

RAPPORT D'ACTIVITE 2013 & PERSPECTIVES 2014

Clinique psychiatrique Sanatia



○ **Hôpital Psychiatrique -
Psychiatrisch ziekenhuis**
Rue du Moulin 27 *Molenstraat*
Bruxelles 1210 *Brussel*

○ **Maison de Soins Psychiatriques -
Psychiatrisch verzorgingstehuis**
Rue du Collège 45 *Collegestraat*
Bruxelles 1050 *Brussel*

○ **Le Canevas" Centre Psychothérapeutique de jour -
Psychotherapeutisch dagcentrum**
Rue du Collège 55 *Collegestraat*
Bruxelles 1050 *Brussel*

Table des matières

EDITO.....	3
PRESENTATION GÉNÉRALE	4
1.1 LA CLINIQUE SANATIA	4
1.2 SON PERSONNEL ET SES MÉDECINS	4
1.3 SES ORGANES CONSTITUTIFS ET COMITÉS INSTITUTIONNELS	4
2 FAITS ET CHIFFRES 2013	5
2.1 INDICATEURS D'ACTIVITÉS	5
2.1.1 <i>Nombre de journées par site sur 5 ans</i>	5
2.1.2 <i>Taux d'occupation par site sur 5 ans</i>	5
2.1.3 <i>Evolution sur 5 ans du prix de journée ou du BMF</i>	6
2.1.4 <i>Evolution du prix de journée en 2013</i>	6
2.1.5 <i>Répartition des envoyeurs de patients à l'HPsy</i>	7
2.2 INDICATEURS DE COMPTES DE RÉSULTATS	9
2.3 INFORMATIONS BILANTAIRES	9
3 BILANS ET PERSPECTIVES DÉPARTEMENTALES	10
3.1 DÉPARTEMENT MÉDICAL	11
3.1.1 <i>Bilan 2013</i>	11
3.1.2 <i>Objectifs 2014</i>	11
3.2 DÉPARTEMENT DES SERVICES CLINIQUES	12
3.2.1 <i>Bilan 2013</i>	12
3.2.2 <i>Objectifs 2014</i>	13
3.3 DÉPARTEMENT DES SOINS INFIRMIERS	14
3.3.1 <i>Bilan 2013</i>	14
3.3.2 <i>Objectifs 2014</i>	14
3.4 DÉPARTEMENT ADMINISTRATION ET FINANCE	15
3.4.1 <i>Bilan 2013</i>	15
3.4.2 <i>Objectifs 2014</i>	15
4 BILANS ET PERSPECTIVES PAR SITE	17
4.1 LE SERVICE HOPITAL PSYCHIATRIQUE (HPSY).....	17
4.1.1 <i>Bilan 2013</i>	17
4.1.2 <i>Objectifs 2014</i>	17
4.2 LA MAISON DE SOINS PSYCHIATRIQUE (MSP).....	18
4.2.1 <i>Bilan 2013</i>	18
4.2.2 <i>Objectifs 2014</i>	18
4.3 LE CENTRE « LE CANEVAS ».....	19
4.3.1 <i>Bilan 2013</i>	19
4.3.2 <i>Objectifs 2014</i>	19
5 BILANS ET PERSPECTIVES GLOBALES	20
5.1 GOUVERNANCE	20
5.1.1 <i>Bilan 2013</i>	20
5.1.2 <i>Plan 2014</i>	21
5.2 ACCORD CADRE AVEC LES CLINIQUES UNIVERSITAIRES SAINT-LUC	22
5.2.1 <i>Bilan 2013</i>	22
5.2.2 <i>Perspectives 2014</i>	22
5.3 LA CONCERTATION SOCIALE	23
5.3.1 <i>Conseil d'entreprise (CE)</i>	23
5.3.2 <i>Comité de prévention et de protection des travailleurs (CPPT)</i>	23
5.3.3 <i>Délégation syndicale</i>	24
5.4 PLAN RESSOURCES HUMAINES	25
5.4.1 <i>Bilan 2013</i>	25
5.4.2 <i>Perspectives 2014</i>	25
5.5 IMMOBILIER	26
5.5.1 <i>Bilan 2013</i>	26
5.5.2 <i>Perspectives 2014</i>	26
5.6 INFORMATIQUE	27
5.6.1 <i>Bilan 2013</i>	27
5.6.2 <i>Perspectives 2013</i>	27
5.7 CONCLUSIONS	28
5.8 PERSPECTIVES BUDGÉTAIRES	29



2014

l'année de la relance et des grands projets ...

Lors de mon entrée en fonction, au 1^{er} octobre 2013, je me suis attaché avec les membres du Comité de direction à comprendre **la culture d'entreprise** et à identifier **les valeurs** de notre Institution.

Notre culture d'entreprise repose ainsi sur plusieurs fondements réaffirmés :

- Une approche du patient basée sur **le respect** de la Personne,
- La **qualité de l'accueil**,
- Une **vision MULTI_dimensionnelle** (sociale, médicale, familiale, ...),
- Une **prise en charge INTER_disciplinaire**,
- Une **solidarité inter-sites**,
- Une **ouverture aux défis**, à l'innovation,
- Un personnel **responsable & motivé**,
- ...

De cette réflexion est né notre nouveau slogan : **votre fragilité nous concerne aussi**

Au cours du dernier trimestre 2013, nous avons élaboré et fait approuver par le Conseil d'administration, **notre nouveau plan stratégique quinquennal : Puissance 5**, comme les 5 axes prioritaires du renouveau et du développement de notre Institution psychiatrique.

L'année 2014 démarre sous les meilleurs auspices !

- le résultat de l'exercice 2013 permet **d'assainir totalement les pertes reportées** depuis 2009 et ouvre la voie d'une rentabilité retrouvée,
- la CoCom nous confirme que les travaux de reconditionnement de la MSP (Ixelles) et la construction d'un nouveau Pôle psychiatrique adulte, sur le campus de l'UCL-Woluwé, seront couverts par **un subside à hauteur de 23 millions d'euros**.
- dans cette nouvelle infrastructure, en communion avec un environnement apaisant, en bordure d'une zone classée « natura 2000 », nous pourrons transférer nos **70 lits A**, accueillir **l'unité 21** des CUSL et mettre en exploitation les **30 lits a1** d'un hôpital de jour (en portefeuille).

Ce dynamisme retrouvé et conforté par les autorités publiques est renforcé par **la fusion** avec le Centre hospitalier Valida, pour constituer deux Entités distinctes, dans des disciplines d'avenir pour la population bruxelloise.

Bonne lecture ...

Guy HEBERT, directeur général

PRESENTATION GÉNÉRALE

1.1 LA CLINIQUE SANATIA

Sanatia est une institution psychiatrique bruxelloise qui développe ses activités de court, moyen et long séjour sur trois sites localisés à Saint-Josse-ten-Noode et à Ixelles. Sanatia développe ses activités en partenariat avec les Cliniques Universitaires Saint-Luc (UCL).

- **L'hôpital psychiatrique (HPsy)** accueille des patients adultes présentant des pathologies psychiatriques nécessitant une hospitalisation. L'hôpital peut accueillir 70 patients hospitalisés pour des séjours de court et moyen terme. L'hôpital se situe à la rue du Moulin 27 à 1210 Saint-Josse depuis 1991.
- **La Maison de Soins Psychiatrique (MSP)** est ouverte à toute personne adulte présentant un problème psychique stabilisé ne requérant pas de traitement hospitalier. Le projet de la maison se caractérise par une approche active basée sur l'accompagnement de la personne. Elle accueille 68 patients pour un séjour de long terme visant la réhabilitation psychosociale. Elle est située à la rue du Collège 45 à 1050 Ixelles depuis 1991.
- **Le centre psychothérapeutique de jour « Le Canevas »** accueille, en journée pendant la semaine de 9h à 17h, une trentaine d'adultes en difficulté psychosociale dans le but d'une réinsertion sociale. Il se situe à la rue du Collège 55 à 1050 Ixelles depuis 1982.

