



■ ■

Intercommunale des Seniors des communes de la Haute Meuse liégeoise et de la Hesbaye scrl

PLAN STRATEGIQUE

2009-2012

Conseil d'Administration du 9 novembre 2009

(Assemblée générale ordinaire du 17 décembre 2009)

SECTEUR D'ACTIVITE

INTERSENIORS développe actuellement un seul secteur d'activité, à savoir le secteur d'activité médico-social. L'Intercommunale a pour objet :

a) de promouvoir la création, l'acquisition, la prise en location, la construction de maisons de repos et de soins, maisons de repos, appartements encadrés, résidences-services, hébergement et services d'aide au maintien à domicile et de promouvoir la coordination de la programmation des équipements destinés aux personnes âgées dans le secteur public;

b) la gestion et l'exploitation des établissements et services repris sub a).

Elle peut par voie de fusion, de scission ou d'apport de branches d'activité participer à toutes opérations financières en vue de lui permettre la réalisation de son objet.

Elle peut prendre des participations dans des sociétés publiques ou privées ayant un objet analogue ou connexe au sien.

Elle peut agir comme consultant dans les domaines d'activité proche de son objet.

Actuellement, INTERSENIORS gère 9 établissements de maisons de repos – maisons de repos et de soins et 2 centres de jour situés sur le territoire des communes associées suivantes : Seraing, Waremme, Flémalle et Saint-Nicolas.

CONTEXTE

DIAGNOSTIC

Les prévisions démographiques sont précises : la population belge vieillit, le nombre de personnes âgées (plus de 65 ans) croît lentement mais sûrement : 1,8 million en 2010, 2,6 millions en 2030. Les besoins en soins chroniques, soins à domicile, en maison de repos, en revalidation, en soins palliatifs etc. vont croître parallèlement. L'augmentation de ces besoins sera encore multipliée si la disponibilité des réseaux de soins informels, parents, amis, voisins, ... venait à diminuer.

La demande d'hébergement pour personnes âgées va augmenter. En Belgique, dans le secteur des maisons de repos, on estime qu'il faudra 195.000 places d'ici 2030 (soit 70.000 de plus qu'aujourd'hui), sans compter les soins à domicile.

Cette nouvelle demande doit être considérée comme un enjeu de santé publique, exigeant de réussir à adapter notre système de soins et notre société à l'émergence de ces nouveaux besoins.

Une politique de santé globale et cohérente s'avère indispensable.

Il est peu à peu apparu, après de nombreuses concertations, que la création d'une structure commune, intégrant la gestion globale de l'ensemble des lits concernés, serait de nature à rencontrer ce défi lié au vieillissement de la population.

Dans ce contexte, l'A.I.S.H. scrl (Association Intercommunale de Soins Hospitaliers), les Communes et Centres publics d'action sociale de Seraing, Waremme, Flémalle, Saint-Nicolas, Grâce-Hollogne et Neupré ont souhaité s'associer, en tant que fondateurs, en vue de la création d'une nouvelle intercommunale, dont l'objet est de fédérer et de développer le secteur des maisons de repos et maisons et de repos et de soins de la Haute Meuse et de la Hesbaye, exploitées jusqu'à cette création par le CPAS de SERAING et l'A.I.S.H. Ceux-ci détenant, ensemble, 99.88% du capital social.

Ainsi, la création d'INTERSENIORS s'inscrit dans la volonté de spécialiser l'activité hébergement, laquelle diffère largement des missions premières d'un hôpital ou d'un Centre public d'action sociale.

Elle s'inscrit également dans la volonté d'anticiper des volontés politiques qui, au niveau régional ou fédéral, préconiseraient des fusions comparables à celles qui sont suggérées pour les bassins de soins.

L'intercommunalisation a aussi pour objet de développer l'activité des différents associés dans le secteur MR-MRS-Centre de jour dans un souci constant :

- *d'amélioration du service public,*

- de renforcement de l'efficacité de la mission sociale de l'accueil des personnes âgées,
- d'organisation de soins de meilleure qualité.

Enfin, la réalisation d'économies d'échelle (notamment dans le cadre des marchés publics) et l'amélioration des performances « économique » justifient également amplement cette démarche.

