

# **Plan Stratégique 2026-2028**

## **Introduction**

L'IMSTAM, intercommunale d'œuvres Médico-Sociales des arrondissements de Tournai-Ath-Mouscron a été fondée en 1958.

Elle compte aujourd'hui 15 communes et 14 CPAS actionnaires ainsi que la Province du Hainaut, qui sont liés solidairement par statuts jusqu'en 2028. Cette affiliation implique une solidarité financière en cas de perte reportée à l'exercice ou de démission d'un des affiliés.

L'Assemblée générale extraordinaire du 09 novembre 2022 a acté la prorogation de l'IMSTAM pour une durée de 30 ans (soit jusqu'en juillet 2058).

Chaque actionnaire est représenté par 5 membres à l'AG. Quant au CA, il est composé de 20 administrateurs désignés parmi les élus des actionnaires ; la répartition politique étant déterminée par la clé d'Hondt. Les résultats des dernières élections communales/provinciales qui se sont déroulées en octobre 2024 ont modifié la répartition politique du Conseil d'administration de la mandature 2024-2030.

L'IMSTAM compte au 30/09/2025, 52 collaborateurs (maladies longue durée comprises).

## **Les activités de l'IMSTAM**

- L'IMSTAM est surtout connue pour son **service de soins à domicile 7 jours s/7 (SSD)**. C'est le seul service de soins à domicile pluraliste et totalement gratuit de Wallonie Picarde. Au 30/09/2025, 28.2 ETP infirmier/ères et aides-soignants y travaillent.
- L'IMSTAM met à disposition des citoyens trois dispensaires de soins infirmiers et de prélèvements. Le dispensaire de Froyennes, situé dans les locaux de la résidence Marcel Marlier, est ouvert du lundi au vendredi de 7h00 à 10h00. Le dispensaire de Hérinnes, installé au sein de la Résidence services du CPAS de Pecq, est accessible le vendredi matin de 7h00 à 10h00. Le dispensaire de Hollain, habituellement ouvert le vendredi matin de 7h00 à 10h00, est actuellement fermé. Sa réouverture est prévue pour janvier 2026. Ces dispensaires sont accessibles aux citoyens des communes environnantes ainsi qu'aux habitants des communes actionnaires de l'IMSTAM.
- Par leur affiliation à l'IMSTAM, les CPAS bénéficient d'une subvention supplémentaire dans le cadre du **Fonds Spécial de l'Action Sociale** liée aux prestations effectuées par le service de soins infirmiers à domicile sur leur commune.
- L'IMSTAM est également agréée pour la **promotion de la santé à l'école (PSE)** (notamment les visites médicales scolaires et les vaccinations). Le renouvellement de l'agrément a été octroyé pour une période de 6 ans (août 2024-août 2030). La promotion de la santé à l'école relève de la responsabilité de chaque pouvoir organisateur et, à défaut de recourir à un centre agréé, la commune doit, elle-même, organiser les visites médicales selon les conditions et prescrits de l'ONE.

Près de 15 868 enfants/élèves sont sous tutelle et 6 426 élèves ont été examinés durant l'année scolaire 2024-2025.

La **garderie d'enfants malades Ale'izée**, partenariat CPAS Tournai, IMSTAM, ALE de Tournai et Vit'ale manne. Cette garderie est accessible aux enfants de 2,5 ans à 12 ans scolarisés ou habitant l'entité tournaïenne.

- Le **Centre de coordination des services d'aides et de soins à domicile (CCSD)** : l'IMSTAM est agréée comme centre de coordination pour le maintien à domicile de la personne âgée, handicapée ou malade, en perte d'autonomie par l'AVIQ. Le service coordonne, l'ensemble des services nécessaires autour du bénéficiaire.
- L'organisation de la **Centrale de marché des produits paramédicaux : petit matériel médical, protections urinaires adultes et enfants et gants**: tous les 3 ans, l'IMSTAM établit le cahier de charge, reçoit les offres, teste les produits, en collaboration avec les communes et CPAS partenaires qui ont fait part de leur volonté d'adhésion au marché.

Le prochain marché prendra cours au deuxième trimestre 2026.

- **Trousses de premiers secours** : L'IMSTAM fournit des trousse de premiers secours aux communes affiliées qui organisent des plaines de jeux. Elle les réapprovisionne, et surveille les dates de péremption des produits.
- **Trousses de premiers secours destinées aux écoles et aux administrations** : L'IMSTAM fournit des trousse de premiers secours aux écoles des communes affiliées. Elles sont payantes mais réapprovisionnées gratuitement – excepté quelques articles tels que paire de ciseaux, thermomètre, produit solaire... - durant deux années.
- **Pôle « formations »** : L'IMSTAM propose des formations gratuites destinées aux accueillants scolaires et aux moniteurs de plaines de jeux ; formations données par du personnel soignant de l'institution. Elle organise également des formations destinées au personnel soignant des maisons de repos du CPAS. Certaines d'entre elles sont également destinées à d'autres catégories de travailleurs au sein des Communes et CPAS. L'objectif est de centraliser le lieu de formation, permettre au personnel de structures différentes d'échanger sur un même thème, sans déformer le personnel soignant et autre dans ces structures.
- **Suivi de patients diabétiques à domicile** : L'IMSTAM propose la prise en charge et le suivi diabétique de ses patients ; prise en charge effectuée par une infirmière spécialisée auprès des citoyens de nombreuses communes affiliées.
- **Préparation de piluliers** : L'IMSTAM est chargée de la préparation hebdomadaire de piluliers au sein d'un Home du CPAS de Tournai.
- **Participation au dispositif de soins psychologiques de première ligne** : avec la présence d'un psychologue auprès de 9 communes/CPAS actionnaires, dispensant des consultations aux citoyens âgés de plus de 15 ans au tarif de 4 ou 11 €/consultation, en lieu d'accroche, à domicile ou encore, en vidéo-conférence.
- **Organisation d'ateliers** de soutien psychologiques destinés au personnel des communes et CPAS affiliés.
- **Autres actions ponctuelles ou projets** :
  - ✓ Organisation de séances de dépistage du diabète et de l'hypertension
  - ✓ Participation à des conférences sur les thématiques de la santé (diabète, soins palliatifs à domicile)
  - ✓ Participation à des actions ponctuelles ou projets tels que : salons de la santé, journées organisées par les PCS, la Coordination Sociale, participation à des animations liées à la santé dans les écoles, ...

L'IMSTAM peut répondre à toute demande ou proposer des activités ou services entrant, bien entendu, dans le cadre de ses missions, ainsi qu'en fonction des ressources en personnel et financières disponibles.

### **Le financement de l'IMSTAM**

- Les recettes viennent essentiellement des remboursements des soins par les mutuelles ou l'INAMI ou encore, du Fonds Maribel secteur public, notamment pour le financement de l'implémentation de l'IFIC. Dans le cadre des services de soins à domicile et des dispensaires, une autre recette provient des remboursements opérés par les laboratoires avec lesquels l'Imstam collabore pour l'analyse des prises de sang et prélèvements effectués.
- Une deuxième recette provient de la fédération Wallonie-Bruxelles (ONE) dans le cadre de la promotion de la santé à l'école.
- Une troisième recette provient de l'AVIQ pour le financement du Centre de Coordination.
- Une quatrième recette provient du Forem (APE)
- Une autre recette provient des activités du psychologue de première ligne
- Enfin, la dernière recette provient des cotisations des communes, CPAS et de la Province du Hainaut. La cotisation, répartie entre le CPAS et la commune, est indexée annuellement selon l'évolution de l'indice santé. En 2025, elle s'élève à 2.65€ par habitant.