1.2 SON PERSONNEL ET SES MÉDECINS

Le **personnel** de Sanatia se compose de **157** personnes au 31/12/2013.

L'équipe médicale de l'hôpital compte **4** médecins **psychiatres** et **1** **praticien hospitalier**. La MSP est supervisée par **1** médecin **psychiatre**, à temps partiel, **1** autre médecin **psychiatre**, également à temps partiel, est attaché au Canevas.

1.3 SES ORGANES CONSTITUTIFS ET COMITÉS INSTITUTIONNELS

Les organes constitutifs et les différents comités institutionnels sont les suivants :

- L'assemblée générale et le conseil d'administration de l'asbl ;
- Le conseil médical et la commission d'association ;
- Le comité de direction ;
- Le conseil d'entreprise, le CPPT, la délégation syndicale ;
- Les comités de site HPsy, MSP et Canevas ;
- Le collège des infirmiers en chef ;
- Le comité médico-pharmaceutique, le comité d'hygiène hospitalière, le comité du plan MASH et le comité Qualité & Sécurité ;

2 FAITS ET CHIFFRES 2013

2.1 INDICATEURS D'ACTIVITÉS

2.1.1 NOMBRE DE JOURNÉES PAR SITE SUR 5 ANS ¹

Le tableau ci-contre reprend le nombre de journées réalisées par site et ce, sur les 5 dernières années.

	2009	2010	2011	2012	2013
HPsy	20.022	21.265	19.366	21.164	21.870
MSP	24.882	25.034	24.940	24.955	24.817
Canevas	7.462	7.622	7.522	7.258	7.489

Le taux d'occupation de l'Hpsy aurait pu être bien meilleur en 2013. Des lits ont été immobilisés durant près de 5 mois pour cause de travaux de réparation et d'aménagement de douches.

Le taux d'occupation de la MSP a très légèrement diminué à cause de la fermeture de chambres pour rénovation ; sans impact financier.

Le taux d'occupation du Canevas remonte en 2013 suite à la résolution des problèmes administratifs et à l'augmentation de l'attractivité du Centre.

2.1.2 TAUX D'OCCUPATION PAR SITE SUR 5 ANS²

L'évolution du taux d'occupation pour les 5 dernières années est reprise dans le tableau ci-dessous. Le taux d'occupation est exprimé en pourcentage.

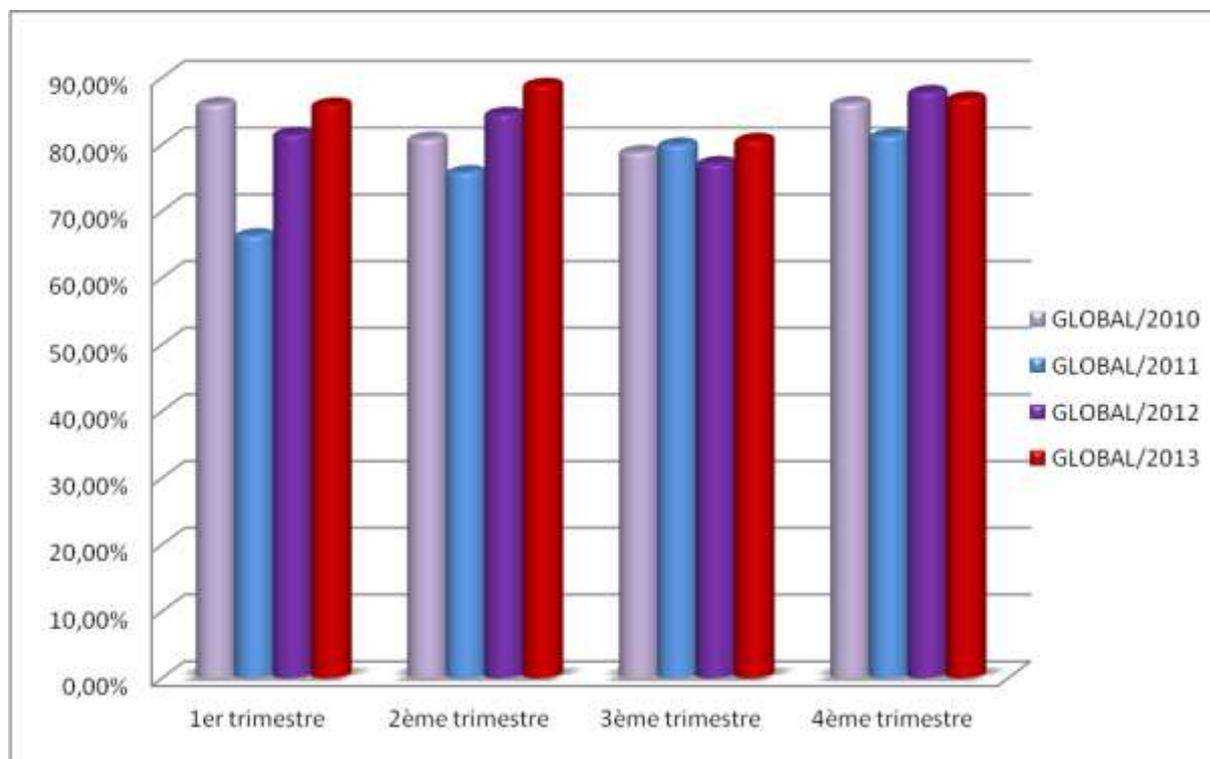
	2009	2010	2011	2012	2013
HPsy	78,36%	83,23%	75,80%	82,61%	85,60%
MSP	100,25%	100,86%	100,48%	100,14%	100%
Canevas	100,30%	102,45%	101,10%	95,18%	98,59%

Les mêmes remarques qu'au point précédent sont à faire au sujet du taux d'occupation.

¹ Informations provenant du rapport des informations de bases de 2012 et CA 20140210 - TB d'activités 2013.

² Informations provenant du rapport des informations de bases de 2011 et CA 20130211 - TB d'activités 2012.

Ci-dessous, un graphique représentant le taux d'occupation moyen en pourcentage de 2010 à 2013. Il faut noter que le nombre de lits à l'HPsy a évolué comme suit : 70 lits au 01/01/11 mais 50 lits du 12/01 au 04/04/11 et à nouveau 70 lits à partir du 05/04/2011.



2.1.3 EVOLUTION SUR 5 ANS DU PRIX DE JOURNÉE OU DU BMF³

L'évolution du prix de journée moyen sur les 5 dernières années donne le tableau suivant :

	2009	2010	2011	2012	2013
HPsy	223,97€	227,49€	241,91€	256,46€	266,37 €
MSP	104,32€	106,09€	113,19€	113,94€	116,44 €
Canevas	122,56€	123,38€	126,70€	130,07€	134,73 €

