.421.261	4.509.687
1. <i>Achats</i>	600/8	3.139.755	3.544.012	3.809.071	3.977.144	4.334.570	4.421.261	4.509.687
2. <i>Variation des stocks (augmentation +, réduction -)</i>	609	4.713	18.729	-48.963				
B. Services et fournitures accessoires	61	4.038.719	4.479.716	4.648.286	4.877.137	5.170.933	5.274.352	5.379.839
C. Rémunérations et charges sociales	62	38.928.305	38.239.595	41.062.509	44.491.663	44.319.864	45.206.261	46.110.387
D. Amortissements et réd.valeur sur frais d'établ.,immobil. Incorp.& corporelles	630	2.774.981	3.033.654	4.372.097	5.219.945	5.017.586	5.077.586	5.063.586
E. Réduction de valeur sur actifs circulants (dotations +, reprises -)	631/4	85.880	33.952	-37.356				
F. Provisions pour risques et charges (dotations +, reprises -)	635/7	102.598						
G. Autres charges d'exploitation	640/9	9.285	37.982	17.793				
III. BÉNÉFICE / PERTE (-) D'EXPLOITATION	64/70	-803.396	-1.955.468	-3.263.242	-2.714.952	-1.906.217	-1.703.990	-1.622.518
IV. PRODUITS FINANCIERS	75	912.992	1.006.295	1.250.145	1.076.762	1.006.762	1.006.762	1.006.762
A. Produits des immobilisations financières	750							
B. Produits des actifs circulants	751/2							
C. Subsides en capital et intérêts	753	912.992	1.003.822	1.250.145	1.076.762	1.006.762	1.006.762	1.006.762
D. Autres produits financiers	754/9		2.473					
V. CHARGES FINANCIÈRES (-)	65	1.395.256	1.485.899	1.728.096	1.678.882	1.272.470	1.322.470	1.322.470
A. Charges des emprunts d'investissement	650	1.395.224	1.484.988	1.727.956	1.678.882	1.272.470	1.322.470	1.322.470
B. Différences de change	654/5							
C. Charges des crédits à court terme	656							
D. Autres charges financières	657/9	32	911	140				
VI. BÉNÉFICE / PERTE (-) COURANT	65/70	-1.285.660	-2.435.072	-3.741.193	-3.317.072	-2.171.925	-2.019.698	-1.938.226
VII. PRODUITS EXCEPTIONNELS	76	11.357.042	604.330	1.277.260				
VIII. CHARGES EXCEPTIONNELLES (-)	66	11.460.796	645.061	1.573.770				
VI. BÉNÉFICE / PERTE (-) DE L'EXERCICE	65/70	-1.389.414	-2.475.803	-4.037.703	-3.317.072	-2.171.925	-2.019.698	-1.938.226