### **Les difficultés de l'IMSTAM**

#### **A. Sous financement**

##### **✓ Service de soins infirmiers à domicile**

L'IMSTAM, comme toutes les institutions mutualistes de soins à domicile, connaît toujours un problème de sous financement des prestations de soins à domicile et ce, depuis de nombreuses années. Une majoration de 3.34% (janvier 2025) a été mise en application mais reste insuffisante. Pour l'année 2026, une note éditée le 20/10/2025, par le Conseil général de l'Inami prévoit une indexation de 2.72%.

Le financement du service de soins à domicile comprend actuellement :

- l'intervention forfaitaire
- la prime de convention infirmière
- l'intervention dans le coût du logiciel informatique de gestion de dossiers patients
- les dispenses de prestations
- l'intervention financière pour la formation continue
- les interventions du Maribel
- la prime pour l'infirmier à domicile ayant une qualification professionnelle particulière d'infirmier en diabétologie
- les interventions prévues dans le cadre des conventions hôpitaux – Organismes assureurs (HAD)
- les prestations d'éducation associées au trajet de soins diabète

A cela s'ajoute, le financement lié à l'implémentation de l'IFIC (revalorisation salariale) pour le personnel soignant de terrain et, depuis 2025, un subside Fonds blouses blanches pour financement de la période 2020-2024, pérennisé les années suivantes à hauteur de +/- 60.000 €.

La majoration de 3.34 % (janvier 2025) des remboursements des actes de soins par les mutuelles reste insuffisante : il existe toujours un décalage entre le mécanisme d'indexation des remboursements de soins de santé et celui de l'indexation salariale; l'ajustement du budget des soins de santé étant souvent plus lent et moins automatique car dépendant de décisions budgétaires gouvernementales, que l'indexation des salaires.

Par ailleurs, la rémunération à l'acte ne prend pas en compte ce qui suit :

- ✓ La pénibilité du travail liée à une augmentation de la cadence ;
- ✓ La complexité des prises en charge.

Ceci incite la profession à accélérer les prises en charges, à augmenter le nombre de prestations et de passages, à sélectionner les prestations les mieux rémunérées et les moins chronophages (ex : Injection >< Toilette), ... et ne leur permet pas de stimuler les patients dans leur indépendance et leur autonomie.

De nombreuses prestations ne sont pas financées comme la mesure de paramètres vitaux, l'autonomisation des patients et la formation des aidants-proches, l'évaluation et la prévention des risques, la continuité des soins au sein de l'équipe et avec les autres intervenants, ...

La prise en charge de patients en soins palliatifs implique que le service mette en place une équipe structurée d'infirmiers qui puisse :

- ✓ Assurer une disponibilité et une prise en charge permanente 24h s/24, 7j s/7, avec de nombreux passages
- ✓ Faire appel si besoin à un infirmier référent en soins palliatifs
- ✓ Compléter le dossier infirmier de manière précise (symptômes, échelle de douleur, contacts avec la famille et autres prestataires, compte-rendu des réunions de coordination)

Or, il est constaté, à l'Imstam, une augmentation importante du nombre de prises en charge de patients en soins palliatifs et ce depuis plusieurs années. Ces prestations qui semblent être correctement rétribuées ne le sont pas et encore moins, si on y intègre l'évolution du coût du carburant. Et, elles le seront encore moins si, comme indiqué dans la note du Conseil général de l'INAMI du 20/10/2025, l'Imstam est amenée à devoir prendre en charge des patients en soins palliatifs sous certains forfaits pour lesquels, les remboursements pour ces prises en charge seraient réduits de 25 % à partir de 2026.

Cependant, l'Imstam, en tant que Service public, se doit de répondre à ces demandes.

Aussi, l'IMSTAM, avait étudié l'intégration éventuelle d'une partie de ses équipes dans le « Projet article 56 », en marge de la Résolution du 28/01/2021 relative aux actes et soins infirmiers de première ligne, en vue d'un soutien adapté aux conditions de travail du secteur de la pratique de l'art infirmier à domicile et notamment la pratique indépendante.

Ce projet vise :

- Le travail en équipe autour du patient

- La prise en charge globale du patient et de son environnement en vue de favoriser l'autonomie du patient et de ses aidants proches et améliorer ainsi leur qualité de vie en formalisant le plan de soins et le dossier partagé
- Un financement au temps réellement présent chez le bénéficiaire combiné avec une évaluation régulière de la situation du patient
- A éviter ou retarder l'hospitalisation ou la ré-hospitalisation ou, l'entrée en maison de repos.
- A remplacer le remboursement des prestations de soins infirmiers à domicile à l'acte selon l'article 8 de la nomenclature par :
  - ✓ un financement horaire portant sur le temps réel de présence au domicile du patient (+/- 0.9 €/minute)
  - ✓ Forfait supplémentaire pour les patients palliatifs (+/-34 €/journée de soins)

Ce projet devait être développé sur 3 années : 2025-2026 et 2027 mais, a été postposé à plusieurs reprises (l'appel à intégration du projet venant d'être reporté une nouvelle fois à novembre 2025).

En effet, à l'heure de la rédaction du présent plan, aucune modalité, mise à disposition de moyen matériel ou support informatique n'ont été annoncées pour ce projet ; même si ce nouveau modèle de financement et de fonctionnement semble être le modèle qui assurera la pérennité des services de soins infirmiers à domicile.

Dans le cadre des activités du Centre de coordination d'aides et de soins à domicile, le subside reçu par l'AVIQ ne permet ni de couvrir l'intégralité des frais liés à cette activité et au personnel gravitant autour des activités du Centre, ni de développer le Centre et ce, malgré les demandes importantes et de plus en plus complexes d'interventions du Centre de coordination pour la mise en place de services d'aides et de soins à domicile. Seule une réévaluation des forfaits pour le personnel administratif de niveau bachelier a été octroyée en 2024 et pérennisée pour les années suivantes. Le subventionnement de personnel supplémentaire n'est pas prévu.

Il en est de même pour le Centre de Promotion de la Santé à l'école. Si une indexation régulière est appliquée, le temps moyen consacré par élève a sensiblement augmenté depuis quelques années : conséquence ou non de la pandémie de Covid, les problématiques rencontrées chez un nombre de plus en plus important d'élèves sont complexes – notamment celles relatives à la négligence ou à la maltraitance - et nécessitent une attention particulière et un suivi plus conséquent.

## **B. Pénurie de personnel soignant**

La difficulté de trouver du personnel soignant déjà présente avant la pandémie de COVID, reste d'actualité. Cependant, l'Imstam met tout en œuvre en amont avec l'accueil de stagiaires émanant d'écoles de nursing de la région, et, en aval, pour le fidéliser une fois en poste.

La vigilance et le principe de prudence restent de mise. En effet, la carrière professionnelle d'un infirmier diminue d'année en année ; les derniers chiffres évoquant une carrière qui se limite à quelques années, certains infirmiers quittant la profession, d'autres diminuant leur temps de travail, d'autres cherchant encore un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie familiale.

Par ailleurs, diverses mesures entrées il y a peu en vigueur risquent de mettre à mal la profession. Notons, la dernière rentrée scolaire en septembre 2025 pour la filière « infirmier breveté », la suppression de l'examen d'entrée pour les futurs étudiants infirmiers en France et l'obtention pour ceux-ci du Diplôme d'état infirmier, en 3 ans, et reconnu en Belgique comme diplôme d'infirmier bachelier. Une nouvelle formation d'assistants en soins infirmiers est programmée d'une durée de 3 ans remplace la formation d'infirmier breveté, de 3 ans et demi.

L'implémentation de l'IFIC en octobre 2022 avec effet rétroactif au 1<sup>er</sup> juillet 2021 fut nécessaire tant pour revaloriser le personnel infirmier prestant à domicile que pour attirer de nouveaux travailleurs vers notre structure. L'objectif du Subside Fonds Blouses blanches reçu en 2025 et pérennisé, a permis de financer l'engagement de personnel soignant. Mais, ceci n'enlève en rien les difficultés de recrutement de personnel de soins infirmiers.