2.1.4 EVOLUTION DU PRIX DE JOURNÉE EN 2013

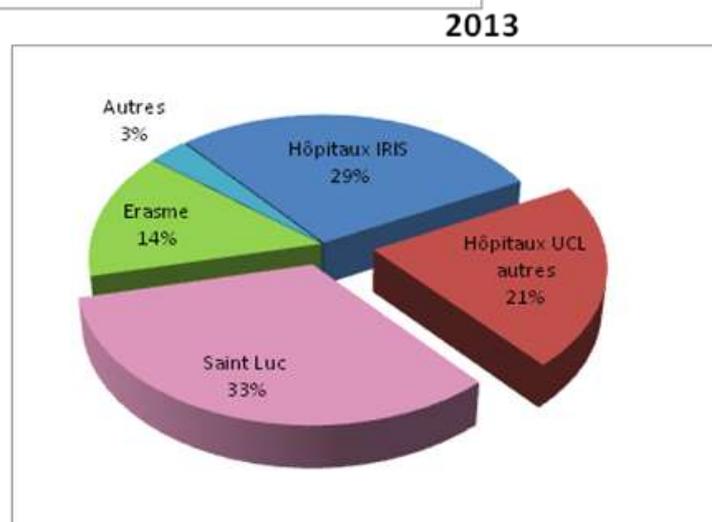
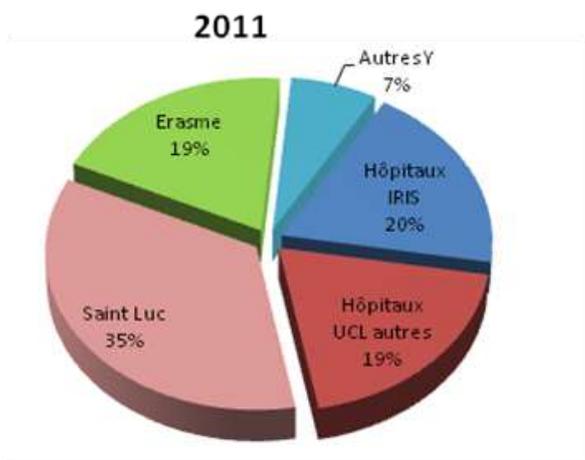
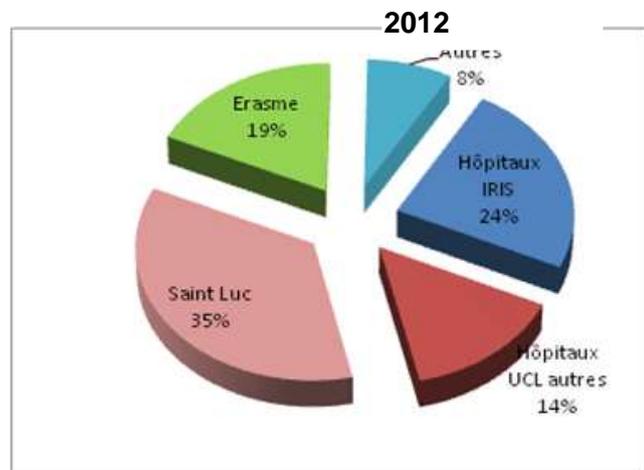
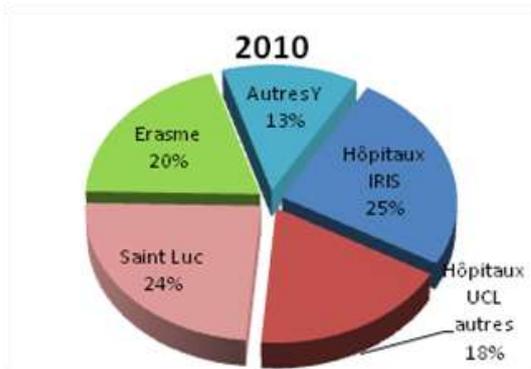
Le prix de journée en 2013 a été revu une fois au cours de l'année écoulée pour l'HPsy. Pour le Canevas et la MSP, les variations sont également peu fréquentes. Cela donne donc le tableau suivant :

	01/2013	04/2013	07/2013	10/2013
HPsy	255,58 €		277,15 €	
MSP	116,23 €			116,64€
Canevas	132,67 €	136,78€		

³ Informations provenant du rapport des informations de bases de 2012 et OBASI – Facturatie - bibliotheek.

2.1.5 RÉPARTITION DES ENVOYEURS DE PATIENTS À L'HPSY

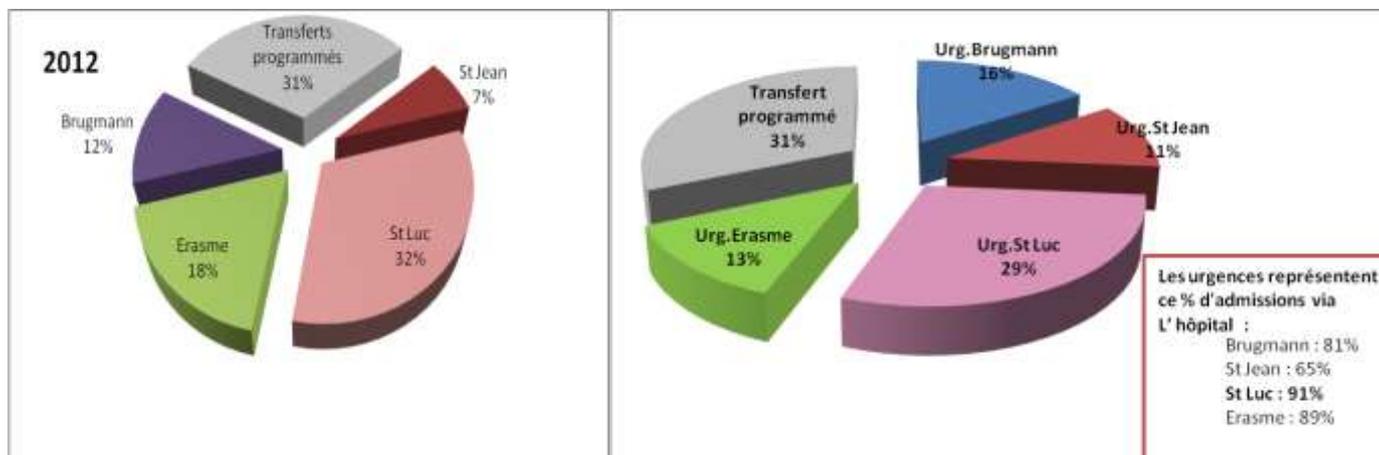
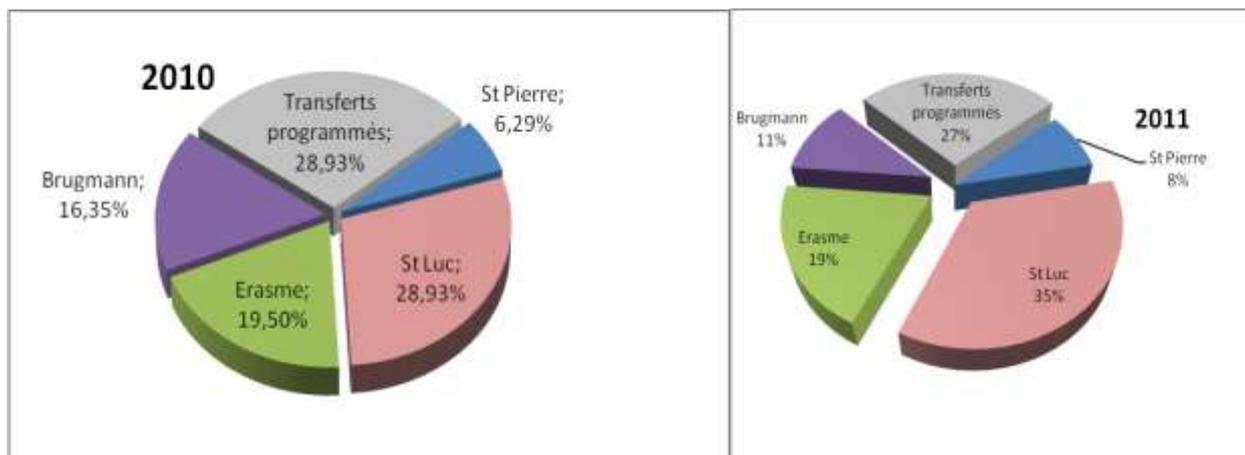
Voici 4 graphiques indiquant la répartition des provenances des patients en 2010, 2011, 2012 et 2013. On peut aisément remarquer que les Cliniques universitaires Saint-Luc sont l'envoyeur majoritaire (avec 33% en 2013) pour les patients hospitalisés à l'HPSy.



