



Plan stratégique

2014-2016

Adopté par l'assemblée générale ordinaire
des associés du 19 décembre 2013

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	5
Chapitre I - SECTEUR D'ACTIVITE.....	5
Chapitre II - ETAT DES LIEUX A L'ADOPTION DU PRESENT PLAN STRATEGIQUE.....	5
<i>Les associés.....</i>	5
<i>Etablissements et lits – Evolution 2009-2013.....</i>	6
<i>Lits – Perspectives d'évolution.....</i>	7
<i>Les centres d'accueil et de soins de jour.....</i>	8
<i>La SA résidence Les Lilas.....</i>	8
<i>La résidence appartements adaptés</i>	8
Chapitre III - RAPPORT SUR L'EVOLUTION DES RESULTATS D'EXERCICES.....	9
Chapitre IV - OBJECTIFS QUANTITATIFS ET QUALITATIFS - INDICATEURS DE PERFORMANCE	11
<i>Méthodologie</i>	11
IV. 1 - DIRECTION DE L'HEBERGEMENT	11
<i>Fonctionnement.....</i>	11
<i>Objectifs quantitatifs et indicateurs de performance à suivre par la direction de l'hébergement .</i>	11
<i>Objectifs quantitatifs et indicateurs de performance « hébergement sensu stricto »</i>	11
<i>Objectifs quantitatifs et indicateurs de performance « animation »</i>	16
<i>Objectifs quantitatifs et indicateurs de performance « entretien »</i>	17
<i>Objectifs quantitatifs et indicateurs de performance « cuisines »</i>	18
<i>Objectifs quantitatifs et indicateurs de performance « travaux ».....</i>	20
<i>Objectifs qualitatifs de la direction de l'hébergement</i>	22
<i>Objectifs qualitatifs hébergement sensu stricto.....</i>	22
<i>Objectifs qualitatifs animation</i>	22
<i>Objectifs qualitatifs cuisines</i>	23
<i>Objectifs qualitatifs travaux</i>	24
<i>Objectifs qualitatifs entretien.....</i>	24
<i>Les établissements d'hébergement</i>	25
<i>La MRS le Centenaire.....</i>	25
<i>La MR/MRS les Genêts</i>	25
<i>La MR/MRS Eglantine.....</i>	26

<i>La MR/MRS Lambert Wathieu.....</i>	<i>27</i>
<i>La MR/MRS Chantraine</i>	<i>28</i>
<i>La MR/MRS Domaine du Château</i>	<i>28</i>
<i>La MR/MRS Les heures paisibles</i>	<i>29</i>
<i>Autres centres de frais.....</i>	<i>30</i>
IV. 2 - DIRECTION DES SOINS	30
<i>Fonctionnement.....</i>	<i>30</i>
<i>Objectifs quantitatifs de la direction des soins.....</i>	<i>31</i>
<i>Indicateurs de performance à suivre par la direction des soins</i>	<i>32</i>
<i>Objectifs qualitatifs de la direction des soins</i>	<i>34</i>
IV. 3 - DIRECTION DES FINANCES.....	34
<i>Fonctionnement.....</i>	<i>34</i>
<i>Objectifs quantitatifs de la direction des finances</i>	<i>35</i>
<i>Objectifs qualitatifs de la direction des finances.....</i>	<i>35</i>
IV.4 - DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	37
<i>Fonctionnement.....</i>	<i>37</i>
<i>Objectifs quantitatifs et indicateurs de performance de la direction des ressources humaines.....</i>	<i>37</i>
<i>Objectifs qualitatifs de la direction des ressources humaines.....</i>	<i>41</i>
IV.5 - DIRECTION DES ACHATS.....	42
<i>Fonctionnement.....</i>	<i>42</i>
<i>Objectifs quantitatifs et qualitatifs de la direction des achats.....</i>	<i>42</i>
IV.6 - DIRECTION GENERALE.....	43
<i>Fonctionnement.....</i>	<i>43</i>
<i>Objectifs et moyens poursuivis par la direction générale dans le cadre de l'administration générale :</i>	<i>43</i>
<i>Communication interne</i>	<i>43</i>
<i>Communication externe</i>	<i>44</i>
<i>Médiation/Recouvrement de créances.....</i>	<i>44</i>
<i>Contrôle de gestion.....</i>	<i>44</i>
<i>Service interne de prévention et de protection.....</i>	<i>45</i>
<i>Service Informatique.....</i>	<i>45</i>
<i>Secrétariat</i>	<i>46</i>