### **C. Hausse des coûts et dépenses**

L'IMSTAM est aussi en déficit dans le cadre du PSE au niveau du financement des transports des élèves. Suite à la hausse du carburant, certains opérateurs de transport ont majoré les tarifs en 2023. Pour l'année scolaire 2023-2024, certains transports ont appliqué une majoration de leur tarif de + de 50 %. Un nouveau marché public sera par ailleurs lancé en 2026.

Si la Communauté française prévoit une contribution pour les frais de transport, cette contribution reste insuffisante compte tenu de l'augmentation des tarifs appliqués par les transporteurs.

A noter également la décision des TEC de ne plus assurer le transport des élèves depuis le début de l'année scolaire 2023-2024. Le nombre d'autocaristes est restreint, rendant la mise en concurrence difficile, voire impossible. Leur position de « monopole » sur un territoire donné leur permet donc d'afficher des tarifs élevés.

Comme annoncé ci-avant, il a été proposé aux travailleurs du service de soins à domicile de l'IMSTAM, prestant sur le terrain, le passage au barème IFIC public depuis juillet 2021. La majorité du personnel a basculé vers le barème IFIC; le personnel soignant de terrain nouvellement en poste est engagé au barème IFIC, catégorie 11, 14 ou 14b.

L'ancienneté du personnel soignant étant élevée (un peu moins de la moitié du personnel a plus de 10 ans d'ancienneté – 44% en octobre 2025), la charge salariale est importante.

Par ailleurs, la difficulté de recrutement due par la pénurie avait amené le Conseil d'administration de l'IMSTAM à prendre en considération une reprise d'ancienneté plus importante qu'auparavant en 2024, avec répercussion sur la charge salariale (32 % du personnel a une ancienneté au sein de l'Imstam qui se situe entre 0 et 2 ans).

L'Imstam octroie des chèques repas au personnel dès l'entrée en fonction. Ces chèques ont une valeur faciale de 5 € avec intervention du travailleur à concurrence de 1.5 €.

L'IMSTAM, comme toute institution publique est soumise à la cotisation de responsabilisation dans le cadre de la réforme des pensions décidée par le gouvernement fédéral. Les nominations des années '80 (notamment mise à disposition de personnel IMSTAM au niveau de la maison de retraite « Les Myosotis ») ont maintenant des répercussions directes sur le budget, sans qu'il ne soit possible de récupérer ces montants auprès des Myosotis, faute de convention conclue à l'époque de la mise à disposition. Cette cotisation sera maintenue jusqu'à l'extinction des droits à la pension des ex-agents de l'Imstam nommés à titre définitif au cours de leur carrière dans le secteur public.

Le montant de la cotisation de responsabilisation 2025 a été réévalué en septembre 2025 à 91.000€, ceux de 2026, 2027 et 2028 s'élèvent respectivement à 96.000€, 97.000€ et 99.000€. Pour rappel, le montant payé en 2013 était de 147.000 €.

Afin de bénéficier de la réduction de la cotisation de responsabilisation, et les années suivantes, et de ne pas être tenu au paiement d'une pénalité supplémentaire, le Conseil d'administration

de l'Imstam avait pris la décision en octobre 2022 d'adhérer au deuxième pilier de pension pour l'ensemble du personnel contractuel.

La réduction de la cotisation de responsabilisation compte tenu de cette adhésion a été modifiée pour l'année 2024, passant de 50 % à 30 % du montant versé au fonds de pension jusqu'en 2028.

Pour rappel, en 2024, il n'avait été prévu dans les comptes que d'une réduction de 10 %.

Un autre point d'attention pour les prochaines années porte sur l'impact de l'introduction de l'IPM sur les frais liés aux véhicules de fonction et frais de carburants, à partir de janvier 2026, de l'ordre de 25 %. Un nouveau marché entre en vigueur le 02/11/2025 pour une durée de 48 mois et concerne des véhicules hybrides. Un maximum de véhicules sera commandé avant le 31/12/2025 pour éviter l'impact non négligeable de cet IPM auquel l'Imstam sera normalement soumis. Aucune dérogation n'est à l'heure de la rédaction du présent document prévue, compte tenu de la spécificité du secteur d'activités de l'Imstam. Il en est de même en ce qui concerne la cotisation de responsabilisation CO sur les véhicules thermiques. Le Conseil d'administration ayant pris la décision de faire évoluer la flotte de véhicules vers des véhicules hybrides, dont le CO est inférieur à 88 g/km afin de limiter son impact sur les charges patronales.

Bien que la prorogation de l'Imstam ait été votée en novembre 2022, le Conseil d'Administration continue de travailler sur le maintien et le développement des activités de l'IMSTAM tout en veillant à son équilibre financier.

#### **D. Associés**

En juillet 2028, certains associés ne feront plus partie de l'Imstam, sortie décidée depuis Novembre 2022.

Néanmoins, le Conseil d'administration poursuivra ses efforts afin de les inviter à revoir leur position. Il est également ouvert à l'affiliation d'autres communes et CPAS. Ce qui se confirme déjà pour l'entité d'Ellezelles pour laquelle une AG extraordinaire est programmée le 14 janvier 2026 afin d'examiner et de valider leur demande d'affiliation.

#### **E. Trésorerie**

La trésorerie de l'Imstam est toujours à l'équilibre.

Le grand défi des prochaines années est de la maintenir compte tenu de la hausse importante de certains coûts imprévisibles il y a encore quelques temps.

### **Le plan stratégique**

Le plan présenté ci-après se veut un plan transversal qui se base sur 4 axes importants :

- La communication
- L'organisation
- Le développement des services
- La réduction des dépenses et augmentation des recettes

## **A. La communication**

### *I. Externe*

#### *1. Partenariat*

L'IMSTAM souffre toujours d'un déficit de visibilité même si des efforts ont été opérés durant ces dernières années auprès des actionnaires ( présentation des services, des trois dispensaires, poursuite du dispositif de soins psychologiques de première ligne, développement des ateliers de soutien psychologique, publications sur les réseaux sociaux, participation à diverses manifestations organisées par les actionnaires – dépistages diabète/hypertension, salons de la santé, conférences santé, autres manifestations liées à la santé, à la prévention ou la promotion de la santé...- ), des services sociaux des hôpitaux, des autres prestataires d'aides et de soins, des laboratoires d'analyse, des écoles de nursing, ...

Afin de l'améliorer et de développer sa visibilité, un plan de communication est mis en œuvre ; certains aspects sont opérationnels, d'autres sont à développer.

- ✓ Des rencontres avec les Collèges communaux et les Conseils de CPAS des Communes actionnaires seront organisées afin de présenter le nouveau Conseil d'administration, installé lors de l'AG de juin 2025, ainsi que les services de l'IMSTAM ;
- ✓ Des rencontres seront également organisées avec les Collèges et Conseils de CPAS de Communes non associées limitrophes ;
- ✓ Les Communes et Cpas affiliés seront sollicités pour mettre en avant l'IMSTAM dans leur bulletin communal et sur leur site internet, au départ de leur propre site vers le site de l'Imstam, via un lien direct ;
- ✓ L'envoi auprès de l'ensemble des médecins généralistes des 15 communes actionnaires d'un folder reprenant l'ensemble des missions et actions de l'IMSTAM et des entités désireuses de devenir actionnaires de l'IMSTAM ;
- ✓ La présence de l'Imstam lors de salons liés à la santé, au bien-être, à l'enfance, ou au troisième âge sera renforcée ;
- ✓ Une nouvelle campagne de dépistage du diabète et de l'hypertension, sera relancée courant 2026; Il sera demandé que les communes participantes :
  - puissent organiser une autre activité en même temps que le dépistage
  - qu'elles adressent un courrier aux médecins afin de les informer des séances dans le but d'inviter leurs patients à se faire dépister
  - qu'elles en fassent la publicité auprès de la population.
- ✓ L'IMSTAM poursuivra la proposition de conférence sur la thématique des soins palliatifs. D'autres thématiques seront étudiées ;
- ✓ Les Communes/CPAS seront à nouveau sollicitées pour la diffusion d'encarts publicitaires, d'informations ou d'actions dans les revues communales, sur leurs sites internet ou pages FB. Les journaux locaux seront aussi sollicités pour le placement de publicité dans les dossiers liés à la santé ou aux seniors ;
- ✓ La création de vidéos expliquant les métiers de l'Imstam sera planifiée et servira également à alimenter le site internet, site internet qui sera remis au goût du jour et développé durant les trois prochaines années ;
- ✓ La distribution dans toutes les écoles d'une affiche reprenant les missions générales du PSE (service de promotion de la santé à l'école), de flyers « conseils santé » ainsi que d'une fiche reprenant les missions du PSE. Une fiche créée l'an dernier, destinée aux parents des enfants de première maternelle et décrivant le déroulement des visites médicales sera distribuée systématiquement lors des trois prochaines années. La fiche reprenant les missions du PSE sera complétée par une