ETAT DES LIEUX

La population des villes et communes de Seraing, Waremme, Flémalle, Grâce-Hollogne, Neupré et Saint-Nicolas totalise plus de 153.000 habitants. INTERSENIORS gère 9 établissements et 2 centres de jours répartis comme suit :

Gestion cédée par l'Association Intercommunale de Soins et d'Hospitalisation A.I.S.H.)	Adresse	Nombre global lits	Lits de MRS	Lits MRPA
Maison de repos Leur Domaine	Rue Spinette, 64 4400 Flémalle	36	0	36
Maison de repos La Rotonde	Rue des Awirs, 64 4400 Flémalle	25	0	25
Résidence Chantraine	Rue Chantraine, 51 4420 Saint-Nicolas	47	25	22
MRS du Bois de l'Abbaye	Rue Laplace, 40	30	30	
Centre de Jour	4100 Seraing	(10 pl. CJ)		
Résidence Les Heures paisibles	Avenue de la 4, Résistance, 4300	108	61	47
Centre de jour	Waremme	(12 pl. CJ)		
Total lits		246	116	130
+ lits en portefeuille à Flémalle		49		49
Total lits		295		

Gestion cédée par le Centre Public d'Action Sociale de SERAING	Adresse	Nombre global lits	Lits de MRS	Lits MRPA
Résidence Lambert Wathieu	19, Rue R. Sualem, 4101 Jemeppe	98	60	38
Résidence Eglantine	67, Rue de Rotheux, 4100 Seraing	68	40	28
Résidence Les Genêts	400 Av. du Centenaire 4102 Ougrée	61	0	61
Maison de repos et de soins du CENTENAIRE	400 Av. du Centenaire 4102 Ougrée	120	120	0
Total lits		347	220	127
+ lits en portefeuille		5		
Total lits		352	220	132

La gestion des structures d'accueil précitées justifie actuellement l'emploi de plus de 415 travailleurs (quelque 330 équivalents temps plein) auquel s'ajoute le corps médical.

PREVISIONS FINANCIERES

Le plan financier établi lors de la création d'INTERSENIORS contient les budgets prévisionnels relatifs aux exercices 2009, 2010 et 2011 tels que reproduits ci-dessous.

RESULTAT D'EXPLOITATION										
	Projections	H. P.	CHANTR.	MR FLEMALLE	MRS SRG	EGLANT.	L. W.	Site CENTENAIRE	SA LILAS	STRUCTURE
2009	171.638	-192.777	-628.197	-42.497	-251.262	-473.403	-1.252.301	75.000	-1.041.620	-3.635.419
2010	169.036	-200.331	-655.372	-51.958	-255.044	-462.200	-1.275.544	75.000	-1.087.219	-3.743.633
2011	154.130	-209.989	-682.759	-62.428	-290.084	-485.915	-1.340.480	75.000	-1.133.901	-3.976.426

	Ensemble des résidences	PREVISIONS 2009	PREVISIONS 2010	PREVISIONS 2011
CHARGES				
TOTAL 60	PHARMA, ENERGIE, DIVERS	2.398.313	2.447.226	2.497.140
TOTAL 61	FRAIS GENERAUX, ENTRETIEN, REP.		1.686.362	1.720.219
TOTAL 62	PERSONNEL	17.267.489	17.628.076	18.107.044
TOTAL 63	AMORTISSEMENTS	787.541	784.301	780.320
TOTAL 64	AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION	228	233	237
TOTAL 65	CHARGES FINANCIERES	215.320	245.601	277.381
TOTAL CHARGES		22.322.082	22.791.798	23.382.341
PRODUITS				
	700 SEJOURS PATIENTS	6.710.729	6.844.159	6.980.217
	702 SUPPLEMENTS	74.573	74.612	74.652
	703 FORFAITS INAMI	8.968.635	9.153.733	9.336.777
	709 HONORAIRES	5.203	5.307	5.413
TOTAL 70		15.759.139	16.077.811	16.397.058
TOTAL 72		0		0
	740 SUBSIDES DE FONCTIONNEMEN C.S.J.	14.690	14.690	14.690
	743 RECUP. FRAIS DIVERS	75.981	76.001	76.021
	743 RECUP. ACCIDENTS TRAVAIL	60.900	62.754	64.594
	743 MARIBEL	104.198	0	84.333
	personnel salarié	19.865	104.198	19.865
	743 ALLOCATION ACTIVA	22.000	15.500	3.750
	743 APE	1.354.469	1.380.073	1.406.173
	743 INAMI : 3ème volet	864.937	882.236	899.880
	743 INAMI : Dispense de prestations travail	292.984	297.540	302.186
TOTAL 74		2.790.160	2.832.991	2.871.493
TOTAL 75		137.364	137.364	137.364
TOTAL PRODUITS		18.686.663	19.048.166	19.405.915
RESULTAT D'EXPLOITATION		-3.635.419	-3.743.633	-3.976.426

