



*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 18 octobre 2012**

**(Assemblée générale ordinaire du 23 novembre 2012)**

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

*Il postulait la mise en œuvre de différentes mesures de gestion et de réorganisation destinées à améliorer la situation financière au cours des années concernées.*

*A l'occasion de l'Assemblée Générale de décembre 2011, ce plan a fait l'objet d'une évaluation. De nouvelles projections financières, à horizon 2013, ont été approuvées.*

*Celles-ci 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.*

<b><u>Plan Financier</u></b>	Réel	Réel	Estimé	Budget	Budget
<b>Evaluation décembre 2011</b>	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Charges</b>					
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
<b>Total 60</b>	<b>2.013.102</b>	<b>2.172.256</b>	<b>2.181.989</b>	<b>2.238.682</b>	<b>2.305.842</b>
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
<b>Total 61</b>	<b>4.668.595</b>	<b>3.994.751</b>	<b>3.634.516</b>	<b>3.696.502</b>	<b>3.799.518</b>
Rémunérations	13.686.690	16.225.542	17.950.463	18.055.454	18.178.313
<b>Total 62</b>	<b>13.686.690</b>	<b>16.225.542</b>	<b>17.950.463</b>	<b>18.055.454</b>	<b>18.178.313</b>
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
<b>Total 63</b>	<b>2.030.243</b>	<b>1.428.475</b>	<b>1.899.437</b>	<b>1.672.417</b>	<b>1.614.487</b>
Autres charges d'exploitation	86	8.538	41.015	36.219	40.000
<b>Total 64</b>	<b>86</b>	<b>8.538</b>	<b>41.015</b>	<b>36.219</b>	<b>40.000</b>
Charges financières	275.297	557.919	1.008.392	991.291	981.378
<b>Total 65</b>	<b>275.297</b>	<b>557.919</b>	<b>1.008.392</b>	<b>991.291</b>	<b>981.378</b>
Charges exceptionnelles	1.153	42.984	0	0	0
Charges ex. antérieures	520.940	40.379	2.134	0	0
<b>Total 66</b>	<b>522.092</b>	<b>83.363</b>	<b>2.134</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total des charges</b>	<b>23.196.106</b>	<b>24.470.844</b>	<b>26.717.947</b>	<b>26.690.564</b>	<b>26.919.538</b>
<b>Produits</b>					
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
<b>Total 70</b>	<b>16.019.216</b>	<b>17.046.057</b>	<b>19.692.368</b>	<b>20.725.931</b>	<b>20.978.323</b>
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
<b>Total 74</b>	<b>3.599.603</b>	<b>4.336.638</b>	<b>4.663.168</b>	<b>4.448.544</b>	<b>4.487.947</b>
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
<b>Total 75</b>	<b>139.184</b>	<b>298.509</b>	<b>587.903</b>	<b>582.873</b>	<b>560.128</b>
Produits exceptionnels	0	0	0	0	0
Produits ex. antérieurs	460.964	130.061	63.598	0	0
<b>Total 76</b>	<b>460.964</b>	<b>130.061</b>	<b>63.598</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total des produits</b>	<b>20.218.967</b>	<b>21.811.265</b>	<b>25.007.037</b>	<b>25.757.348</b>	<b>26.026.397</b>
<b>Résultat</b>	<b>-2.977.139</b>	<b>-2.659.579</b>	<b>-1.710.909</b>	<b>-933.216</b>	<b>-893.141</b>
<b>Cash Flow</b>	<b>-1.084.455</b>	<b>-1.498.067</b>	<b>-167.264</b>	<b>383.781</b>	<b>365.925</b>

<b><u>Plan Financier</u></b>	Réel	Réel	Estimé	Budget
	2009	2010	2011	2012
<b>Résultats par entité</b>				
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
<b>Résultat</b>	<b>-2.977.139</b>	<b>-2.659.579</b>	<b>-1.710.909</b>	<b>-933.216</b>

*Par rapport au plan financier approuvé en décembre 2008, le redressement s'opère plus vite que prévu.*

*Les projections ci-dessus intégraient notamment, la réorganisation profonde de trois départements :*

- *Les 3 Cuisines de production*
- *Le Département Entretien*
- *Le service Accueil des Résidences autrefois gérées par le CPAS de Seraing.*

*En ce qui concerne la réorganisation des cuisines, celle-ci est effective depuis mars 2012. En effet, la MRS Le Centenaire, la Résidence Les Genêts, la Résidence Eglantine et la Résidence Lambert Wathieu sont désormais desservies, en liaison chaude, par notre cuisine centrale située sur le site du Centenaire à Ougrée.*

*Relativement à la refonte du service « Entretien », celle-ci s'est opérée en juillet 2012 par la désignation de surveillantes adjointes chargées, sur chaque site, d'optimiser l'organisation des équipes ainsi que les processus de nettoyage et de gestion des déchets. De nouvelles procédures sont à l'étude et l'utilisation de nouveaux produits entre en vigueur en octobre-novembre 2012.*

*La question de l'Accueil dans les Résidences est actuellement en cours de discussions.*

*La problématique de l'identité de l'Intercommunale et de sa visibilité a été longuement débattue. Différentes mesures sont en cours de concrétisation : réalisation d'un site WEB convivial et bien référencé, installation d'une signalisation adéquate sur les différents sites, publications dans des brochures spécialisées (hospitalières, APRIL, ...), identification des vêtements de travail, ...*

*En ce qui concerne les perspectives futures :*

*Le projet de nouvelle construction d'une Résidence en Bords de Meuse est actuellement en cours de traitement au Service Public de Wallonie (SPW).*

*La maîtrise de la masse salariale, tout secteur confondu, est un défi majeur pour l'Intercommunale. A cet égard, il conviendra de définir une politique du personnel propre à INTERSENIORS.*

*Conformément à son objet social et à sa volonté de se développer, l'Intercommunale a déposé au SPW des dossiers de demandes de lits supplémentaires (lits MR et lits de court séjour) qui sont actuellement en cours de traitement.*

*Il importe de rappeler que la qualité du service offert et les changements opérés depuis quatre ans se sont faits à qualité égale voire supérieure. Les évolutions prochaines se feront dans ce même respect de la qualité et des valeurs du secteur public.*