présentation du nouveau projet de service entamée en septembre 2024 et qui sera développé sur la période 2024-2030 ;

- ✓ Les Collaborations avec différents services tels que le Cercle infirmiers Wallonie Picarde, CLPSHO, OSH, PMS, planning familial, Mutualités, Plan de cohésion sociale, le réseau 107, Concertho, les Centres hospitaliers, Maison de quartier, Viasano, ACN (Association belge des praticiens de l'art infirmier) ... se poursuivront ;
- ✓ Enfin, l'examen d'une autre dénomination et d'un autre logo sera entamé, afin de raviver l'image ;
- ✓ Si l'ensemble des collaborateurs sont invités à mettre en avant les activités de l'Imstam, il est primordial que les actionnaires participent également à cette mise en avant.

## 2. Bénéficiaires

Plusieurs axes poursuivront leur développement ou seront développés pour améliorer la visibilité de l'IMSTAM par la population :

- ✓ La poursuite de la communication via le Centre de coordination, également doté d'une farde de présentation du service remise aux bénéficiaires ;
- ✓ L'envoi auprès de l'ensemble des médecins généralistes y compris, ceux fraîchement diplômés, des 15 communes actionnaires d'un folder reprenant l'ensemble des missions et actions de l'IMSTAM ainsi que la présence des dispensaires ;
- ✓ La distribution de flyers chez les kinésithérapeutes, dans les pharmacies, centres de revalidation, ... ;
- ✓ La participation aux AGT, Glem et autres associations médicales ;
- ✓ Le développement du site internet de l'Imstam au travers de « newsletters » (articles de presse) ;
- ✓ La participation à des salons du troisième âge ou liés aux soins de santé comme relevé précédemment ;
- ✓ La participation aux journées portes ouvertes dans les Hautes Ecoles partenaires de l'Imstam et autres écoles de nursing, la poursuite de la collaboration avec ces écoles pour la prise en charge de stagiaires, la participation aux Job days organisés par celles-ci, l'organisation de présentations auprès des étudiants sur des thématiques liées à leur future profession ou à la promotion de la santé auprès des jeunes, a participation aux Jurys de défense des TFE ;
- ✓ La visibilité de l'Imstam et de ses services au travers des sites de ses partenaires privilégiés et de leurs réseaux sociaux ;
- ✓ La diffusion et l'intensification de la diffusion d'informations relatives aux activités de l'Imstam via les réseaux sociaux tels que Facebook, Instagram et LinkedIn.

## II. Interne

Bien que chaque service évolue dans son domaine spécifique lié à la santé, l'intercommunale souhaite renforcer les liens entre eux et développer une culture d'entreprise encore plus fédératrice. L'objectif est de favoriser l'émergence de suggestions et de solutions globales, bénéfiques à l'ensemble de l'organisation.

Pour encourager cette dynamique collective, deux assemblées du personnel seront organisées chaque année : la première au cours du premier quadrimestre et la seconde au cours du troisième quadrimestre, afin de partager les résultats de l'exercice précédent et d'échanger sur les perspectives à venir.

En complément, une soirée annuelle « hors contexte de travail » sera proposée, offrant un moment convivial favorisant la cohésion, les échanges informels et le renforcement des liens entre collègues.

Enfin, tout départ en pension ou ancienneté est célébré.

- ✓ Les nouvelles procédures mises en place afin de favoriser la collaboration entre services seront revues et corrigées ; d'autres seront mises en place si besoin.
- ✓ Des newsletters de prévention et de communication sont envoyées à l'ensemble du personnel. L'accent sera intensifié sur la cybersécurité compte tenu de la nouvelle réglementation NIS2.
- ✓ Un guide de bienvenue récemment rédigé sera distribué à tout nouveau travailleur.
- ✓ L'accueil des stagiaires et des nouveaux travailleurs ainsi que leur encadrement font partie intégrante des tâches des personnes encadrantes et « parrains ».
- ✓ Des journées « actions spéciales », comme « La journée pull de Noël », « Pink Monday » sont organisées et sont reproduites chaque année. L'organisation de ces actions et la participation du plus grand nombre renforcent la cohésion au sein de l'Imstam.
- ✓ Une campagne de dépistage du Cancer du sein sera à nouveau proposée pour le personnel.
- ✓ Des ateliers Bien-Etre seront proposés à nouveau chaque année.
- ✓ Des réunions interservices sont organisées permettant de faire le point sur l'organisation entre les différents acteurs des services et d'améliorer dès lors la Collaboration et les échanges.
- ✓ Une bibliothèque reprenant un ensemble de documentation et d'ouvrages divers est mise à la disposition de l'ensemble du personnel.

Le Conseil d'administration n'a pas perdu de vue la vente du bâtiment situé à la Rue du Viaduc. Et ce, d'autant que les services administratifs de l'Imstam seront amenés à quitter les locaux actuellement loués à la Zone de secours à Orcq et, à intégrer de nouveaux locaux avant la fin 2026.

La procédure de vente du bâtiment devra être entamée dès que d'autres locaux nécessaires aux besoins de l'Imstam et de l'ensemble de ses activités, y compris ceux du PSE, seront trouvés et disponibles sur un même site.

## **B. L'organisation**

L'IMSTAM connaît non seulement une forte concurrence mais son implantation géographique implique de longs déplacements du personnel infirmier ou des enfants suivis dans le cadre du PSE.

Ces facteurs influencent grandement la rentabilité des services.

### I. Soins à domicile (SSD) :

Actuellement, chaque responsable de secteur infirmier gère son organisation de travail et celle de son équipe sous la supervision d'infirmières coordinatrices. Un nouveau logiciel de gestion de soins infirmiers incluant la planification des tournées et ce qui a trait à la « e-santé (gestion « just in time » et en ligne du dossier médical centralisé du patient avec comme objectif, la suppression maximale des documents papiers et ainsi, répondre également, aux exigences en matière de RGPD) a été implémenté en mai 2024. Ce logiciel permet de réduire fortement la production de tout document papier, pour répondre ainsi aux exigences en matière de RGPD. La centralisation de la planification permet d'avoir une vision transversale de l'activité de l'IMSTAM favorisant la polyvalence et les interactions entre les secteurs ainsi qu'une meilleure répartition des tournées.

Parallèlement à cela, une analyse approfondie de la répartition des patients avec en superposition la répartition des domiciles des infirmier(e)s doit pouvoir donner lieu à une meilleure répartition des tournées. Cependant, un certain nombre de soignants ne résident pas sur le territoire mais dans le Nord de la France, proche de la zone frontalière.