Les Cliniques universitaires Saint-Luc sont également l'envoyeur majoritaire des patients provenant directement d'un service d'urgences.

Notons que depuis 2012, Sanatia, site HPsy n'admet plus de patients qui transitent par les urgences du CHU Saint-Pierre. (En effet, les lits psychiatriques du CHU Saint-Pierre ont été transférés au CHU Brugmann).

Par contre, la Clinique Saint-Jean commence à nous envoyer plus régulièrement des patients. (Cet hôpital est le plus proche géographiquement et les patients transitent souvent par l'un ou l'autre de ses services.)



2.2 INDICATEURS DE COMPTES DE RÉSULTATS

Vous trouverez ci-dessous le tableau reprenant les indicateurs du compte d'exploitation pour les 5 dernières années.

Comptes de résultat					
	2009	2010	2011	2012	2013
	31/12/2009	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2012	31/12/2013
Ventes et prestations					
Chiffre d'affaires	9.128.552,06	9.326.307,31	9.802.958,20	10.151.969,44	10.473.879,52
Production des immobilisés	801,55	66.783,97	36.692,89	54.077,26	57.205,17
Autres produits d'exploitation	476.278,42	526.509,44	532.099,30	823.372,58	882.402,23
- Total des ventes et prestations	9.605.632,03	9.919.600,72	10.371.750,39	11.029.419,28	11.413.486,92
Coût des ventes et des prestations					
Approvisionnement et fournitures	-721.114,28	-768.851,45	-964.376,25	-1.145.380,66	-1.056.576,85
Services et fournitures accessoires	-1.957.271,83	-2.107.862,80	-2.088.602,45	-1.980.054,74	-2.062.222,22
Rémunérations et charges	-6.306.694,37	-6.862.591,98	-7.001.814,22	-7.478.891,12	-7.505.736,39
Amortissements et réductions de valeur et provisions	-141.286,48	-132.577,41	-255.599,83	-307.714,75	-304.518,27
Autres charges d'exploitation	-12.525,41	-29.128,81	-20.965,30	-28.835,05	-14.948,15
Total des coûts des ventes et prestations	-9.138.892,37	-9.635.857,63	-10.331.358,05	-10.940.876,32	-10.944.001,88
- Bénéfice d'exploitation	466.739,66	283.743,09	40.392,34	88.542,96	469.485,04
- Produits financiers	3.619,81	2.870,31	3.289,67	96.726,08	4.723,1
- Charges financières	-101.620,67	-113.796,98	-45.225,13	-53.303,04	-49.712,84
- Bénéfice courant	368.738,80	172.816,42	-1.543,12	131.966,00	424.495,30
- Produits exceptionnels	300.365,83	25.706,56	525.194,80	31.005,97	9.286,66
- Charges exceptionnelles	-436.104,81	-145.578,79	-297.378,32	-66.471,09	-47.157,39
- Bénéfice de l'exercice	232.999,82	52.944,19	226.273,36	96.500,88	386.616,18
Perte de l'exercice					
Bénéfice reporté	-903.773,26	-670.773,44	-617.829,24	-391.555,89	-295.055,01
Affectations aux fonds et Résultat à reporter	-670.773,44	-617.829,24	-391.555,89	-295.055,01	91.561,17

2.3 INFORMATIONS BILANTAIRES

Vous trouverez ci-dessous le tableau reprenant les indicateurs bilantaires.

Les capitaux propres (situation au 31/12/2013)

Fonds propres :	297.580 €
Plus values :	4.461.624 €
Résultats reportés :	91.561 €
Subsides d'investissement :	34.782 €
Provisions :	34.655 €
Total	4.920.200 €

Les dettes (situation au 31/12/2013)

Dettes à plus d'un an :	556.390 €
Dettes à un an au plus :	3.847.626 €
Total des dettes:	4.404.016 €

3 BILANS ET PERSPECTIVES DÉPARTEMENTALES

En novembre 2013, le Conseil d'Administration de la Clinique Sanatia a approuvé **un plan stratégique quinquennal, ambitieux et volontariste « Puissance 5 »** qui assurera le reconditionnement ou le redéploiement des sites actuels, tant sur le plan humain, organisationnel, économique, managérial qu'architectural. Ce plan influence donc les objectifs 2014 des divers départements.

Cinq axes prioritaires président à ce plan stratégique « Puissance 5 » (2013-2017)



Conseil d'Administration 18 novembre 2013

3.1 DÉPARTEMENT MÉDICAL

3.1.1 BILAN 2013

Les objectifs 2013 pour le département médical ont été atteints dans les domaines suivants :

- La mise en place du pôle ambulatoire HPsy (informatisation de la prise de rendez-vous par l'accueil, ...) et la reprise du secrétariat médical par Sanatia ;
- L'intégration du département médical de Sanatia avec celui des Cliniques universitaires Saint-Luc afin d'améliorer la prise en charge du patient et ce, sous forme d'une Convention d' « association médicale »;
- Le travail d'approche et de collaboration avec les réseaux (Hermès +, SSM Le Méridien) avec la signature des statuts de la nouvelle asbl Hermès+.
- Le taux d'occupation HPsy moyen optimale de 85% a été atteint, taux d'occupation MSP de 100% a été atteint et taux d'occupation du Canevas a été analysé ;



3.1.2 OBJECTIFS 2014

Les objectifs établis pour 2014 pour le département médical sont les suivants :

- Le développement du pôle ambulatoire HPsy (consultations, examens électro physio...) avec l'engagement de nouveau praticiens (psychiatre, médecin généraliste,...) ;
- La poursuite des synergies du département médical de Sanatia avec celui des Cliniques universitaires Saint-Luc afin d'améliorer la prise en charge du patient et ce, sur base du projet « association médicale »;
- Le taux d'occupation HPsy moyen optimale de 88.6%, taux d'occupation MSP de 100% et taux d'occupation du Canevas de 101,59% ;
- Le travail d'approche et de collaboration avec les réseaux (Hermès +, Projet Bruxelles-Est, SSM Le Méridien, Réseau RESSORT-SED, Messidor...);
- La définition d'une politique intégrée d'admission HPsy ;
- La redéfinition et la mise en pratique du projet thérapeutique MSP ;
- Amélioration du suivi somatique des patients hospitalisés à l'HPsy ;

3.2 DÉPARTEMENT DES SERVICES CLINIQUES

3.2.1 BILAN 2013

Le bilan 2013 pour le département des services cliniques est composé des éléments suivants :

- L'opérationnalisation du réseau Hermès + avec la reconduction de la convention projet 107 avec le SPF Santé et la création de l'asbl Hermès + ;
- La poursuite de la fonction de référent hospitalier et son intégration dans le projet Hermes plus;
- Le développement des programmes activités thérapeutiques et des interfaces avec les unités de soins (Hpsy, ...) ;
- Le développement d'une réflexion départementale inter-site notamment via l'organisation d'une journée de réflexion inter-site ;
- L'analyse de la création d'un club thérapeutique indépendant de la MSP ;
- La réflexion sur les projets thérapeutiques sur les sites Hpsy et MSP (en concertation avec le département médical) ;
- L'analyse et la réflexion sur la viabilité du site Canevas et des effets de la communautarisation des conventions INAMI ;
- La réflexion au niveau départemental sur la fonction des pré-admissions et le lien avec les équipes mobiles « 2a » ;
- Le développement de la médiation interculturelle par internet ;
- La poursuite du plan de formation ;



3.2.2 OBJECTIFS 2014

Les objectifs établis pour 2014 pour le département des services cliniques sont les suivants :