<i>Objectifs stratégiques poursuivis par la Direction générale et moyens à mettre en œuvre</i>	<i>47</i>
<i>Le retour à l'équilibre budgétaire</i>	<i>47</i>
<i>Mise en conformité de toutes les résidences d'INTERSENIORS avec les normes architecturales prescrites par l'ARGW du 15 octobre 2009</i>	<i>48</i>
<i>MR/MRS Résidence Lambert Wathieu à Jemeppe</i>	<i>48</i>
<i>MRS Le Centenaire à Ougrée</i>	<i>48</i>
<i>MR/MRS Eglantine</i>	<i>48</i>
<i>Développement de nouveaux projets</i>	<i>49</i>
<i>Obtention de lits et de subventions pour le développement de nouvelles résidences</i>	<i>49</i>
<i>Partenariats public/privé pour l'exploitation de services à l'usage des personnes âgées..</i>	<i>49</i>
<i>Développement de logements adaptés</i>	<i>49</i>
Chapitre V - LES INVESTISSEMENTS.....	49
<i>Evolution générale 2010-2016</i>	<i>49</i>
Chapitre VI - CONCLUSION ET RESERVES	59

ANNEXES

Budget de fonctionnement 2014

Evolution des charges d'exploitation 2010-2016

INTRODUCTION

Ce plan stratégique est élaboré en application de l'article L1523-13 §4 du CDLD.

Ce dernier expose que l'« *assemblée générale de fin d'année suivant l'année des élections communales (en l'espèce, l'AG de décembre 2013 ndlr) et l'assemblée générale de fin d'année suivant la moitié du terme de la législature communale (en l'espèce l'AG de décembre 2016 ndlr) ont nécessairement à leur ordre du jour l'approbation d'un **plan stratégique pour trois ans**, identifiant chaque secteur d'activité et incluant notamment un **rapport permettant de faire le lien entre les comptes approuvés des trois exercices précédents et les perspectives d'évolution et de réalisation pour les trois années suivantes**, ainsi que les **budgets de fonctionnement et d'investissement par secteur d'activité** ».*

Le plan contient des **indicateurs de performance** et des **objectifs qualitatifs et quantitatifs** permettant un **contrôle interne** dont les résultats seront synthétisés dans un tableau de bord.

Il est soumis à une évaluation annuelle lors de l'assemblée générale ordinaire du second semestre.

Mis en ligne sur le site internet de l'intercommunale, le plan doit être communiqué par écrit sur simple demande à toute personne intéressée.

Chapitre I - SECTEUR D'ACTIVITE

INTERSENIORS développe actuellement le seul 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 ci-dessus.

CHAPITRE II - ETAT DES LIEUX A L'ADOPTION DU PRESENT PLAN STRATEGIQUE

Les associés

INTERSENIORS associe :

- six communes : Flémalle, Grâce-Hollogne, Neupré, Saint-Nicolas, Seraing et Waremme ;
- six centres publics d'action sociale : Flémalle, Grâce-Hollogne, Neupré, Saint-Nicolas, Seraing et Waremme ;
- une intercommunale : l'Association intercommunale de soins et d'hospitalisation (A.I.S.H.).

Constituée le 28 novembre 2008, INTERSENIORS souffle donc ses cinq bougies.

Le capital de l'intercommunale, à sa création, était composé :

- des apports en numéraire effectués par ses six associés communaux et C.P.A.S. ;
- de l'apport en nature, par le CPAS de SERAING, des quatre établissements d'hébergement pour personnes âgées qu'il exploitait sur le territoire de Seraing ;
- de l'apport en nature, par l'A.I.S.H., de la branche d'activité établissements d'hébergement pour personnes âgées qu'elle exploitait jusqu'alors.

Etablissements et lits – Evolution 2009-2013

Le 1^{er} janvier 2009, INTERSENIORS reprenait donc l'exploitation des établissements et des lits ci-après :

Etablissement	Commune	Lits MRPA	Lits MRS
Le Centenaire	Seraing	0	120
Les Genêts	Seraing	61	0
L'Eglantine	Seraing	28	40
Lambert Wathieu	Jemeppe	38	60
Chantraine	Saint-Nicolas	22	25
MRS Bois de l'Abbaye	Seraing	0	30
Leur Domaine	Flémalle	36	0
La Rotonde	Flémalle	25	0
Les Heures paisibles	Waremme	47	61
Total		257	336

Le 30 décembre 2009, INTERSENIORS signait le compromis de vente relatif à l'achat de la résidence « Domaine du Château », rue des Hospitaliers à Flémalle. Cette résidence de 150 lits nouvellement construite était appelée à accueillir :

- les 36 lits de la résidence « Leur Domaine » ;
- les 25 lits de la résidence « la Rotonde » ;
- les 30 lits de la MRS du Bois de l'Abbaye ;
- les 49 lits détenus en portefeuille.