Même si la situation reste stable en termes de nombre de personnes dans ce service, depuis quelques années, avec une légère augmentation en 2024/2025, le remplacement de travailleurs en arrêt et proches de la pension doit se poursuivre. L'appel à des aide-soignant/es, disposant de la formation aux actes complémentaires, compte tenu de la difficulté de recrutement de personnel infirmier reste malgré tout nécessaire.

Plusieurs éléments organisationnels mis en place de manière systématique depuis 2020 à savoir :

- Vérification des heures réalisées.
- Vérification des heures de récupération.
- Vérification du kilométrage effectué
- Evaluation régulière des tournées en termes organisationnels et de déplacements.

Ces vérifications et évaluations restent nécessaires afin d'optimiser les tournées et limiter la hausse des coûts.

Si constatation a été faite d'un manque temporaire de patients ou, dans le cas contraire, d'une surcharge de travail dans un secteur, l'utilisation d'infirmiers « volants » et l'organisation de tournées « aides-soignants » permettent la réorganisation des tournées et contribuent à diminuer le nombre d'heures de récupération dans les secteurs où les demandes sont plus importantes. Cependant, comme précisé ci-avant, il y a lieu de tenir compte des déplacements et des coûts qu'ils engendrent.

Le marché relatif au leasing de voitures de fonction octroyées au personnel des soins à domicile 2025-2029, a été lancé fin du premier semestre 2025.

Il concerne une flotte de véhicules de type hybrides. Les premières voitures seront livrées en novembre 2025, les suivantes en 2026 et 2027. Afin d'éviter l'IPM annoncé, il sera procédé à l'acquisition en leasing de 17 véhicules avant le 31/12/2025. Ces véhicules seront néanmoins soumis à la taxe CO. A noter que la flotte actuelle est composée de 15 véhicules. Néanmoins, les infirmiers nouvellement engagés ou candidats infirmiers demandent de pouvoir disposer un véhicule de fonction, constituant un avantage financier non négligeable pour ces derniers malgré la hausse de la franchise, plus que doublée et qui, sera, après concertation avec les organisations syndicales partagées entre l'Imstam et le conducteur. Le budget présenté ci-après tient compte de 17 véhicules.

## II. Promotion de la santé à l'école (PSE) :

1. L'agrément octroyé pour le service PSE a été renouvelé pour la période août 2024-août 2030.
2. Si la pénurie de personnel soignant se fait sentir au niveau des services de soins à domicile, elle est également ressentie au niveau des PSE et, particulièrement au niveau des médecins. Ainsi, le défi pour les prochaines années sera de trouver suffisamment de médecins pour assurer les visites médicales ; ceux-ci ne pouvant financièrement pas se permettre de consacrer à cette activité un nombre important d'heures de prestations par semaine. A cela s'ajoute l'obligation au bout de trois années de prestations en médecine scolaire, de suivre la formation en médecine scolaire d'une année à raison d'un jour/semaine, nécessitant un investissement de la part de ces médecins. Enfin, il y a lieu de prévoir à partir de septembre 2026, le remplacement du Médecin Coordinateur, qui prendra sa pension.
3. La hausse des prix de l'énergie se fait toujours sentir dans les charges locatives au niveau du site de Péruwelz (bâtiment appartenant à la Province) ainsi qu'au niveau des charges du centre de Tournai. Les coûts liés au transport des élèves restent identiques à ceux de l'année 2024-2025 ; exceptés pour une société en charge des transports sur Mouscron, le nombre de transports étant en diminution par rapport à l'année scolaire précédente avec un impact sur le prix/trajet. Ces éléments doivent être pris en considération pour les prochaines années car l'intervention pour les déplacements octroyée par l'ONE par élève ne suit pas l'évolution importante de ces coûts et, reste insuffisante. Un nouveau marché public sera lancé en 2026.
4. Dans le respect du décret sur l'organisation des PSE, les visites médicales autorisées au sein des établissements scolaires seront privilégiées. Elles sont déjà obligatoires pour les enfants de première maternelle. Non seulement, cette mesure aura un impact sur le coût des déplacements mais un plus grand nombre d'enfants seront vus dans un même espace-temps. Toutefois, ceci ne pourra être mis en place qu'à la condition que les locaux mis à disposition du personnel médical soient adaptés. Mais, force est de constater que nombreux sont les établissements qui éprouvent des difficultés à offrir un local répondant aux critères minima nécessaires à une visite médicale de qualité.
5. Par contre, L'ONE n'autorise toujours pas de visites médicales scolaires « hors centre » pour les élèves de primaire et de secondaire (hors écoles issues de l'enseignement spécialisé) tant que le décret ne le prévoit pas. Et ce, même si les locaux sont considérés par le personnel du centre PSE comme répondant aux critères nécessaires à une visite médicale de qualité.

## **C. Développement des services**

### *I. Les soins à domicile*

1. Il est impératif que le service des soins à domicile puisse répondre de manière optimale à toutes les demandes des citoyens des communes et CPAS associés. Une publication dans le journal périodique de la Commune contribuera à promouvoir le SSD au sein de ces communes, en tant que service public et pluraliste.
2. Par ailleurs, toujours dans l'objectif de se rapprocher des moyennes nationales, en termes de nombre de prestations quotidiennes par ETP, il est demandé au personnel soignant, comme précédemment, de veiller à augmenter le nombre de prestations. Cette augmentation ne pourra en aucun cas se réaliser au détriment de la qualité de soins mais en évitant les « débordements » au-delà de la prestation de soins. Ceci va de pair avec le développement de la visibilité de l'IMSTAM au sein de la population et avec la poursuite du recrutement de personnel infirmier.
3. Afin de permettre une prise en charge globale et de répondre à un besoin de notre patientèle, un service de livraison de matériel d'incontinence de qualité chez les patients qui en font la demande et, assuré par le fournisseur a été mis en place en 2021. Ce service ayant toute sa raison d'être sera pérennisé tant que la demande est présente et que le fournisseur en assure le service.
4. La collaboration avec le Cpas de Tournai entamée en janvier 2020, pour la préparation de piluliers au Home Valère Delcroix se poursuit. D'autres collaborations similaires pourraient être étudiées si de tels besoins se faisaient sentir.
5. Des séances de dépistage du diabète et de l'hypertension par une infirmière d l'IMSTAM Spécialisée en soins de plaies ont été proposées aux associés et ont débuté durant le dernier trimestre 2022. Elles se sont poursuivies ces dernières années. Cette action pourra être renouvelée selon les demandes des Communes et associés partenaires. Afin de renforcer les contacts avec d'autres partenaires, des séances leur seront proposées.
6. Les collaborations avec différents laboratoires se poursuivent : Chwapi, Epicura, Lims, Synlab, pour l'analyse des prises de sang et prélèvements. Par ailleurs, une boîte aux lettres connectée destinée à recueillir les prises de sang et prélèvements a été mise en place en collaboration avec l'entité de Bernissart et le laboratoire de Epicura.

### *II. Les dispensaires*

Le dispensaire de soins et de prélèvements ouvert début 2017 au sein de la Résidence Marcel Marlier à Froyennes, reste toujours accessible du lundi au jeudi de 7h à 10h.

Un deuxième dispensaire de soins infirmiers et de prélèvements ouvert en octobre 2023, sera à nouveau accessible tous les vendredis de 7h à 10h à Hollain, début 2026.

Enfin, un troisième dispensaire ouvert au sein de la Résidence Services à Hérinnes début 2024 est également accessible tous les vendredis de 7h à 10h.

Durant les congés scolaires, en cas de fermeture, le service de soins infirmiers prend le relais en se rendant à domicile.

L'IMSTAM reste réceptif à toute demande d'ouverture d'un dispensaire dans l'une ou l'autre des autres communes actionnaires.

### III. La centrale des marchés

L'IMSTAM a proposé aux communes et CPAS affiliés de prendre en charge la rédaction des cahiers des charges pour l'acquisition de produits de soins et de confort (petit matériel médical de soins, protections urinaires, gants et langes pour enfants), de tester la qualité des produits des soumissionnaires, de dépouiller les offres et ainsi, par la mutualisation des demandes, de faire bénéficier les associés de meilleurs prix.