- L'opérationnalisation du réseau Hermès + ;
- Le développement des programmes activités thérapeutiques et des interfaces avec les unités de soins (Hpsy, ...) ;
- Organisation d'une journée d'étude interdisciplinaire et inter-site ;
- La poursuite de la réflexion sur les projets thérapeutiques sur les sites Hpsy et MSP (en concertation avec le département médical) ;
- L'intégration au niveau institutionnel (projet admission) des réflexions du département sur le rôle des pré-admissions ;
- L'ouverture d'une réflexion avec le SPF santé sur la fonction de la médiation interculturelle en psychiatrie : élaboration d'une charte ;
- La réflexion sur la fonction actuelle d'un hôpital de jour et sur sa spécificité par rapport à un centre de jour, dans le cadre d'une possible activation des 30 lits « a » ;
- La réflexion sur la fonction « 3 » de réhabilitation psychosociale en lien avec le projet Canevas ;
- La poursuite du plan de formation ;

3.3 DÉPARTEMENT DES SOINS INFIRMIERS

3.3.1 BILAN 2013

Le bilan 2013 pour le département des soins infirmiers est composé des éléments suivants :

- L'optimisation de l'effectif par délégation aux responsables US;
- La meilleure intégration du personnel de nuit dans la dynamique des unités de soins;
- La mise en place d'une infirmière référent métier sur la MSP pour l'aide aux bonnes pratiques de l'art infirmier ;
- Le plan de formation spécifique aux besoins des US surtout de la MSP (hygiène, ARCA, glycémie, ...);



3.3.2 OBJECTIFS 2014

Les objectifs établis pour 2014 pour le département des soins infirmiers sont les suivants :

- L'optimisation de l'effectif par délégation aux responsables des unités de soins HPsy et MSP
- La mise en place de la fonction d'infirmière en chef à la MSP ;
- La meilleure intégration du personnel de nuit dans la dynamique des unités de soins ;
- Le partage des bonnes pratiques avec CUSL (Unité 21) ;
- La poursuite du plan de formation général ;
- Le suivi des formations des infirmiers dans le cadre de l'obtention du titre et de la qualification d'infirmier spécialisé en psychiatrie et en santé mentale ;
- L'amélioration de la mise en application du dossier patient informatisé H++ ;

3.4 DÉPARTEMENT ADMINISTRATION ET FINANCE

3.4.1 BILAN 2013

Le bilan 2013 pour le département des services généraux est composé des éléments suivants :

- L'intégration du pôle médical ambulatoire et services annexes (secrétariat, archivage, agenda électronique);
- La stabilisation de l'unité facturation et la structuration du suivi des contentieux ;
- La rénovation minimale des bâtiments grâce à l'équipe technique en place ;
- L'intégration de Sanatia dans la centrale de marché « Mercure » ;
- L'initiation d'un outil d'inventaire du parc informatique ;

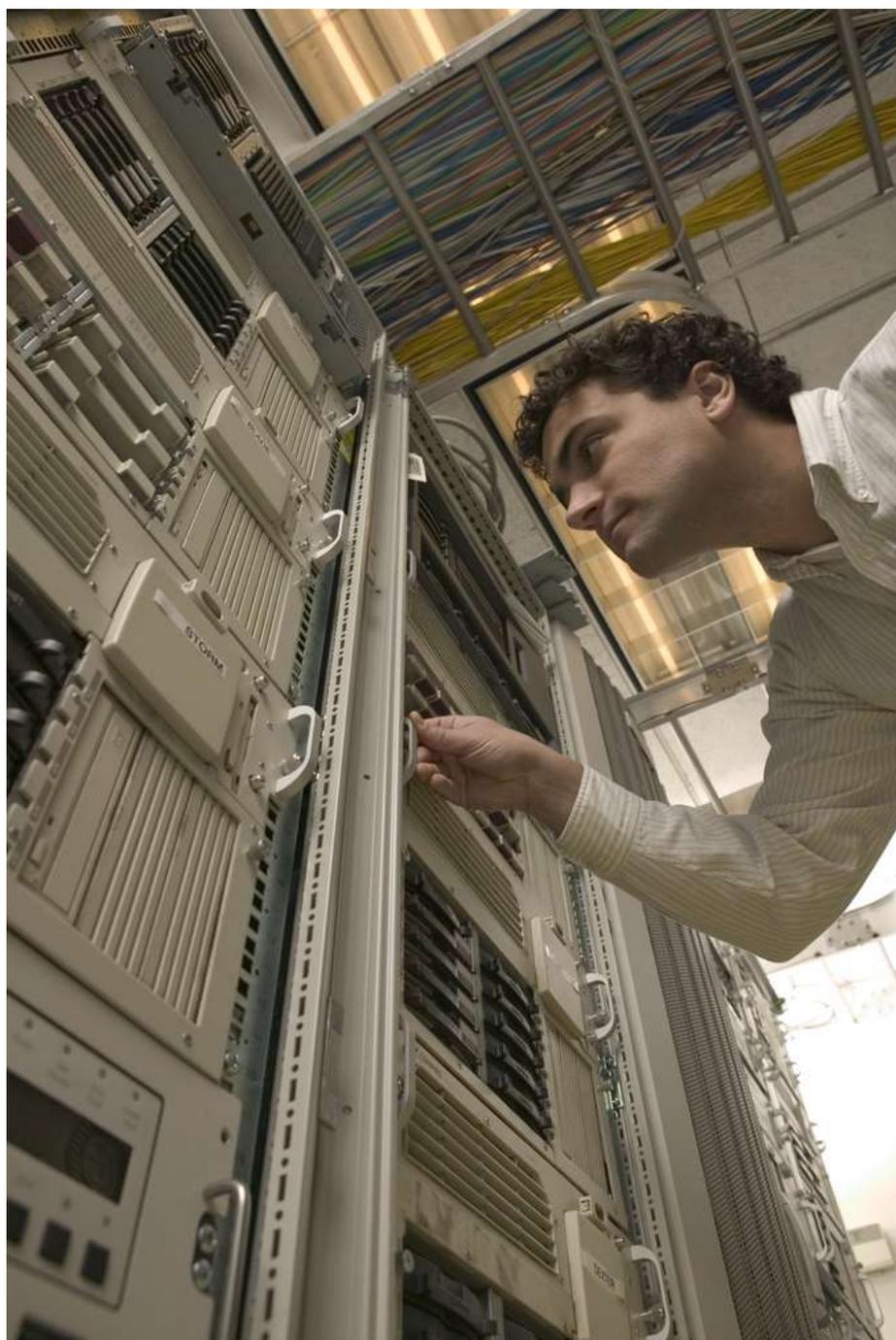


3.4.2 OBJECTIFS 2014

Les objectifs établis pour 2014 pour le nouveau département administration et finances sont les suivants :

- La maîtrise du cadre du personnel, en phase avec les objectifs budgétaires ;
- Réorganisation du secrétariat médical ;
- Le renforcement de l'unité financière et amélioration de la facturation patient (grâce à l'expertise de CobePrivé);
- Le changement de la méthode de nettoyage et réorganisation des services logistiques ;
- La poursuite de la réflexion sur outils informatiques de gestion du personnel (pointage, planification des horaires ...)