A l'ouverture de Domaine du Château le 1^{er} juin 2010, les lits seront répartis comme suit :

Etablissement	Commune	Lits MRPA	Lits MRS
Le Centenaire	Seraing	0	120
Les Genêts	Seraing	61	0
L'Eglantine	Seraing	28	40
Lambert Wathieu	Jemeppe	38	60
Chantraine	Saint-Nicolas	22	25
Domaine du Château	Flémalle	110	30
Les Heures paisibles	Waremme	47	61
Total		306	336

Des requalifications de lits MRPA en lits MRS sont obtenues en 2010 et 2011. Elles se traduisent comme suit dans les établissements d'INTERSENIORS :

Etablissement	Commune	Lits MRPA	Lits MRS
Le Centenaire	Seraing	0	120
Les Genêts	Seraing	59	0
L'Eglantine	Seraing	28	42
Lambert Wathieu	Jemeppe	38	60
Chantraine	Saint-Nicolas	22	25
Domaine du Château	Flémalle	75	65
Les Heures paisibles	Waremmé	34	74
Total		256	386

INTERSENIORS vient enfin d'obtenir 90 requalifications supplémentaires et dès leur mise en exploitation, les lits se répartiront comme suit :

Etablissements	Situation 2013			Situation 2014		
	Lits MR	Lits MRS	Total	Lits MR	Lits MRS	Total
Centenaire	0	120	120	0	120	120
Genêts	59	0	59	31	28	59
Eglantine	28	42	70	28	42	70
Lambert Wathieu	38	60	98	38	60	98
Heures Paisibles	34	74	108	26	82	108
Chantraine	22	25	47	10	37	47
Domaine du Château	75	65	140	43	97	140
Total	256	386	642	176	466	642
	40%	60%	100%	27%	73%	100%

n.b. : les 10 lits de requalification obtenus pour Lambert Wathieu ne pourront être mis en exploitation qu'à l'ouverture de la résidence Bords de Meuse.

Les tableaux ci-dessus révèlent que si le nombre de lits exploités par INTERSENIORS ne change pas, le pourcentage de lits MRS/MRPA augmente de 13%. Cette modification de la proportion permet de prévoir une amélioration du forfait INAMI pour les exercices 2015 et 2016.

Lits – Perspectives d'évolution

INTERSENIORS détient actuellement en portefeuille 40 lits MRPA, 8 lits de court séjour et les 10 lits MRS consécutifs à la requalification sus-évoquée.

Ces lits seront mis en exploitation dans la future résidence « Bords de Meuse », dont l'ouverture est programmée pour 2017.

Les centres d'accueil et de soins de jour

INTERSENIORS exploite :

Le CASJ « Marguerite Yourcenar » (10 places), dans l'enceinte de la résidence Domaine du Château à flémalle ;

Le CASJ « La Cigale » (12 places), dans l'enceinte de la résidence Les heures paisibles à Waremme.

Bien que les résultats financiers de ces centres soient peu performants, les services sont intéressants car ils constituent une aide au maintien à domicile.

La SA Résidence Les Lilas

L'A.I.S.H. a cédé à INTERSENIORS les parts qu'elle détenait dans le capital de la S.A. « Résidence Les Lilas », permettant ainsi à notre intercommunale d'être le principal actionnaire de cette société anonyme, qui exploite 149 lits sur deux sites (Résidences « Les Lilas » et « Seigneurie du Val Saint-Lambert »).

La résidence appartements adaptée

En 2010, INTERSENIORS achetait un bâtiment à usage de résidence services, composé de 30 appartements.

Cet immeuble est donné en location à la SA résidence Les Lilas, qui l'exploite désormais à des fins de résidence principal (logements adaptés pour personnes de plus de 50 ans).

Le loyer versé par la SA résidence Les Lilas à INTERSENIORS couvre la charge financière du remboursement du crédit consenti pour l'acquisition de cet immeuble.

CHAPITRE III - RAPPORT SUR L'EVOLUTION DES RESULTATS D'EXERCICES

Cessionnaire en 2009 d'établissements en déficit, INTERSENIORS, depuis sa constitution, clôture ses exercices comptables successifs par une perte :

Evolution des pertes d'exercices					
	2009	2010	2011	2012	Estimé 2013
Réel	-2.977.139	-2.659.579	-1.574.453	-1.746.621	-1.996.076

L'objectif de la constitution de l'intercommunale était, par une spécialisation et une rationalisation de l'activité, de mener cette dernière à l'équilibre.

La comparaison entre le plan financier élaboré à la constitution (plan financier arrêté à l'exercice 2012) et les résultats ultérieurs démontre une amélioration des prévisions pour la période 2009 à 2011.

2012 et 2013 rejoignent la prévision initiale :

Evolution des pertes d'exercices - Comparaison plan 2008					
	2009	2010	2011	2012	Estimé 2013
Plan 2008	-3.326.624	-2.790.142	-2.937.716	-1.903.438	
Réel	-2.977.139	-2.659.579	-1.574.453	-1.746.621	-1.996.076
Corrigé 2011 (*)	-2.977.139	-2.659.579	-1.324.453	-1.996.621	-1.996.075

(*) La correction opérée supprime l'effet du retraitement comptable opéré à la clôture 2011 (250.000 € reportés sur le résultat 2012).