A ce jour, les CPAS d'Antoing, Beloeil, Péruwelz et Leuze, ainsi que la commune de Péruwelz profitent de ce service. Le CPAS de Pecq ainsi que la Commune de Bernissart ont pris la décision d'adhérer au prochain marché qui prendra cours en avril 2026.

### IV. Développement des HAD

Le développement des HAD (Hospitalisation à domicile) a une implication directe au niveau du Service des Soins à Domicile. Des contacts sont établis principalement au niveau du Chwapi, et, dans une moindre mesure de Bordet et St Luc qui ont déjà fait appel au service SSD de l'Imstam pour divers soins spécialisés à donner à leurs patients de retour à domicile.

Ainsi, par exemple, le PICC-Line, technique spécifique offrant la possibilité de continuer les soins à domicile, permet de réaliser des injections et perfusions intraveineuses (y compris produits sanguins), mais aussi la nutrition parentérale et les prélèvements sanguins. Il est posé en milieu hospitalier dans des conditions d'asepsie chirurgicale sous contrôle échographique et surveillance cardiaque. Les soins prodigués par le SSD à domicile avec cette technique nécessitent des formations pointues. Si actuellement, elles sont suivies de manière ponctuelle, elles seront intensifiées.

L'objectif est de maintenir le lien avec ces établissements et de participer aux formations et manifestations organisées dans la région à ce sujet.

### V. Infirmière référente en diabétologie et infirmiers référents en soins palliatifs et soins des plaies

Depuis quelques années, et comme indiqué précédemment, l'Imstam compte parmi son personnel soignant, une infirmière spécialisée en suivi diabétologique, trois infirmières spécialisées en soins de plaies, et, une infirmière spécialisée en soins palliatifs.

L'objectif est de renforcer cette équipe de soins spécialisés en offrant aux autres infirmiers la possibilité de suivre l'une ou l'autre spécialisation dans les domaines précités ou dans d'autres domaines tels que la démence ou l'oncologie.

Ces spécialisations seront mentionnées sur le site de l'Imstam et une information à ce sujet sera communiquée aux médecins généralistes.

Par ailleurs, l'Imstam continuera à proposer des conférences sur le thème des soins palliatifs à domicile, thématique qui touche de près ou de loin les citoyens.

## VI. Formations

L'IMSTAM agit en tant que formateur et organisateur de formations.

En ce qui concerne les formations données par l'Imstam auprès des accueillants scolaires et des moniteurs de plaines de jeux, réflexion sera faite sur différents points :

- Formation des formateurs (personnes internes au SSD).
- Agréation des formations données.
- Implication du PSE dans ces formations.
- Sujets tels que nutrition et l'obésité

En ce qui concerne les formations données au personnel soignant et infirmier des Maisons de retraite et des administrations, force est de constater leur succès et l'élargissement du personnel ciblé. Ceci s'explique entre autres par le coût raisonnable de ces formations, mais aussi par leurs thématiques choisies par les structures participantes afin de répondre à leurs besoins spécifiques.

Quant au profil des participants, on y trouve des infirmier/ères, aides-soignant/es mais aussi des ergothérapeutes, des psychologues, des aides familiales, des aide-ménager/ères etc... selon les thématiques proposées. De nouvelles formations avec des thématiques différentes seront proposées sur base des souhaits formulés en octobre 2025.

## VIII. PSE

La demande de renouvellement d'agrément a été introduite auprès de l'ONE fin février 2024, accompagnée du projet de service pour les années scolaires 2024-2030 ayant pour thématique : « Visite médicale : journée consacrée à la santé ».

L'agrément a été octroyé à l'Imstam pour cette durée.

Plusieurs écoles communales de certaines communes actionnaires continueront néanmoins à faire appel au service d'autres centres PSE.

Compte tenu de la renonciation de communes non-actionnaires à prendre part à l'actionnariat de l'Imstam, on comptabilise moins d'élèves sous tutelle (+/-16 000 élèves) depuis l'année scolaire 2024-2025.

Le développement du projet se construira en partenariat avec une dizaine d'écoles sous tutelle. Le projet se poursuivra jusqu'en 2030 avec l'objectif de pouvoir répondre aux attentes des élèves en matière d'information au sujet de leur santé de manière ludique mais aussi instructive et éducative.

Outre le projet de service, le PSE organisera toujours, à la demande des directions scolaires des animations sur des thématiques particulières : collations saines, lutte contre l'obésité, hygiène corporelle et des dents, etc...

D'autres projets et animations sur la santé et actions de prévention seront développés dans d'autres écoles, en classe et/ou lors d'activités organisées dans le cadre de Portes

ouvertes, ou encore dans d'autres structures telle que les « maisons de quartier » ou dans le cadre d'activités organisées par les Cpas ou Pcs.

Pour ce faire, les collaborations mises en place avec les plannings familiaux de Tournai, de Péruwelz et d'Ath ainsi qu'avec le CLPS, ou l'OSH, se poursuivront.

Outre ces projets, le PSE reste à la disposition des Communes pour faire un état des lieux de la santé des élèves fréquentant leurs écoles.

Enfin, afin de mieux faire connaître les missions et services apportés par le PSE, une brochure explicative destinée aux parents des enfants de maternelle et primaire est distribuée. D'autres brochures seront également distribuées dont une relative aux collations.

L'informatisation de tous les dossiers des élèves sous tutelle pour les centres de Tournai et Mouscron se poursuit. Celle des dossiers des élèves sous tutelle pour le centre de Péruwelz entamée courant 2024 se poursuivra.

Quelques problématiques sur lesquelles l'IMSTAM devra se pencher en 2026 concernent le personnel médical :

- Préparation du remplacement du médecin coordinateur ; remplacement devant prendre court à partir de l'année scolaire 2026-2027 ;
- Recherche de médecins indépendants malgré l'attrait mitigé de ce secteur pour les médecins ou assistants médecins lié notamment à l'obligation de formation spécifique après trois années de pratiques ;

Afin de faciliter l'attrait des médecins à collaborer avec le service de Promotion de la santé à l'école de l'Imstam, le Conseil d'administration a pris la décision de revoir à la hausse les honoraires des médecins et les porter à 74€/heure à partir de novembre 2025 en lieu et place de 68€/heure appliqué jusqu'à présent.

Et, de manière générale, l'IMSTAM devra se pencher sur la révision de l'organisation des visites médicales compte tenu du temps devant être consacré pour les vaccinations et pour les prises en charge/ suivis de plus en plus complexes.

#### IX. *Trousses pharmaceutiques de premier secours à destination des écoles et administrations/ Trousses pour les plaines de jeux*

L'objectif est de continuer la promotion de ces trousse tout en conscientisant les utilisateurs à une meilleure utilisation (concerne surtout les plaines de jeux et les écoles).

#### X. *ALE'IZEE : Garderie d'enfants malades*

Le passage d'un/e infirmière à la garderie Al'Izée, collaboration entre l'IMSTAM, le CPAS de Tournai et l'ALE de Tournai, est programmé lorsqu'un enfant est annoncé à la garderie. Ce service restera actif.



### XI. Centre de coordination

Le Centre de Coordination compte à ce jour 2.30 ETP coordinatrices et 0.66 ETP Administratif. La communication vers l'extérieur des missions du centre est essentielle pour le développement de son activité et des activités connexes telles que celles du service de soins infirmiers à domicile. Malgré une activité du centre toujours importante, l'entretien de bonnes relations avec les hôpitaux et les différents intervenants, le développement de son réseau, la réactivité et l'efficacité des actions mises en place sont autant d'éléments indispensables à la notoriété et à la prospérité du centre.

