



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

## **EVALUATION DU PLAN STRATEGIQUE**

**2009-2012**

**Conseil d'Administration du 10 novembre 2010**

**(Assemblée générale ordinaire du 22 décembre 2010)**

### **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.*

*Depuis le 1<sup>er</sup> juin 2010, INTERSENIORS gère 7 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. En effet, 3 implantations ont été regroupées sur un seul site (Résidence Domaine du Château à Flémalle).*

*Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2010, INTERSENIORS a par ailleurs acquis et mis en location une Résidence-Service sise à Seraing.*

## **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'est inscrite 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 :

<b>Gestion cédée par l'Association Intercommunale de Soins et d'Hospitalisation A.I.S.H.)</b>	<b>Adresse</b>	<b>Nombre global de lits</b>	<b>Lits MRS</b>	<b>Lits MRPA</b>
Maison de repos Leur Domaine <b>Jusqu'au 31 mai 2010</b>	Rue Spinette, 64 4400 Flémalle	36	0	36
Maison de repos La Rotonde <b>Jusqu'au 31 mai 2010</b>	Rue des Awirs, 64 4400 Flémalle	25	0	25
MRS du Bois de l'Abbaye Centre de Jour <b>Jusqu'au 31 mai 2010</b>	Rue Laplace, 40 4100 Seraing	30 (10 pl. CJ)	30	
Résidence Chantraine	Rue Chantraine, 51 4420 Saint-Nicolas	47	25	22
Résidence Les Heures paisibles Centre de jour	Avenue de la 4, Résistance, 4300 Waremme	108 (12 pl. CJ)	61	47
Résidence Domaine du Château Centre de jour Espace M. YOURCENAR <b>Depuis le 1<sup>er</sup> juin 2010</b>	Rue des Hospitaliers, 13/1, 4400 Flémalle	140 (10 pl. CJ)	30	110
<b>Total lits au 1<sup>er</sup> juin 2010</b>		<b>295</b>	<b>116</b>	<b>179</b>

<b>Gestion cédée par le Centre Public d'Action Sociale de SERAING</b>	<b>Adresse</b>	<b>Nombre global de lits</b>	<b>Lits MRS</b>	<b>Lits MRPA</b>
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
<b>Total lits</b>		<b>347</b>	<b>220</b>	<b>127</b>
<b>+ lits en portefeuille</b>		<b>5</b>		
<b>Total lits</b>		<b>352</b>	<b>220</b>	<b>132</b>

*La gestion des structures d'accueil précitées justifie l'emploi de près de 500 travailleurs 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 (avant mesures), 2010 et 2011 tels que reproduits ci-dessous.*

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

	<b>Ensemble des résidences</b>	<b>PREVISIONS 2009</b>	<b>PREVISIONS 2010</b>	<b>PREVISIONS 2011</b>
<b>CHARGES</b>				
<b>TOTAL 60</b>	PHARMA, ENERGIE, DIVERS	2.398.313	2.447.226	2.497.140
<b>TOTAL 61</b>	FRAIS GENERAUX, ENTRETIEN, REP.		1.686.362	1.720.219
<b>TOTAL 62</b>	PERSONNEL	17.267.489	17.628.076	18.107.044
<b>TOTAL 63</b>	AMORTISSEMENTS	787.541	784.301	780.320
<b>TOTAL 64</b>	AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION	228	233	237
<b>TOTAL 65</b>	CHARGES FINANCIERES	215.320	245.601	277.381
<b>TOTAL CHARGES</b>		<b>22.322.082</b>	<b>22.791.798</b>	<b>23.382.341</b>
<b>PRODUITS</b>				
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
<b>TOTAL 70</b>		<b>15.759.139</b>	<b>16.077.811</b>	<b>16.397.058</b>
<b>TOTAL 72</b>		<b>0</b>		<b>0</b>
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
<b>TOTAL 74</b>		<b>2.790.160</b>	<b>2.832.991</b>	<b>2.871.493</b>
<b>TOTAL 75</b>		<b>137.364</b>	<b>137.364</b>	<b>137.364</b>
<b>TOTAL PRODUITS</b>		<b>18.686.663</b>	<b>19.048.166</b>	<b>19.405.915</b>
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>		<b>-3.635.419</b>	<b>-3.743.633</b>	<b>-3.976.426</b>

*Ces prévisions ont été établies en 2008 sur la base de chiffres 2007 toutes choses étant égales par ailleurs.*

*Il est à noter qu'un ensemble d'éléments sont susceptibles d'influencer les résultats des différentes maisons de repos, maisons de repos et de soins et des deux centres de jour :*

- L'évolution des normes organisationnelles, fonctionnelles et architecturales applicables au secteur MR/MRS ;*

- Leur financement par l'INAMI et les pouvoirs subsidants (financement total, partiel ou non financement) ;
- Le profil de dépendance des résidents hébergés ;
- Les décisions du SPF-Economie en matière d'évolution du prix d'hébergement ;
- Les programmes de requalification de lits MR en lits MRS.