Ces prévisions sont établies toutes choses étant égales par ailleurs. Or, un certain nombre d'éléments ne relèvent pas de la maîtrise de l'institution et peuvent être relativement fluctuants (les forfaits INAMI, les tarifs d'hébergement, l'indice des prix à la consommation, les « aides à l'emploi » (APE de la RW, Maribel onss-apl, les négociations sectorielles, ...).

La S.A. Les Lilas (société de droit privé), dans laquelle INTERSENIORS détient 99% du capital, dégage un résultat positif d'exploitation de 200.000€. Elle rétrocède un montant annuel sur résultat d'exploitation de 75.000€.

On relève donc que les résultats d'exploitation déficitaires affectent:

*La structure de fonctionnement de la nouvelle intercommunale
La résidence Chantraine à Saint-Nicolas;
Les MR de Flémalle;
La MRS du bois de l'Abbaye à Seraing;
La résidence Eglantine à Seraing;
La résidence Lambert Wathieu à Jemeppe;
Les deux résidences du site « Centenaire ».*

Nos actions vont donc particulièrement cibler ces situations.

L'assemblée générale ordinaire de décembre 2009 suit la moitié du terme de la législature communale 2006-2012 et requiert donc l'approbation d'un plan stratégique pour trois ans.

INTERSENIORS ayant été constituée le 28 novembre 2008, avec début des activités le 1er janvier 2009, le 1er plan stratégique relatif aux années 2007, 2008 et 2009 n'existe pas. De la même manière, le plan stratégique 2010-2012 ne peut faire de lien avec les trois exercices précédents.

Les résultats d'exploitation prévisionnels sont néanmoins basés sur des éléments tangibles, dans la mesure où les établissements concernés existaient avant la constitution d'INTERSENIORS. Les prévisions sont la projection des résultats précédemment réalisés par les différentes maisons. Il est à remarquer néanmoins que les résultats d'exploitation des établissements anciennement exploités par le CPAS de Seraing ont été extraits d'une comptabilité budgétaire et qu'ils seront donc susceptibles d'adaptations.

Par ailleurs, si des projections à horizon 2011 sont présentées sur la base du plan financier initial, prévoir la situation pour 2012 est prématuré dans le sens où la création de l'Intercommunale se justifie précisément par la volonté de modifier la gestion des différents établissements notamment par le regroupement de sites.

L'évaluation annuelle du présent plan stratégique permettra d'actualiser les données dans le nouveau contexte qui sera mis en place à court terme.

Il va sans dire que les organes de gestion qui seront mis en place après les prochaines élections communales disposeront des moyens nécessaires à l'élaboration de plans stratégiques strictement conformes au prescrit du CDLD.

Les économies d'échelle à réaliser ainsi que l'amélioration des performances permettront, au fil du temps, de réduire ces pertes d'exploitation

En ce qui concerne le coût du fonctionnement de la nouvelle intercommunale, il a été évalué à 1 million d'euros lors de sa constitution. Il est à noter qu'il intègre également le traitement des agents transférés et que dans un souci de saine gestion, un nouveau statut administratif et pécuniaire sera établi pour les nouveaux agents de l'Intercommunale. Celui-ci sera pris en charge par le CPAS de Seraing et par l'AISH.

Relativement aux pertes, le CPAS de Seraing et l'AISH continueront d'assumer les pertes d'exploitation des maisons qu'ils géraient précédemment.

Une comptabilité analytique permettra de déterminer la perte éventuelle d'exploitation de chaque maison.

Lors du retour à l'équilibre, il conviendra de prendre de nouvelles décisions relativement à ces prises en charge.

L'objectif prioritaire est d'optimiser la gestion de tous les établissements, notamment par un suivi pertinent des prix de revient et des coûts, et d'assurer un pilotage financier efficace. INTERSENIORS développera des méthodes de travail et des procédures de contrôle interne propres à atteindre ces objectifs.