Le plan stratégique adopté par l'assemblée générale de décembre 2011 s'était par contre montré erronément optimiste, en raison d'une surévaluation du forfait INAMI prix de la résidence Domaine du Château :

Evolution des pertes d'exercices - Comparaison plan stratégique 2011					
	2009	2010	2011	2012	Estimé 2013
Plan 2008	-3.326.624	-2.790.142	-2.937.716	-1.903.438	
Plan stratégique 2011	-2.977.139	-2.659.579	-1.710.909	-933.216	-893.141
Réel	-2.977.139	-2.659.579	-1.574.453	-1.746.621	-1.996.076

Résultats trois exercices précédents/trois exercices suivants

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Maisons ex-cpas							
Centenaire	328.034	387.170	2.440	-271.962	-300.763	-191.760	-130.793
Genêts	-445.047	-394.956	-365.673	-451.906	-296.369	27.640	93.863
Eglantine	-130.190	-191.694	49.811	94.518	69.399	125.904	186.345
Lambert Wathieu	-213.781	-202.042	-38.305	-220.240	-101.744	-75.209	7.283
Bord de Meuse			-34.949	-54.153	-29.070	-28.765	-28.575
Résultat			-386.677	-903.743	-658.548	-142.191	
Maisons ex-AISH							
Heures paisibles	2.830	139.635	171.085	70.242	-71.840	63.597	222.564
Chantraine	-40.498	6.801	28.891	-61.030	-141.122	-8.668	49.531
Domaine château	-368.028	-90.166	-333.273	-574.963	-615.928	-171.312	-49.865
Résidence adaptée	-14.868		7.694	-21.791	-20.811	-21.299	-21.811
Lilas			36.622	8.847	14.719	18.304	22.080
Résultat			-88.981	-578.695	-834.982	-119.378	
Siège social			-1.270.964	-513.638	-497.486	-520.568	-545.688
Résultat total	-2.659.579	-1.574.453	-1.746.621	-1.996.076	-1.991.017	-782.137	-195.065

Comme nous l'avons relevé plus haut, la perte 2012, sans le retraitement comptable de 250.000 € opéré, aurait atteint 1.996.621 €.

Les exercices 2012, 2013 et projeté 2014 affichent donc un résultat quasiment identique. Nous rappelons en effet que le résultat 2011 était exceptionnel et lié à un forfait INAMI ponctuellement élevé sur « Domaine du Château ».

Nous pouvons donc considérer que les leviers d'économies utilisés depuis 2009 ont donné le maximum de leurs effets et qu'il s'imposait de trouver de nouvelles pistes d'amélioration. Le travail consenti en 2013 par la direction de l'hébergement et par la « cellule INAMI » permet ce nouveau souffle. Les 80 requalifications exploitables dès 2014, couplées à une réorganisation des services, permettent aux résultats de s'améliorer significativement à partir de 2015.

CHAPITRE IV - OBJECTIFS QUANTITATIFS ET QUALITATIFS - INDICATEURS DE PERFORMANCE

Methodologie

L'organigramme d'INTERSENIORS prévoit une Direction générale et cinq directions opérationnelles :

- direction de l'hébergement ;
- direction des soins;
- direction des finances ;
- direction des ressources humaines;
- direction des achats.

Afin de répondre au prescrit du CDLD, nous envisagerons la rédaction de ce chapitre du point de vue de chaque direction, à laquelle sont assignés des objectifs quantitatifs et qualitatifs, assortis d'indicateurs de performance.

IV. 1 - DIRECTION DE L'HEBERGEMENT

Fonctionnement

La direction de l'hébergement joue un rôle capital dans le fonctionnement de l'intercommunale puisqu'entre autres missions, elle assure :

- la supervision de chaque direction d'établissement ;
- le respect des normes de fonctionnement prévues par l'arrêté du gouvernement wallon du 15 octobre 2009 ;
- l'introduction et le suivi des demandes de requalifications et des demandes de nouveaux lits

Actuellement, cette direction assure aussi le contrôle de l'entretien, des cuisines et des travaux. Si l'évolution des résultats financiers d'INTERSENIORS l'autorise, il est envisagé de la décharger de cette partie de ces missions et de créer une direction technique.

Objectifs quantitatifs et indicateurs de performance à suivre par la direction de l'hébergement

Objectifs quantitatifs et indicateurs de performance « hébergement sensu stricto »

La direction de l'hébergement poursuit les objectifs quantitatifs ci-après :

- Optimiser les subventionnements octroyés par l'INAMI pour chaque établissement;
- Veiller à maintenir un taux d'occupation suffisant en MRPA et maximal en toute circonstance (100%) en MRS dans les établissements mixtes ;
- Travailler à l'obtention de nouvelles requalifications de lits MRPA en lits MRS ;
- Revoir les procédures administratives d'admission afin de mieux prévenir les contentieux ;
- Mettre en exploitation rapide les lits de requalification éventuellement obtenus
- Améliorer le prix d'hébergement, en respectant l'objectif public de la société et les prix moyens du marché

Pour **optimiser les subventionnements octroyés par l'INAMI** pour chaque établissement, la direction de l'hébergement a mis en place une cellule INAMI qui rassemble les agents d'INTERSENIORS les plus qualifiés pour la maîtrise de la matière complexe que représente l'obtention de ces subventions.