Une farde de présentation du Centre est remise à tout nouveau bénéficiaire.

L'activité du centre de coordination est financée par l'AVIQ, financement ne couvrant pas l'ensemble des montants engagés pour le faire fonctionner et le développer. Un 2/10<sup>ème</sup> ETP « coordinateur » supplémentaire serait bienvenu pour répondre aux nombreuses demandes. Cependant, aucun subventionnement complémentaire n'est actuellement envisagé.

Par ailleurs, les prises en charge sont de plus en plus complexes (bénéficiaires présentant des troubles psychologiques/psychiatriques, bénéficiaires isolés, sorties rapides d'hôpitaux, ...). Des supervisions sont toujours proposées aux coordinatrices afin de leur fournir quelques outils lors de la prise en charge de bénéficiaire présentant des troubles d'ordre psychologiques/psychiatriques.

Le centre développe également son réseau de partenaires et participe aux réunions de coordination sociale ainsi qu'aux « Alzheimer Café » organisés sur la zone couverte par l'IMSTAM.

Enfin, la formation de Case Manager (gestion des situations complexes) suivie par une des trois coordinatrices durant le premier semestre 2025 permettra également aux autres coordinatrices de pouvoir obtenir conseils et soutiens dans la coordination de certains dossiers complexes. Cette formation s'inscrit également dans le cadre de la réforme de la première ligne en Wallonie (premier niveau de contact des patients avec un système de santé) dont l'objectif inclut une offre de soins de santé primaires de manière holistique et continue, en mettant l'accent sur l'autonomisation du patient. Cette réforme promeut une meilleure coordination entre les professionnels mais aussi une évaluation rigoureuse des besoins de santé couverts et non couverts.

### XII. Soins psychologiques de première ligne

Début 2024, l'Imstam, en collaboration avec le Réseau 107 et le CRP Les Marronniers, a mis à disposition de 9 actionnaires un psychologue de première ligne pour proposer des consultations en lieu d'accroche (CPAS, maison de quartier,...ou à domicile) destinées à un public d'adolescents et d'adultes moyennant une participation financière du patient de 4 ou 11 €/ consultation, à raison de 19h de consultations/semaine.

L'expérience a été renouvelée en 2025 et le sera encore en 2026; la convention ayant été établie jusqu'au 31/12/2026. La poursuite au-delà de 2026 sera étudiée avec le Réseau 107 en temps voulu.

Si le succès de ce dispositif est réel, l'organisation a été revue. Mais le nombre de demandes est tel dans certaines communes qu'il n'est pas possible pour le seul psychologue en place de répondre favorablement à l'ensemble des demandes. Et ce, d'autant que les besoins s'annoncent encore plus nombreux dans les prochaines années.

Le subventionnement reçu étant limité jusqu'à présent pour 19h de consultations par semaine réparties entre plusieurs actionnaires de l'Imstam, question sera posée au Réseau 107 pour l'obtention d'un subventionnement complémentaire pour l'engagement d'un/e psychologue supplémentaire afin de pouvoir répondre positivement aux autres demandes sur les dites communes mais aussi sur les communes actionnaires non encore couvertes.

Par ailleurs, le temps de travail du psychologue a été augmenté afin de lui permettre d'optimiser les rendez-vous et de proposer également des ateliers et supervisions.

Des ateliers ont été programmés en 2025. Une dizaine sont en attente de confirmation en 2026.

### XIII. Autres collaborations possibles

Une attention particulière est toujours donnée aux entités communales disposant d'un Plan de Cohésion Sociale (PCS) afin d'étudier d'éventuelles collaborations. Il en est de même avec d'autres services tels que le Centre Local de la promotion de la santé en HO ou l'OSH ou la Province.

L'IMSTAM souhaite également développer d'autres projets avec les affiliés, dans la mesure où ceux-ci répondent aux missions de l'intercommunale.

Enfin, il est important de rappeler la décision prise en novembre 2022, par quelques actionnaires de sortir de l'intercommunale en juillet 2028.

Ceci aura pour conséquence la fin de tous les services mis à leur disposition – excepté le service de coordination d'aides et de soins à domicile, couvrant une zone plus étendue que celle de l'Imstam, mais aussi la diminution du montant des cotisations à recevoir. Ceci étant, le Conseil d'administration mettra tout en œuvre pour que les communes et cpas concernés modifient leur position, ou encore pour attirer d'autres actionnaires.

## **Modification budgétaire 2025 et Budget prévisionnel 2026/2027 et 2028 – tableau en annexe**

- ✓ Remarque préliminaire :
- ✓ Evolution des recettes : entre +2 % et 6 %
- ✓ Evolution des dépenses : entre +2% et 6 %
- ✓ Prise en compte de toutes les dépenses (même si incertitude et indexation estimée)

### **Modification budgétaire 2025 revue sur base de la situation au 30/06/2025**

#### a. Recettes

Chiffre d'affaires = majoration de 58.000€ en sus du budget estimé, principalement lié aux remboursements mutuelles et prélèvements

Produits d'exploitation = majoration de 203.000€ liée à l'harmonisation salariale, IFIC (réception du solde de l'année 2024), prise en considération du subside fonds blouses blanches 202-2024 et complément à recevoir en novembre 2025 de +/-19.000 €

➤ **Total des ventes et prestations : 4.201.321€**

#### b. Dépenses

Approvisionnements, marchandises et achats : 30.261€

Service et biens divers : 567.041€

Rémunérations : 3.220.663€

➤ **Total du Coût des ventes et prestations : 3.817.965€**

**Le budget 2025 modifié présente un solde positif (bénéfice d'exploitation avant amortissements et réductions de valeur) de 383.356€**

### **Budget 2026**

#### a. Recettes

- Mutuelles – recettes hors INAMI : majoration liée à l'indexation des remboursements des prestations de soins de 2.72% et d'une augmentation des actes.
- Montant des cotisations versées par les associés, basé sur l'index santé au 01/09/2025 et nombre d'habitants au 01/01/2025 - **Montant : 2.71€/habitant.**
- Subsidés PSE : indexation de 2%.
- Centre de coordination : Financement majoré de 2% pour des ETP assistants sociaux et administratifs. Le montant total finance 2.26 ETP « coordinateurs » et 0.53ETP « administratifs » ainsi que des frais de fonctionnement forfaitaires.  
*NB : la subvention de l'AVIQ ne permet pas de couvrir l'entièreté des charges de ce service.*
- Dispense de prestations fin de carrière : montant légèrement inférieur, lié à l'âge du personnel, et engagements de personnel soignant plus jeune.
- Subsidés forfaits Inami, formations, primes télématiques, primes diabétologie : majoration des forfaits
- Harmonisation salariale, Accords sociaux, maribel social, prime d'attractivité, IFIC : il est tenu compte d'un montant supplémentaire IFIC, destiné à couvrir le différentiel

entre le RGB et l'IFIC pour le personnel soignant de terrain basé sur le versement obtenu pour l'année 2024, à 100 %.

- Fonds Blouses blanches : indexation de 2% par rapport au 60.000 € annoncés.  
*NB: en 2025, la solde de la subvention reçue s'élève à un montant de 275.947 € pour les années 2000-2024 et 2025 : le solde non utilisé en 2025 le sera en 2026.*
- Forem APE : montant similaire aux années précédentes.
- Conventions CPAS Tournai : indexation sur base de l'indice santé.
- Consultations Psy de première ligne : poursuite des consultations en 2026.

### **Total des ventes et prestations : 4.121.656€**

#### **b. Dépenses**

#### **Approvisionnements, marchandises et achats : 33.358€**

Budget en légère augmentation en 2026: il est prévu une majoration de 15 % du poste matériel de soins, gants et masques, un nouveau marché public étant lancé fin 2025 pour entrée en application en avril 2026.

