



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 22 novembre 2011

(Assemblée générale ordinaire du 22 décembre 2011)

Le plan stratégique 2009-2012 tel qu'adopté lors de la création d'Interseniors est basé sur des chiffres relatifs à l'année 2007.

Il postulait la concrétisation de différentes mesures destinées à améliorer la situation financière au cours des années concernées.

C'est ainsi que les produits issus de la facturation aux résidents s'inscrivent fortement à la hausse grâce à une adaptation progressive soutenue des prix de journée sur tous les sites.

Il en va de même des forfaits et des subsides INAMI qui grâce à la maîtrise de ce type de subsidiation améliorent eux aussi considérablement le résultat de l'Intercommunale.

Par ailleurs, l'Intercommunale a pu bénéficier de 3 plans MARIBEL SOCIAL ONSS-APL, ce qui lui a permis de recruter le personnel qualifié nécessaire au bon développement de ses services en limitant la charge.

Différents aménagements au sein des services ont également permis de maîtriser le déficit.

A ce jour, disposant de tableaux de bord précis et de quasiment trois comptes, nous sommes en mesure de proposer des prévisions budgétaires pour 2012 et 2013.

Celles-ci intègrent pour partie la réorganisation profonde de trois départements :

- *Les 3 Cuisines de production*
- *Le service accueil des Résidences*

- *Le département Entretien*

Seuls certains aspects ont pu à ce stade être chiffrés. Des économies supplémentaires devraient donc être dégagées au moment de la réalisation concrète de ces réorganisations. Celles-ci s'inscrivent dans un programme d'admission à la retraite d'un certain nombre d'agents.

L'ouverture de notre nouvelle Résidence Domaine du Château contribue largement à l'amélioration de la situation financière de l'Intercommunale. Celle-ci pourrait être à l'équilibre dans un délai plus court qu'initialement prévu.

Le projet de nouvelle Résidence Bord de Meuse devrait être présenté prochainement afin d'être opérationnel en 2015.

Il n'est pas inutile de rappeler que les simulations ont été réalisées toutes autres choses étant égales par ailleurs (INAMI, points APE, ...). Si certains éléments de notre environnement, notamment de subsidiation devaient changer, le plan serait impacté en conséquence et de nouvelles dispositions devraient alors être envisagées.

Après trois années de fonctionnement, nous sommes en mesure d'ajuster le plan stratégique 2009-2012, et d'extrapoler à l'année 2013.

Ainsi, les tableaux ci-dessous mettent en évidence une amélioration certaine de la situation qui devra cependant être confortée par une meilleure maîtrise de la masse salariale tout secteur confondu. A cet égard, il conviendra de définir une politique du personnel propre à INTERSENIORS.

Plan Financier	Réel	Réel	Estimé	Budget	Budget
	2009	2010	2011	2012	2013
Charges					
Produits pharmaceutiques	106.463	112.772	96.362	99.253	102.231
Autres produits médicaux	43.809	61.784	50.341	51.851	53.406
Fournitures diverses	804	0	0	0	0
Produits et matériel d'entretien	154.063	158.483	132.844	128.062	131.904
Combustibles, énergie, eau	729.200	808.712	818.179	842.724	868.006
Fournitures de bureau	34.301	38.877	33.821	34.835	35.881
Buanderie lingerie	255.476	293.768	255.046	262.697	270.578
Denrées et fournitures de cuisine	688.986	697.861	795.398	819.260	843.838
Total 60	2.013.102	2.172.256	2.181.989	2.238.682	2.305.842
Locations	110.404	189.040	233.076	240.068	247.270
Services extérieurs	1.848.045	1.743.965	1.769.784	1.822.877	1.877.564
Frais généraux	31.711	57.276	57.811	59.545	61.331
Entretien et réparation	238.517	260.479	296.042	293.867	302.683
Administration	233.276	242.221	256.083	263.766	271.679
Personnel mis à disposition	2.037.803	1.331.325	798.935	787.882	803.639
Honoraires	168.841	170.445	222.785	228.497	235.352
Total 61	4.668.595	3.994.751	3.634.516	3.696.502	3.799.518