La direction entend donc maintenir et renforcer le fonctionnement actuel de cette « cellule INAMI » avec :

- un contrôle mensuel des mouvements du personnel normé sur chaque site et des rémunérations payées ;
- un contrôle trimestriel de l'estimation du montant du forfait à obtenir. Une meilleure sélection/discrimination des informations indispensables à cette analyse sera assurée par l'adaptation du logiciel ARNO RH ou par le développement de tâches supplémentaires ;
- le contrôle continu du maintien du taux d'occupation aux proportions adéquates ;
- la supervision mensuelle, via le logiciel Plan+, du mouvement et de l'affectation des résidents en fonction de leur degré de dépendance.

Pour **obtenir de nouvelles requalifications de lits MRPA en lits MRS**, la direction de l'hébergement veillera :

- à maintenir dans chaque établissement les catégories de dépendances nécessaires à l'obtention de requalifications ;
- à introduire chaque année un dossier de demande de requalification.

Pour **améliorer le prix d'hébergement, en respectant l'objectif public de l'intercommunale et les prix moyens du marché**, la direction de l'hébergement :

- introduira les dossiers de demandes de hausses de prix auprès du service des prix du SPF Economie en les étayant par la constitution d'un dossier justificatif ;
- réalisera des études comparatives afin de maintenir un prix moyen raisonnable et conforme à la mission de service public de l'intercommunale.

Les indicateurs de performance qu'il lui incombera de surveiller étroitement sont les suivants :

- **Evolution des recettes d'hébergement**
 - Evolution du prix d'hébergement
 - Evolution du taux d'occupation
 - Evolution du nombre de lits
- **Evolution du forfait INAMI**
 - Evolution du forfait moyen
 - Evolution de la proportion lits MRPA/lits MRS

Evolution des recettes d'hébergement

Les recettes d'hébergement mettent en œuvre le nombre de lits exploités, le prix d'hébergement et le nombre de journées facturées. Ce dernier est directement fonction du taux d'occupation.

Nombre de lits exploités

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
593	642	642	642	642	642	642

Commentaire :

Depuis l'augmentation connue en 2010 grâce à l'ouverture de la résidence « Domaine du Château », le nombre de lits est resté stable. INTERSENIORS dispose actuellement de lits en portefeuille et d'accords de principe sur différentes demandes. Les lits en portefeuille pourront être mis en exploitation à l'ouverture de « Bords de Meuse ». Nous espérons que par ailleurs, les demandes introduites et suspendues en raison de la régionalisation du secteur pourront être rapidement prises en considération.

Taux d'occupation moyen

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
97,81	98,21	97,77	98,44	98,50	98,50	98,50

Commentaire :

Ces taux n'intègrent pas ceux des CASJ, qui ont un impact négatif d'environ 1%.

Le taux de 98,50% est un **objectif** que se fixent les directions des soins et de l'hébergement. Les prévisions de ce plan sont basées sur un taux d'environ 97,67%.

Nombre de journées facturées

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
206.556	230.092	229.489	230.391	230.450	230.450	230.450

Evolution recettes hébergement

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
7.413.827	8.201.859	8.652.914	9.026.537	9.475.536	9.982.486	10.348.117

Commentaire :

En 2010, les tarifs ont été augmentés à deux reprises dans le respect du seuil des + 5% maximum par an autorisé par le service public de Wallonie et de la liaison des tarifs à l'indice des prix à la consommation. L'impact de l'augmentation des tarifs a été contrebalancé par une légère diminution du taux moyen d'occupation (98,78 % en 2009 à 97,81 % en 2010).

En 2011, les tarifs ont été augmentés à deux reprises dans le respect du seuil des + 5% maximum par an autorisé par le SPW et de la liaison des tarifs à l'indice des prix à la consommation. L'augmentation est principalement justifiée par la prise en compte d'une année de facturation complète pour la Résidence « Domaine du Château » contre une demi-année en 2010. Cette résidence accueille 49 résidents supplémentaires à un tarif proportionnellement plus élevé que celui pratiqué par les MR du CPAS de Flémalle et par la MRS du « Bois de l'Abbaye », entraînant ainsi des recettes supplémentaires par rapport à 2010, de près de 560.000 €.

A partir de 2012, vu qu'INTERSENIORS ne compte plus de lits supplémentaires, les augmentations sont assez constantes puisqu'elles ne dépendent plus que de la hausse du prix de journée et de l'indexation.

Ratio recettes hébergement/nombre de journées

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
35,89	35,64	37,7	39,17	41,11	43,31	44,9

Commentaire :

Le prix d'hébergement moyen est en constante évolution.

Vu le gel des augmentations pendant plusieurs années, une politique d'augmentation régulière a été mise en œuvre dès la constitution d'INTERSENIORS.