Certains ne relèvent pas de la maîtrise de l'institution et peuvent être relativement fluctuants (les forfaits INAMI, l'indice des prix à la consommation, les «aides à l'emploi» APE de la RW, Maribel ONSS-APL, les négociations sectorielles, ...).

Le résultat 2009 de l'Intercommunale s'établi à - 2.977.139,29€, soit une différence positive de 349.485€ par rapport au plan financier 2009 après mesures.

La S.A. Résidence Les Lilas (société de droit privé), dans laquelle INTERSENIORS détient 99% du capital, dégage un résultat positif d'exploitation de 217.147€ et rétrocède par le biais d'une convention de gestion un montant annuel sur résultat d'exploitation de 75.000€ tandis qu'Interseniors supporte des charges financières presque équivalentes et refacture deux agents temps plein mis à disposition de la société anonyme.

On notera que des résultats d'exploitation déficitaires affectent les différents sites ainsi que la Structure Administrative.

L'assemblée générale ordinaire de décembre 2009 suivant la moitié du terme de la législature communale 2006-2012, un plan stratégique pour trois ans a été adopté en décembre 2009. N'y figuraient forcément pas les éléments comptables des années 2007, 2008 et 2009.

Par contre les prévisions 2010-2012 devront être revues à la lumière des résultats 2009 approuvés en Assemblée générale d'octobre 2010 et des choix de gestion opérés depuis la création de l'Intercommunale. Cette actualisation fournira une image fidèle de la situation de l'Institution à court terme et les éléments nécessaires à l'élaboration de plans stratégiques et financiers opérationnels strictement conformes au prescrit du CDLD.

Pour rappel, les résultats d'exploitation prévisionnels 2009-2012 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 nécessiteront des adaptations.

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.*

*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 développe depuis deux ans des méthodes de travail et des procédures de contrôle interne propres à atteindre ces objectifs.*

*Après 18 mois de fonctionnement, la standardisation administrative qui a nécessité dans un souci de gestion moderne et performante la mise en place d'outils informatiques spécifiques peut être considérée comme globalement achevée :*

- fonctionnement complet de la nouvelle comptabilité,*
- maîtrise du nouveau pay-roll (paie) et interfaçage avec les autres logiciels,*
- développement en interne du premier volet d'un logiciel de gestion analytique des achats,*
- mise en place d'un réseau informatique protégé permettant la centralisation des différents softs,*
- maîtrise du logiciel de facturation aux résidents et aux organismes assureurs,*
- implantation du logiciel de planification et de pointage.*

*Le logiciel de gestion des plans de soins est en cours de généralisation et achèvera ainsi notre processus d'informatisation.*

*Ces outils permettent aujourd'hui de fournir les données utiles au suivi des mesures de gestion prévues lors de la constitution de l'Intercommunale et d'analyser les nouvelles pistes possibles de réorganisation.*

*Ils permettront également à l'Intercommunale de s'inscrire facilement dans une dynamique de croissance.*

## **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 d'échelles. 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 et INTERSENIORS poursuivent 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.*

*L'ouverture en juin 2010 de la Résidence Domaine du Château à Flémalle, d'une capacité de 140 lits + 10 places de Centre de Jour poursuit ce même objectif de rationalisation et permettra à brève échéance de maîtriser les déficits des MR du CPAS de Flémalle (Leur Domaine, Résidence 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.

*L'Intercommunale s'est inscrite dans le programme de requalifications 2010.*

### 5 La rationalisation dans l'organisation des cuisines.

*Un audit interne a été réalisé en 2009 et a déjà conduit à la modification de certaines méthodes de travail. Le processus doit se poursuivre.*

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

*Depuis le 1er janvier 2009, toutes les conventions « patient » ont été revues et tous les prix d'hébergement ont été adaptés à la hausse plusieurs fois et ce en accord avec le SPF Economie.*

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

*Le processus se poursuit dans le respect du juste équilibre entre la charge de travail, le financement de l'institution et la qualité de l'offre.*

## **EVOLUTIONS DU SECTEUR**

*L'intercommunale doit être 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.*

*Les actions déjà menées par INTERSENIORS s'inscrivent dans le PLAN MARSCHALL 2. VERT AXE V :*

*Mesure 1-c développer l'emploi dans les services d'aide aux personnes vulnérables :*

- nouveaux emplois MARIBEL tout secteur d'activité confondu,*
- engagements dans le cadre de l'ouverture de la nouvelle résidence de personnel soignant et de personnel d'entretien,*
- recrutement de nouveaux agents administratifs.*

*Mesure 2 augmenter les investissements dans les infrastructures d'accueil :*

- achat d'une nouvelle résidence à Flémalle (ouverte en juin 2010)*
- construction d'une maison de repos à Jemeppe/Meuse*

*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 ». A cet égard, plusieurs dossiers de demandes de subsides ont d'ores et déjà été adressés à la Région wallonne.*

*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 a sollicité l'octroi de lits de court séjour permettant au résident un passage en institution avant le retour à domicile et la requalification de quelque 50 lits MRPA en lits MRS.*

*INTERSENIORS a également diversifié ses activités en investissant dans l'achat d'une résidence-services de 30 appartements.*

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