En novembre 2009, la standardisation administrative est quasiment achevée. Elle devrait être terminée pour la fin de l'année (fonctionnement complet de la nouvelle comptabilité, maîtrise du nouveau pay-roll, élaboration d'un logiciel « maison » de gestion analytique des achats, réseau informatique permettant la centralisation des différents softs, maîtrise du logiciel de facturation, implantation du logiciel de planification et de pointage).

Toutefois, il convient d'être réaliste, bien qu'ayant mis en place tous ces outils, INTERSENIORS n'atteindra sa vitesse de croisière qu'à court terme.

PRINCIPALES MESURES D'ÉCONOMIES A COURT TERME

1. Réorganisation du Personnel

Le regroupement des différents sites dans une seule entité entraîne des modifications de la composition du personnel.

2. Achats groupés

Le regroupement des différents sites dans une seule entité permet la réalisation d'achats groupés et donc d'économies. Les hypothèses d'économie incluses dans le plan financier sont basées sur les résultats de négociations menées au sein de l'AISH.

3. Construction/acquisition de nouveaux bâtiments

Le CPAS de SERAING poursuit activement le projet de construire, en bord de Meuse à Jemeppe, une nouvelle résidence d'une capacité d'accueil de 150 lits, destinée à recevoir les lits actuellement exploités dans la résidence Lambert Wathieu (98 lits) et ceux exploités dans la Résidence Chantraine (47 lits).

Cette nouvelle structure permettra, par sa taille mieux adaptée aux normes de rentabilité actuelles du secteur et par sa modernité, une gestion plus performante des 150 lits actuellement gérés sur deux sites et donc une nette amélioration de la situation financière des Résidences concernées.

Le projet de rachat d'un bâtiment neuf à Flémalle susceptible d'accueillir 140 résidents et un centre de jour poursuit le même objectif de rationalisation. Il devrait permettre à brève échéance la maîtrise des déficits du Domaine, de la Rotonde et de la MRS du Bois de l'Abbaye.

4. La requalification de lits MR en lits MRS dans l'ensemble des établissements.

5 La rationalisation dans l'organisation des cuisines.

6 L'adaptation des conventions « Patients » aux réalités économiques

7. La modification du profil des résidents compte tenu des politiques fédérales et régionales alternatives de prise en charge de la personne âgée.

EVOLUTIONS DU SECTEUR

L'intercommunale sera un lieu unique et privilégié de réflexion, de débat et de défense des intérêts de la personne âgée dans la zone territoriale concernée.

Le bassin de la Haute Meuse et de la Hesbaye présente en effet des caractéristiques économiques, démographiques et sociologiques qui lui sont propres. Les demandes et les besoins exprimés par la population âgée ne sont pas identiques à ceux qu'exprimeraient les habitants d'un autre bassin de vie.

La mise en commun des compétences et de l'expérience de tous les intervenants publics du secteur permettra d'adopter une démarche « qualité totale » vis-à-vis de l'hébergement des personnes âgées.

L'action d'INTERSENIORS s'inscrit dans le PLAN MARSCHALL 2.VERT AXE V : Mesure 1-c développer l'emploi dans les services d'aide aux personnes vulnérables. Mesure 2 augmenter les investissements dans les infrastructures d'accueil (maisons de repos)

Elle s'inscrit également dans la Déclaration de politique régionale 2009-2014 qui vise notamment « la programmation des investissements afin de permettre à des maisons de repos et à des maisons de repos et de soins d'améliorer la qualité fonctionnelle et la performance énergétique des bâtiments en se mettant en conformité avec les normes MRS » et « l'adaptation des infrastructures afin de garantir un maximum de chambres individuelles dotées des commodités modernes prenant en compte l'intimité de la personne ».

S'inscrivant ainsi dans les politiques menées par les autorités fédérales et régionales dans les secteurs des soins de santé et de l'hébergement des personnes âgées, INTERSENIORS développera des places de court séjour permettant au résident un passage en institution avant le retour à domicile et entrera automatiquement dans les programmes de requalification de ses lits MRPA en lits MRS.

INTERSENIORS diversifiera également ses activités en investissant dans le secteur des résidences-service.

Des collaborations utiles avec les hôpitaux de la région liégeoise seront mises sur pied.