La dernière augmentation obtenue est de 2,5% pour 2013 (décembre 2013) et de 2,5% pour octobre 2014.

Pour les années suivantes, nous optons pour une augmentation limitée à 2,5%, certains établissements ne justifiant par ailleurs plus d'augmentation vu leur comparaison avec le marché (Heures Paisibles, Domaine du Château).

Enfin, l'intercommunale abandonnera en janvier 2014 l'application de tarifs préférentiels, lesquels sont discriminatoires. Cette position entraînera à terme une augmentation des recettes globales d'hébergement.

L'évolution des recettes INAMI

Forfait INAMI moyen

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
47,61	49,79	50,84	51,06	51,8	55,42	57,8

Commentaire :

Le forfait INAMI moyen connaît une évolution à la hausse assez spectaculaire en 2015 et 2016, consécutive aux requalifications de lits MRPA en lits MRS et à la meilleure proportion lits MRPA/lits MRS qui en découle.

C'est le résultat estimé par les optimisations calculées par la « cellule INAMI » d'INTERSENIORS. Les résultats escomptés démontrent l'importance de suivre au plus près les réunions et le travail de cette cellule.

Recettes globales forfait INAMI prix de journée

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
9.576.144	11.288.814	11.451.128	11.832.080	12.051.280	13.458.508	14.080.476

Commentaire :

En 2011, tous les établissements ont vu leur forfait augmenter substantiellement. Cette augmentation a été particulièrement importante sur les établissements « Le Centenaire », « Les Genêts » et « Lambert Wathieu » qui totalisent une augmentation de produit INAMI de l'ordre de 472.002€. L'augmentation des cas de dépendance « lourds » explique ce phénomène.

L'ouverture de Domaine du Château et de ses 49 lits supplémentaires explique de même la progression des recettes INAMI.

Il faut néanmoins nuancer l'augmentation du forfait de la Résidence « Domaine du Château » car l'INAMI a estimé le forfait sur base d'une proportion de lits MR/MRS conformément à la proportion des anciennes maisons de repos de la MRS du « Bois de l'Abbaye » et des MR de Flémalle. Néanmoins, cette proportion ne correspondant pas à la réalité de la quote-part des lits MRS de la Résidence « Domaine du Château » au sein de laquelle 49 nouveaux lits MR ont été ouverts, le forfait a été revu à la baisse au 1^{er} janvier 2012.

Les projections 2015 et 2016 bénéficient de l'effet positif des requalifications obtenues fin 2013 et mise en œuvre début 2014.

Objectifs quantitatifs et indicateurs de performance « animation »

Frais d'animation						
2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
14.287	18.177	23.723	24.000	51.822	52.858	53.915

Commentaire :

L'analyse des coûts « animation » est malaisée dans la mesure où, jusqu'à ce jour, l'animation assurée dans les maisons ex-C.P.A.S. de Seraing restait essentiellement prise en charge par ce dernier, tandis que les dépenses consenties par les maisons ex-A.I.S.H. se confondaient souvent dans d'autres postes budgétaires.

La démarche actuellement entamée porte donc sur l'objectivation et l'individualisation de ces coûts. Une harmonisation des services offerts en la matière est également souhaitée, car tout résident d'INTERSENIORS doit pouvoir prétendre aux mêmes avantages dans chacun des établissements exploités par l'intercommunale.

Confronté à ses propres contraintes d'économies, le CPAS de Seraing a diminué l'importance de son intervention financière dans les animations. Par contre, INTERSENIORS interrogera les CPAS des communes de Flémalle, Waremme et Saint-Nicolas, afin de vérifier si ces derniers ne souhaiteraient pas intervenir dans les animations organisées respectivement dans les résidences Domaine du Château, Heures paisibles et Chantraine.

Evolution coût du personnel dédié à l'animation						
2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
32.333	33.610	35.037	59.398	111.587	113.819	116.095

Le budget consacré au personnel d'animation augmente considérablement à partir de 2013.

Cela s'explique par trois phénomènes cumulatifs :

- Transfert par le CPAS de Seraing vers INTERSENIORS, d'un agent temps plein ;
- Fin du statut article 60 et engagement par Interseniors de l'agent ;
- Souci d'harmoniser les animations sur les différents sites

Objectifs quantitatifs et indicateurs de performance «entretien »

Evolution des coûts des produits d'entretien

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
63.458	61.916	49.193	57.363	41.483	42.312	43.158

Commentaire :

Les chiffres ci-dessus démontrent la réalisation d'économies constantes dans l'utilisation des produits d'entretien. La modification la plus significative a été opérée en 2012, par la désignation de surveillantes adjointes chargées, sur chaque site, d'optimiser l'organisation des équipes et les processus de nettoyage et de gestion des déchets. L'utilisation de nouveaux produits, de centrales de dosages ainsi que l'utilisation de stocks constitués justifient la nette baisse constatée en 2012.