- La paramétrisation et la formation aux outils informatiques (HORTA, ENNOV, H++, Medical explorer, Ultragenda, ...) ;
- L'analyse de la possibilité de changer de logiciel informatique pour la comptabilité, la facturation et l'administration des patients ;
- La redynamisation de la communication externe (changement de logo, nouveau site internet, ...) ;
- La réorganisation des achats et la participation à la centrale de marché MercurHosp ;
- La parfaite maîtrise des coûts des fournitures et des services ;
- La gestion des énergies ;
- La création d'une cellule "process & procédures";
- La création d'une cellule de gestion de projets ;



4 BILANS ET PERSPECTIVES PAR SITE

4.1 LE SERVICE HOPITAL PSYCHIATRIQUE (HPSY)

4.1.1 BILAN 2013

Le bilan 2013 pour le site HPsy est composé des éléments suivants :

- La rénovation de 6 sanitaires dans les étages ;
- La rénovation des fumoirs ;
- La réorganisation de l'équipe médicale, des services cliniques et de l'équipe soignante par étage ;



4.1.2 OBJECTIFS 2014

Les objectifs établis pour 2014 pour le service HPsy sont les suivants :

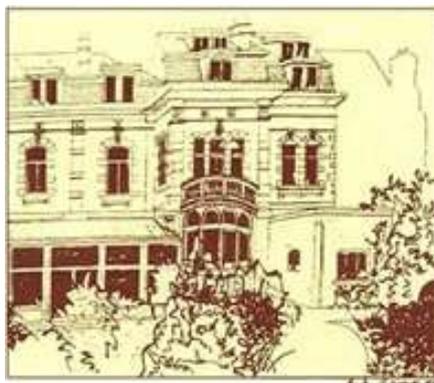
- Le développement du pôle médical ambulatoire ;
- L'informatisation de la facturation "ambulant" et amélioration de la gestion de la caisse ;
- La poursuite de la réflexion sur le projet thérapeutique ;
- L'optimisation de l'occupation à 88,6% ;
- L'informatisation de la pharmacie ;
- La stabilisation du dossier patient informatisé ;
- La programmation du nouvel hôpital sur le site de l'UCL-BXL (Amirato) ;

4.2 LA MAISON DE SOINS PSYCHIATRIQUE (MSP)

4.2.1 BILAN 2013

Le bilan 2013 pour le site MSP est composé des éléments suivants :

- La réorganisation de la MSP grâce à la coordinatrice thérapeutique (adaptation concertée horaires (jour et WE),...);
- L'organisation de nouvelles activités et de divers types de vacances institutionnels pour les patients (mer, Ardennes, Espagne,...) ;
- La poursuite de la réorganisation (des locaux, des équipes, instauration de réunion institutionnelles et organisationnelles hebdomadaires, ...) fondée sur l'approche pluridisciplinaire, différenciée, et une coordination unique;
- La poursuite de l'approche par Projet thérapeutique individuel ;
- La réflexion sur l'encadrement médical (interne et externe du patient);
- La mise en place du DPI (H++);
- La mise en place de séances de formation spécifique pour les besoins des soignants de la MSP (glycémie, diabétologie, ARCA,...)
- La rénovation de certaines chambres et locaux en attendant la rénovation complète du site ;



4.2.2 OBJECTIFS 2014

Les objectifs établis pour 2014 pour le service MSP sont les suivants :

- La poursuite de la réorganisation fondée sur l'approche **interdisciplinaire** (grâce aux synergies entre les différents départements) ;
- La mise en place par projet thérapeutique individuel du patient (PIP) ;
- La stabilisation du dossier patient informatisé (DPI) ;
- Les adaptations structurelles des locaux, tenant compte du projet de rénovation future et définition d'une procédure de suivi technique de l'état du bâtiment;
- La gestion de l'argent de poche des résidents par carte bancaire individualisé ;
- La programmation du reconditionnement architectural, en profondeur : « de la Cité vers le privatif, en traversant une « place du village » (Espace Architectes)

4.3 LE CENTRE « LE CANEVAS »

4.3.1 BILAN 2013

Le bilan 2013 pour le site Canevas est composé des éléments suivants :

- La réorganisation pour un meilleur suivi du taux d'occupation ;
- Le paramétrage du dossier patient informatisé et la formation du personnel ;
- L'analyse des possibilités de réorganisation des locaux ;
- La réflexion et l'analyse sur la viabilité du site
- L'Optimalisation du personnel
- Analyse sur les effets de la communautaire et lobbying politique



4.3.2 OBJECTIFS 2014

Les objectifs établis pour 2013 pour le service Canevas sont les suivants :

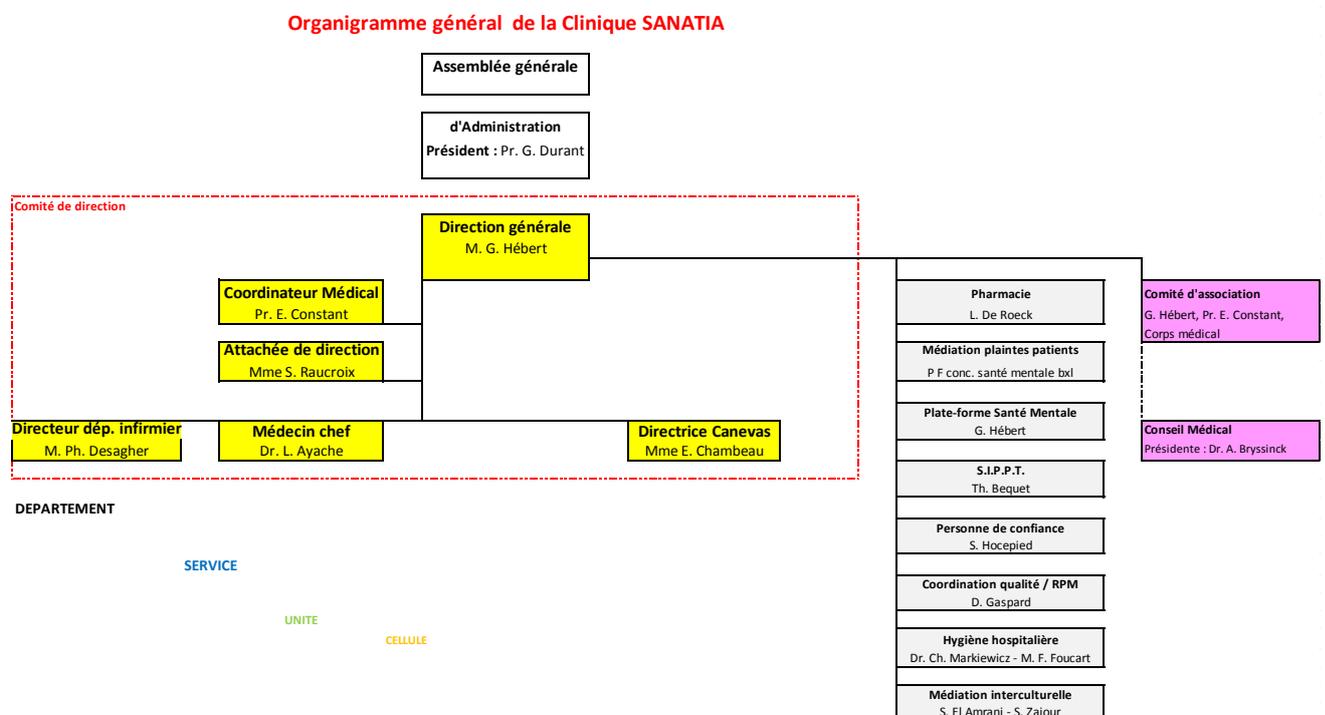
- L'optimisation de l'occupation pour atteindre un taux moyen de 101,56% ;
- Réflexion sur le projet thérapeutique et clarification de la fonction spécifique de la réhabilitation psychosociale en lien avec la fonction 3 des projets de réforme.
- La mise en place du dossier patient informatisé ;
- Le rafraîchissement et la réorganisation des locaux ;

5 BILANS ET PERSPECTIVES GLOBALES

5.1 GOUVERNANCE

5.1.1 BILAN 2013

- **La composition du conseil d'administration** a été modifiée en 2013. En effet, nous avons eu la démission de Dr J-M. Limpens et la nomination du Pr Eric Constant et de Mme Joëlle Durbecq.
- Le Pr. Constant a été nommé **coordinateur médical**
- Le Dr Ayache a été renommée comme **médecin-chef**.
- **La direction générale et la direction du département finance & administration** ont été reprises par M. Guy Hébert, directeur général à partir du 01/10/2013.
- **L'organigramme** de la Clinique et son comité de direction ont également été modifiés en 2013, suite départ de Dr J-M Limpens et Mme P. Bastin.
- **Un comité de gestion et de coordination thérapeutique** de la maison de soins psychiatrique a été mis en place suite au départ de la coordinatrice thérapeutique et directrice de la MSP ff.
- La fonction de conseiller en sécurité informatique a été poursuivi en 2013. Le projet « Club thérapeutique » totalement déficitaire, a été arrêté.