Rémunérations	13.686.690	16.225.542	17.950.463	18.055.454	18.178.313
Total 62	13.686.690	16.225.542	17.950.463	18.055.454	18.178.313
Amortissements	872.192	1.270.202	1.571.956	1.601.517	1.569.487
Créances douteuses	60.456	-731	-16.535	18.000	20.000
PGER			0	0	0
Provision pécule vac	1.097.595	159.004	344.016	52.900	25.000
Total 63	2.030.243	1.428.475	1.899.437	1.672.417	1.614.487
Autres charges d'exploitation	86	8.538	41.015	36.219	40.000
Total 64	86	8.538	41.015	36.219	40.000
Charges financières	275.297	557.919	1.008.392	991.291	981.378
Total 65	275.297	557.919	1.008.392	991.291	981.378
Charges exceptionnelles	1.153	42.984	0	0	0
Charges ex. antérieures	520.940	40.379	2.134	0	0
Total 66	522.092	83.363	2.134	0	0
Total des charges	23.196.106	24.470.844	26.717.947	26.690.564	26.919.538
Produits					
Séjours patients	6.882.140	7.274.534	8.129.989	8.721.434	8.852.256
Suppléments	169.000	139.293	84.329	84.329	86.016
Forfaits INAMI	8.918.466	9.576.144	11.439.441	11.880.785	11.999.881
Honoraires	49.611	56.087	38.610	39.382	40.170
Total 70	16.019.216	17.046.057	19.692.368	20.725.931	20.978.323
Subs. de fonction CSJ	33.619	1.015	11.467	11.500	11.730
Récupération de frais divers	504.234	794.191	993.816	936.114	950.000
Récupération accidents de travail	18.273	47.233	35.759	20.000	20.000
Maribel – personnel salarié	177.625	362.467	514.861	522.584	530.423
Allocation ACTIVA	43.504	143.629	225.128	157.589	141.830
APE	1.440.726	1.435.621	1.482.366	1.374.777	1.374.777
INAMI 3ème volet	976.202	1.067.065	937.231	947.890	966.847
INAMI dispense prestations de travail	405.419	485.416	462.540	478.090	492.339
Total 74	3.599.603	4.336.638	4.663.168	4.448.544	4.487.947
Produits des actifs circulants	1.625	31.546	232.111	227.453	204.708
Subside immeuble	137.559	266.963	355.791	355.420	355.420
Total 75	139.184	298.509	587.903	582.873	560.128
Produits exceptionnels	0	0	0	0	0
Produits ex. antérieurs	460.964	130.061	63.598	0	0
Total 76	460.964	130.061	63.598	0	0
Total des produits	20.218.967	21.811.265	25.007.037	25.757.348	26.026.397
Résultat	-2.977.139	-2.659.579	-1.710.909	-933.216	-893.141
Cash Flow	-1.084.455	-1.498.067	-167.264	383.781	365.925

<i>Plan Financier</i>	Réel	Réel	Estimé	Budget
	2009	2010	2011	2012
Résultats par entité				
HP	-68.733	2.830	87.308	257.602
Chantraine	-214.282	-40.498	1.321	39.384
MR Flémalle	-593.653	-269.283	0	0
MRS Seraing	-175.281	-153.040	0	0
Eglantine	-204.778	-130.190	-165.569	-125.825
L. Wathieu	-214.804	-213.781	-206.208	-184.257
Centenaire – Genêts	-252.787	-117.013	-76.328	183.838
Domaine du Château	0	-368.028	-110.267	113.294
Résidence Service	0	-14.868	-43.766	-43.098
Bord de Meuse				
SA Lilas	13.632	24.599	-3.743	12.890
Structure	-1.266.454	-1.380.307	-1.193.656	-1.187.043
Résultat	-2.977.139	-2.659.579	-1.710.909	-933.216

On notera que par rapport au plan financier initial, le redressement s'opère plus vite que prévu.

Au-delà des aspects financiers, il y a lieu également de mieux asseoir l'identité d'Interseniors tant en interne qu'en externe. Un plan de communication devra donc être élaboré afin d'assurer la visibilité de l'Intercommunale.

Il importe de rappeler que la qualité du service offert reste la priorité de l'Intercommunale. Les changements opérés depuis trois ans se sont faits à qualité égale voire supérieure.