La diminution constatée à partir de 2014 est essentiellement liée à l'externalisation complète de la production des repas, qui génère une économie substantielle des produits d'entretien utilisés par les cuisines actuelles.

Evolution des coûts des matériels d'entretien

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
25.404	19.301	16.637	18.277	18.327	18.693	19.067

Commentaire :

L'ouverture de Domaine du Château justifie l'augmentation des coûts du matériel d'entretien en 2010. Le poste est stable pour les exercices suivants.

Evolution des coûts du personnel d'entretien

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
2.427.383	2.572.065	2.676.287	2.721.755	2.513.987	2.468.353	2.475.309

Commentaire :

Le personnel d'entretien a été renforcé afin de faire face à la distribution des repas dans les établissements ex-A.I.S.H.

La promotion de surveillants adjoints a augmenté la masse salariale.

Les diminutions projetées en 2014 et suivants sont liées à la modification du service des repas. Disposés sur plateaux, leur distribution dans les établissements ex-C.P.A.S. sera désormais simplifiée.

Evolution des coûts du "disposable"

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Linge	6.005,71	5.531,89	4.306,53	4.181,00	4.264,62	4.349,91	4.436,91
Vêtements	6.299,40	5.254,73	2.999,02	3.300,00	3.366,00	3.433,32	3.501,99
Disposable	68.955,16	64.505,28	83.001,53	71.154,00	58.392,55	59.560,40	60.751,61
Total	81.260,27	75.291,90	90.307,08	78.635,00	66.023,17	67.343,63	68.690,51

Commentaire :

L'entretien du linge et des vêtements de travail garde un coût stable.

Le disposable a augmenté en 2010 suite à l'ouverture de Domaine du Château, puis il s'est stabilisé.

Une nouvelle augmentation est relevée en 2012. Par contre, la fermeture de la cuisine centrale de production du Centenaire entraînera dès 2014 une diminution de ce poste.

Objectifs quantitatifs et indicateurs de performance «cuisines »

Notre intercommunale assure actuellement à ses résidents la fourniture de leurs repas selon deux processus distincts :

Résidences « ex-CPAS de Seraing » :

2009-2011 : production interne à chaque établissement ;

Depuis 2011 : production au départ de la cuisine du Centenaire, acheminée en liaison chaude, vers les 3 autres établissements.

Résidences « ex-A.I.S.H. » :

Depuis 2009, approvisionnement en liaison froide dans le cadre d'un marché public conclu avec l'A.I.S.H.

Evolution des achats liés à la cuisine Centenaire (hors personnel)

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
675.855	754.312	668.381	677.984	352.451	2.575	2.652

Commentaire :

Les coûts alimentaires exposés ci-dessus concernent les établissements ex-CPAS et visent à assurer la préparation des différents repas ainsi que le service des boissons. On constate une diminution des coûts en 2012, directement consécutive à la centralisation de la production dans la cuisine du Centenaire.

Les coûts liés aux cuisines ex-CPAS vont connaître, à partir de 2014, une mutation profonde et définitive. INTERSENIORS devrait en effet, à partir de juillet 2014, s'associer au capital D nouvellement créé par l'A.I.S.H. pour la production de repas de collectivités et dès lors, acheter l'ensemble de ses repas à cette intercommunale.

Cela justifie l'annulation de tout coût lié aux denrées alimentaires à partir de 2015 et l'augmentation du coût des services extérieurs d'alimentation (voir ci-dessous). Le faible montant encore projeté pour 2015 et 2016 concerne l'acquisition de vaisselle et petit matériel de cuisine.

Evolution des services extérieurs d'alimentation

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1.548.498	1.593.191	1.628.284	1.663.060	2.531.112	3.449.230	3.552.702

Commentaire :

L'augmentation constatée pour les années à venir est directement consécutive au projet d'association à la cuisine centrale de l'A.I.S.H. Le transfert s'effectuerait en juillet 2014 pour les maisons ex-CPAS et l'impact annuel serait donc complet à partir de 2015. Une incertitude reste liée à l'évaluation de la journée alimentaire pour nos résidences ex-CPAS, actuellement évaluée à 13,07 € en 2014.

Evolution des coûts du personnel affecté aux cuisines

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
926.657	950.393	874.234	882.628	440.737	0	0

Commentaire :

La diminution constatée entre 2011 et 2012 est consécutive à la réorganisation de la cuisine du Centenaire.

A partir du 1^{er} juillet 2014, Le passage à la cuisine centrale de l'A.I.S.H. devrait entraîner le transfert du personnel de cuisine vers cette intercommunale.

Le coût du personnel sera donc réduit dès 2014, pour être annulé en 2015 et 2016.

Cette économie sera compensée par l'augmentation des services extérieurs d'alimentation.