5.1.2 PLAN 2014

- L'organigramme de Sanatia continuera d'évoluer avec l'engagement **des deux infirmières en chef à la MSP**, du collège de gestion et de coordination thérapeutique et avec l'arrivée **d'une coordinatrice logistique et gestionnaire de projet**.
- Un accent particulier et une accélération de la mise en place du **Plan stratégique « Puissance 5 »** : gestion par projet, méthodologie, structuration, suivi et évaluation.
- **L'asbl Hermès +** sera développée afin de répondre aux exigences du projet.
- La participation de Sanatia au **réseau RESSORT, projet SED** sera concrétisée.
- **La reconnaissance des 30 lits a1** en portefeuille par la CoCom sera un point stratégique en vue de la nouvelle construction sur le campus de Woluwé.
- La participation de Sanatia dans **la Plate-forme de Concertation pour la Santé Mentale en Région de Bruxelles-Capitale** (médiation plaintes) sera évaluée.
- **Des tableaux de bord** supplémentaires de gestion, structurés, pour un suivi des données économiques, financières, RH et liées aux différentes activités médicales seront développés.
- **La fusion Sanatia avec le CH Valida au 01/07/2014** : Le regroupement de ces institutions au sein d'une même structure permettra, en outre, d'assurer une complémentarité de soins et d'accessibilité (revalidation et psychiatrie, hôpital et polyclinique en Région bruxelloise). Ce projet s'inscrira dans une perspective de renforcement et de développement mutuels entre VALIDA et SANATIA qui partagent des valeurs communes (la liberté de choix des patients, la liberté thérapeutique des médecins, la liberté de pensée et de religion, ...).
- Le choix du cabinet d'architecte a été fait en 2013 pour la construction de l'hôpital psychiatrique sur le site de Woluwé. Le projet sera poursuivi en 2014 avec la définition exacte des besoins en surface (consultations, nombres de chambres,...), la future politique de prise en charge et de soins.
- Le choix du cabinet d'architecte sera fait en 2014 pour la rénovation de la maison de soins psychiatrique suivant le budget fermé financé et suivant les surfaces nécessaires.

5.2 ACCORD CADRE AVEC LES CLINIQUES UNIVERSITAIRES SAINT-LUC

5.2.1 BILAN 2013

De nombreux accords ont été conclus avec les CUSL afin de pouvoir bénéficier de leur savoir-faire et de leurs services dans différents domaines :

- **Une convention informatique a été poursuivie en 2013.** L'informatisation des agendas des médecins a été mise en place en 2013 afin de permettre à l'accueil de l'HPsy de fixer les rendez-vous de consultations et de pré-admissions. Le scanning et l'archivage informatique des dossiers médicaux (hospitalisation et consultation) par le service d'archivage de Saint-Luc ont été mis en place au 01/01/2013.
- **Une convention sur les prestations hôtelières (Cuisine)** a été effective à partir du second semestre 2011. En effet, les repas des patients sont depuis confectionnés et livrés à froid par les cuisines des CUSL. Les repas sont réchauffés dans l'unité de soins. Cette nouvelle manière de procéder a nettement amélioré la qualité des repas offerts aux patients et a continué à satisfaire les exigences de Sanatia en 2013.
- **Un SIPPT commun** avec les CUSL a été mis en place et reconnu par le SPF. Le mandat de conseiller interne de prévention et de protection des travailleurs de Sanatia est toujours assumé par Th. Becquet.
- La participation de Sanatia à **la Centrale de Marchés « Mercure »** s'est poursuivie en 2013. Dr Limpens et Mme Bastin ont participé à « Mercure » afin que Sanatia bénéficie des prix négociés pour les divers marchés au sein de la centrale de marché.
- **La convention Laboratoire** signée en 2011, s'est prolongée en 2013. Les analyses de laboratoire sont effectuées par les CUSL et les résultats arrivent aux médecins directement dans le programme « Medical Explorer » afin de faciliter la communication et d'augmenter la rapidité de communication des résultats.

5.2.2 PERSPECTIVES 2014

Les accords avec les CUSL seront poursuivis et évalués en 2014.

- La coordination médicale entre les CUSL et Sanatia (association médicale) continuera à se développer afin d'améliorer la prise en charge des patients sur les différents sites de Sanatia.
- La convention pour la livraison des repas sera revue tant d'un point de vue organisationnel que financier (soumise à la TVA).
- La poursuite de scanning des dossiers médicaux de Sanatia sera poursuivie en 2014 afin de pouvoir diminuer les zones de stockage à Sanatia.
- La convention dans le domaine des Ressources Humaines sera évaluée.
- La convention avec le service communication sera évaluée.

5.3 LA CONCERTATION SOCIALE

5.3.1 CONSEIL D'ENTREPRISE (CE)

5.3.1.1 Bilan 2013

Sanatia a maintenu une concertation sociale en 2013 dans différents domaines cités ci-dessous.

- Une évaluation du plan RH 2013 a été réalisée par le CE avant le départ de Dr Limpens.
- La mise à jour de tous les documents constituant l'information de base à fournir aux nouveaux membres du CE a été finalisée.
- La mise à jour du règlement de travail et des CCT à durée déterminée s'est poursuivie tout au long de 2013.
- La Présidence du CE est assurée, depuis le 1^{er} octobre 2013, par M. Hébert.

5.3.1.2 Perspectives 2014

En 2014, les projets suivants seront poursuivis :

- La poursuite de la mise à jour du règlement de travail et des divers CCT ;
- La mise en application de la CCT 104 concernant le maintien au travail des personnes de plus de 45 ans.
- Le relevé des nouveaux horaires possibles dans la perspective de l'informatisation de la gestion du temps et l'amélioration de la planification des horaires;
- La poursuite de la réflexion sur les relations intersites ;
- Une réflexion sur le port de l'uniforme et du badge ;
- La transmission des informations concernant la fusion Sanatia-Valida ;

5.3.2 COMITÉ DE PRÉVENTION ET DE PROTECTION DES TRAVAILLEURS (CPPT)

5.3.2.1 Bilan 2013

En 2013, les projets suivants étaient au programme :

- La poursuite d'un groupe de travail concernant « la gestion des énergies » et le « développement durable » dans son ensemble ;
- La remise à jour de l'analyse de risque spécifiquement pour le travail de nuit ;
- M. Hébert remplace Mme Bastin à la Présidence du CPPT.

5.3.2.2 Perspectives 2014

En 2014, les projets suivants sont poursuivis ou mis sur pied :

- Le groupe de travail « développement durable » avec comme sujet de préoccupation prioritaire la gestion de l'énergie sera poursuivi ;

- Le plan d'identification et de gestion cohérente des locaux sera élaboré ;
- Le plan global de sécurité informatique sera mis en place ;
- La gestion du risque psychosociale sera poursuivie.

5.3.3 DÉLÉGATION SYNDICALE

5.3.3.1 Bilan 2013

En 2013, les projets suivants étaient au programme :

- L'avenant à la CCT 6 concernant le crédit temps est signé afin de la prolonger ;
- L'avenant à la CCT mesures positives pour le personnel est évalué (avec la perspective d'une enveloppe supplémentaire plafonnée à 20.000€) ;
- M. Hébert a repris la Présidence de ces réunions.

5.3.3.2 Perspectives 2014

En 2013, les projets suivants seront poursuivis ou mis sur pied :

- L'avenant à la CCT 6 concernant le crédit temps sera signé afin de la prolonger.