#### **Service et biens divers : 664.909€**

- Location des locaux de la Province à Péruwelz (loyer+charges), du dispensaire de Froyennes et des bureaux à la zone de secours. Hausse liée à l'indexation.
- Location de voitures, cartes de carburant et frais de missions (flotte au 30/09/2025:15 véhicules)  
Suite au nouveau marché relatif au leasing de véhicules auto hybrides pour le personnel soignant de terrain : signature des contrats de leasing avant le 31/12/2025 pour 17 véhicules avec livraison échelonnée en 2025/2026 et 2027 et rupture avant terme de contrats de leasing impliquant un réajustement des coûts pour ces véhicules jusque début 2027 et ce, dans le but d'éviter l'IPM de 25 % sur le coût total du leasing.  
*NB: Impact des émissions de CO2 des véhicules (cotisation de solidarité patronale sur les voitures thermiques) est repris au niveau des charges patronales.*  
Les frais de missions pour les travailleurs utilisant leur propre véhicule ainsi que les frais de carburant : majoration de 25% liée à l'application de l'IPM.
- Frais informatiques et de téléphonie : abonnement microsoft 365 annuel, maintenance informatique, téléphonie, logiciels, ainsi que les frais liés au déménagement des locaux administratifs fin 2026.
- Frais de formation : budget de 9.911€ (formations externes et formations internes).
- Frais de réception et de représentation : organisation d'une AG extraordinaire en janvier 2026.
- Frais de transports PSE : un marché public sera lancé en 2026 auprès des autocaristes. Un budget de 5 % supplémentaire est prévu.
- Honoraires réviseurs, expert-comptable, avocats, notaire, autres experts : outre les honoraires des réviseurs et expert-comptable, il y a lieu de prévoir un montant supplémentaire pour entre autres, les interventions notariales et d'experts dans des domaines divers ainsi qu'un budget pour l'organisation d'un audit des risques dans le cadre de la réglementation NIS2.
- Honoraires médecins indépendants : majoration des honoraires liée à l'augmentation du taux horaire passant de 68 à 74€.
- Il est proposé un montant de 1.000€ brut d'allocation mensuelle pour la Présidence de l'Imstam. (cf proposition du Comité de rémunération) e le montant du jeton de présence passe de 75€ à 80€ pour les membres du CA et de 75€ à 100€ pour la vice-présidence (cf. proposition du Comité de rémunération).

## Rémunérations, charges sociales et pensions : 3.420.692€

- La masse salariale budgétée pour 2026 est légèrement supérieure à celle prévue en 2025: majoration estimée à 5%. Est compris un montant supplémentaire pour le versement de 30% de l'indemnité versée par la mutuelle pour les 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> mois de maladie.
- Cotisation de responsabilisation : l'adhésion au deuxième pilier (taux de cotisation de 3 %) permet de bénéficier d'une réduction complémentaire de la CR et évite la pénalité. Le taux de réduction repris est de 30 % du montant versé au fonds de pension.
- Chèques repas aux travailleurs : pas d'augmentation prévue de la valeur faciale (valeur faciale 5€/chèque par 7.36h prestée)

## **Total du Coût des ventes et prestations : 4.118.959€**

## **Le budget 2026 présente un solde positif (bénéfice d'exploitation avant amortissements et réductions de valeur) de 2.698€**

**Compte tenu de ces différents éléments, le Conseil d'Administration de l'Imstam propose à l'Assemblée générale de fixer le montant de la cotisation annuelle 2026 à 2.71€/habitant (à répartir entre la commune et le CPAS le cas échéant). Ce montant suit l'indexation liée à l'indice santé.**

## **Budget 2027**

### a. Recettes

- Mutuelles – recettes hors INAMI – majoration de 5.4%
- Montant des cotisations versées par les associés: majoration de 2.1% (idem 2026)
- Subsidés PSE : majoration de 2.1%
- Centre de coordination : financement majoré de 2.1%
- Dispenses de prestations fin de carrière : majoration de 2%
- Subsidés forfaits inami, formations, primes télématiques, primes diabétologie, harmonisation salariale: majoration de 3.5%
- Accords sociaux, maribel social, prime d'attractivité, IFIC : majoration limitée à 1.7%, certains montants n'étant jamais indexés
- Forem APE : montant similaire aux années précédentes
- Conventions CPAS Tournai : indexation de 2%

## **Total des ventes et prestations : 4.259.536€**

### b. Dépenses

## Approvisionnements, marchandises et achats : 34.025€

Indexation de 2 %

## Service et biens divers : 648.425€

- Location des locaux de la Province à Péruwelz (loyer + charges) et du dispensaire de Froyennes Hausse liée à l'indexation.
- Location pour services administratifs : 20.000 €

- Location de voitures, cartes de carburant et frais de missions: remplacement de véhicules pour lesquels les contrats ont été anticipativement rompus par des véhicules auto hybrides commandés fin 2025 aux fins d'éviter l'IPM de 25 %; avec comme conséquence des loyers inférieurs à ceux pratiqués en 2026.  
*nb: Impact des émissions de CO2 des véhicules (cotisation de solidarité patronale sur les voitures thermiques) est repris au niveau des charges patronales.*
- Les frais de missions pour les travailleurs utilisant leur propre véhicule ainsi que les frais de carburant : majoration de 2% (soumis à un IPM de 25 %).
- Frais informatiques et de téléphonie: estimation similaire à 2026.
- Frais de formation : majoration de 2%.
- Frais de transports PSE: majoration de 2%.
- Honoraires réviseurs, expert-comptable, avocats, notaire, autres experts : outre les honoraires des réviseurs et expert-comptable, il est prévu un budget pour la poursuite de l'audit relatif aux risques de cybersécurité et à la mise en place des mesures.
- Honoraires médecins indépendants: similaire à 2026.
- Montant de l'allocation périodique versée au Président de l'Imstam et jetons de présence : indexation de 2 %.

Rémunérations, charges sociales et pensions : 3.533.830€

- La masse salariale budgétée pour 2027 est supérieure à celle prévue en 2026 avec une indexation de 4%.
- Cotisation de responsabilisation: l'adhésion au deuxième pilier (taux de cotisation de 3%) permet de bénéficier d'une réduction complémentaire de la CR et évite la pénalité. Le taux de réduction repris est de 30% du montant versé au fonds de pension.
- Chèques repas aux travailleurs : pas d'augmentation prévue de la valeur faciale (valeur faciale 5 €/chèque par 7.36h prestée).

**Total du Coût des ventes et prestations : 4.216.280€**

**Le budget 2027 présente un solde positif (bénéfice d'exploitation avant amortissements et réductions de valeur) de 43.256€**

## **Budget 2028**

**Le budget 2028 s'inscrit dans la même lignée que celui de 2027 hormis par rapport aux points suivants :**

### a. Recettes

Montant des cotisations versées par les associés : majoration de 2.1% (idem 2027) tout en tenant compte de la sortie d'actionnaires en juillet 2028 soit une diminution estimée de 10.000 €.

**Total des ventes et prestations : 4.378.663€**

### b. Dépenses

Il n'est pas tenu compte d'un déménagement de l'ensemble des services de l'Imstam (PSE Tournai et locaux administratifs) dans un autre bâtiment, ne disposant à ce stade d'aucune information permettant de le budgétiser. De même, la vente du siège social n'est à ce stade ni prévue ni budgétisée.

Honoraires réviseurs, expert-comptable, avocats, notaire, autres experts : outre les honoraires des réviseurs et expert-comptable, et du notaire pour la modification statutaire liée à la sortie d'actionnaires, il n'y a pas lieu de prévoir d'honoraires supplémentaires.

**Total du Coût des ventes et prestations : 4.341.123€**

**Le budget 2028 présente un solde positif (bénéfice d'exploitation avant amortissements et réductions de valeur) de 37.540€**

Tournai, le 06 novembre 2025,

LEGRAND Colette  
Directrice

CAPART Adeline  
Présidente