5.4 PLAN RESSOURCES HUMAINES

5.4.1 BILAN 2013

En 2013, les éléments suivants ont été suivis:

- Le plan de formation via « **Sanatia Académie** » s'est poursuivi.
- Le plan de formation des cadres dans les domaines de management ou de législation sociale par exemple, s'est poursuivi ;
- La généralisation des descriptions de fonction et des procédures d'évaluation s'est poursuivie.
- Des entretiens d'évaluations de recrutement, de progrès sont poursuivis.
- Le monitoring des aspects juridiques par un cabinet extérieur (CMS DeBacker) s'est prolongé en 2013.

5.4.2 PERSPECTIVES 2014

Les ressources humaines continueront de faire l'objet d'une attention particulière en 2014. On peut citer les éléments suivants:

- Le plan de formation via « Sanatia Académie » sera poursuivi.
- Le plan de formation des cadres dans les domaines de management ou de législation sociale par exemple, sera poursuivi ;
- La généralisation des descriptions de fonction et des procédures d'évaluation sera poursuivie.
- **Des entretiens de progrès** structurés seront mis en place.
- Une réflexion sera menée sur l'absentéisme chronique.
- **Le logiciel de pointage et de planification des horaires** sera réévalué en 2014 et la possibilité de se doter d'un programme informatique sera analysée.
- Le monitoring des aspects juridiques par un cabinet extérieur sera prolongé en 2014.
- Des indicateurs complémentaires tels que niveau de qualification, formation, absentéisme,... seront mis en place dans la mesure du possible.

5.5 IMMOBILIER

5.5.1 BILAN 2013

5.5.1.1 Aménagement du site de la MSP :

- Les aménagements internes urgents et nécessaires au fonctionnement et à la sécurité de la MSP ont été poursuivis durant toute l'année 2013.

5.5.1.2 Aménagement du site de l'Hpsy :

- Afin de répondre aux besoins de l'HPsy des adaptations, un plan de rénovation des chambres passant par le renouvellement des sanitaires et le rafraichissement des murs a été établi. 6 salles de bains ont été entièrement rénovées.

5.5.1.3 Projet de reconstruction de l'hôpital aigu :

- Dans le cadre du projet de reconstruction de l'HPsy, le marché public a été attribué à un cabinet d'architecture a été effectuée.

5.5.2 PERSPECTIVES 2014

5.5.2.1 Aménagement du site de la MSP :

- Le choix du cabinet d'architecte pour la rénovation de la MSP en gardant les patients sur site sera choisi. La confirmation du financement de ses travaux de financement sera poursuivie et les besoins seront redéfinis.

5.5.2.2 Projet de reconstruction de l'hôpital aigu :

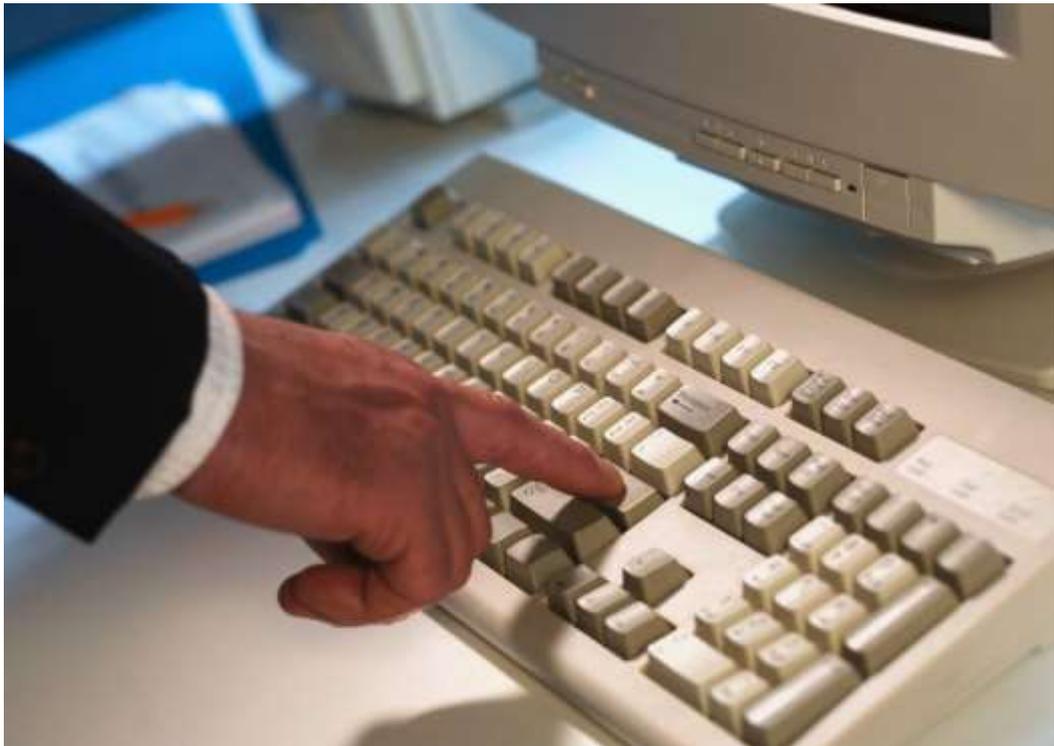
- Le projet de reconstruction pourra effectivement démarrer en 2014 dès que les travaux pour le parking pour le personnel des CUSL seront en route.



5.6 INFORMATIQUE

5.6.1 BILAN 2013

- L'utilisation du programme ENNOV a été étendue à différents domaines (événements indésirables, gestion et partage de documents,...)
- L'informatisation des consultations avec la prise de rendez-vous via le programme Ultragenda et la prise de note du suivi de la consultation dans H++ a été mise en place et paramétrée.
- Le scanning et l'archivage électronique des dossiers médicaux ont été entamés.



5.6.2 PERSPECTIVES 2013

- La filière RH pour les domaines du pointage, de la planification des horaires,... sera analysée ;
- En ce qui concerne la pharmacie, l'analyse des besoins pour l'élaboration des prescriptions automatiques et la gestion des stocks entre-autre sera établie.
- Le scanning et l'archivage électronique des dossiers médicaux seront poursuivis.

5.7 CONCLUSIONS

Nous concluons ce rapport d'activités en résumant comme suit les grands enjeux de 2013 :

- La finalisation du dossier patient informatisé, particulièrement à la MSP et au Canevas ;
- Les coopérations de réseau avec nos partenaires, conformément aux orientations de la réforme de la psychiatrie, stimulant les circuits de soins et l'extrahospitalier (article 107) ;
- Le développement du pôle ambulatoire et son suivi ;
- La poursuite de l'intégration du département médical de Sanatia avec celui des Cliniques universitaires Saint-Luc ;
- La poursuite du plan de formation ;
- La décision de rénover sur site la MSP et la recherche des subsides ;
- La sélection du cabinet d'architectes pour la construction du nouvel hôpital psychiatrique à Woluwé et la recherche des subsides ;



5.8 PERSPECTIVES BUDGÉTAIRES

SANATIA : projection 2014

	60	-937.964 €	<i>négociation des frais de fournitures : - 10%</i>
	61	-2.173.885 €	<i>maîtrise des coûts de service; activité médicale + 3,12%</i>
	62	-7.827.885 €	<i>bureau du plan : + 1,8%</i>
	63	-336.377 €	
	64	-9.483 €	
	65	-154 €	
	66	-24.697 €	
CLASSE	6	-11.310.445 €	
	70	10.711.201 €	<i>augmentation taux d'occupation - 3 sites</i>
	72	44.286 €	
	74	926.214 €	
	75	1.902 €	
	76	8.928 €	
CLASSE	7	11.692.531 €	
MARGE		382.086 €	

La fusion Sanatia – Valida n'impactera pas négativement le compte de résultat 2014 de l'Entité "psychiatrie" de l'asbl Valisana.