Objectifs quantitatifs et indicateurs de performance « travaux »

Maintenance immeubles par destination

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
21.423	51.908	59.437	61.700	62.934	64.192	65.476

Commentaire :

Ce poste recouvre les achats en petit matériel et outillage nécessaires aux interventions de l'équipe de maintenance d'INTERSENIORS dans les différents établissements. Les fluctuations sont évidemment fonction du nombre d'interventions et de leur coût. Il est assez stable depuis 2011.

Les interventions étant répertoriées comme au nombre de 3.900 en 2012, cela porte le coût moyen du matériel par intervention à 15,24 €. Compte tenu d'une indexation de 2%, les dépenses 2013 restent stables.

Entretien et réparations immeubles

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
97.479	72.406	47.379	44.300	49.936	50.934	51.953

Commentaire :

Les coûts plus conséquents constatés en 2010 et 2011 sont surtout consécutifs aux interventions nécessitées par les bâtiments nouvellement acquis par INTERSENIORS en juin 2010. Le poste est ensuite stable.

Contrat maintenance ascenseurs

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
22.910	15.642	12.068	21.600	22.032	22.472	22.922

Commentaire :

L'augmentation de ce poste en 2013 et suivants est consécutive à l'attribution d'un nouveau marché qui offre une garantie omnium. Plus coûteux, ce contrat fait également le pari qu'il compensera de coûteuses réparations.

Réparations ascenseurs

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
15.171	4.653	2.551	2.050	1.581	1.612	1.644

Somme maintenance/réparations ascenseurs

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
22.910	15.642	12.068	21.600	22.032	22.472	22.922
15.171	4.653	2.551	2.050	1.581	1.612	1.644
38.081	20.295	14.619	23.650	23.613	24.084	24.566

Commentaire :

Ces deux tableaux illustrent qu'une seule panne importante (2010) peut augmenter le coût global de la maintenance d'ascenseurs ne bénéficiant pas d'un contrat d'entretien « omnium ».

Contrat entretien et réparation chauffage

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
9.278	43.722	48.793	51.052	52.073	53.114	54.176

Réparation et entretien matériel

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
60.715	67.093	67.876	82.051	72.965	74.403	75.891

Objectifs qualitatifs de la direction de l'hébergement

Nous l'avons dit précédemment, la direction de l'hébergement supervise :

- l'hébergement « sensu stricto » ;
- l'animation
- les cuisines
- les travaux
- l'entretien

Objectifs qualitatifs hébergement « sensu stricto »

Dans son rôle lié à l'hébergement « sensu stricto », la direction veillera à :

- Mettre en œuvre et à pérenniser les mesures nécessaires au respect des normes fixées par l'INAMI et la Région wallonne (adéquation des infrastructures, locaux, matériels, lutte contre l'incendie et la panique) ;
- Assurer l'évolution organisationnelle et l'adaptation du fonctionnement de chaque établissement par rapport à l'âge et au degré de dépendance toujours plus élevé des résidents ;
- Assurer une meilleure « visibilité » (communication...) et « attractivité » (programme de qualité totale) des établissements.
- Améliorer l'accueil des résidents et des familles.
- Améliorer les contacts et clarifier les échanges d'informations entre les établissements et les services sociaux des institutions hospitalières.
- Optimiser au sein des établissements la communication transversale et la coordination entre les différents services.
- Assurer un meilleur suivi administratif des dossiers des résidents (réquisitoires, APB ...).

Objectifs qualitatifs animation

L'organisation d'animations et d'activités récréatives ou culturelles diverses joue un rôle important dans le bien-être quotidien des résidents de notre intercommunale.

Actuellement, la prise en charge et l'organisation des animations diffère selon que l'on considère un établissement ex-CPAS de Seraing ou un établissement ex-AISH.

Le CPAS de Seraing a apporté et continue d'apporter une aide non négligeable à ce service, tant en moyens humains que financiers et logistiques. Cette aide permet jusqu'à présent aux établissements de Seraing d'offrir un programme plus fourni et plus varié.

L'objectif 2014 d'INTERSENIORS sera d'assurer l'harmonisation des pratiques, afin que chaque établissement offre la même qualité et la même fréquence d'animation. En fonction de

l'amélioration espérée des résultats d'exploitation, le programme d'animation sera encore développé.

Le programme d'animation projeté inclut les divertissements et manifestations suivants :

Programme d'animation	
Activité	Contenu
Pâques	Repas et œufs en chocolat
Muguet	Distribution brin de muguet
Fête des mères	Repas et cadeau
Fête des pères	Repas et cadeau
Fête de printemps	Animation musicale et goûter
Fête d'automne	Animation musicale et goûter
Saint-Nicolas	Animation musicale et friandises
Fête des familles Noël	Repas de fête en famille
Nouvel an	Repas de fête et cadeau
Anniversaires	Repas de fête et cadeau
Anniversaires de mariages	Repas de fête et cadeau
Demi-journées récréatives	Bricolages, jeux
Thés dansants externes et internes	Matinées musicales et dansantes
Une fleur pour un sourire	Visite des enfants de maternelle
Excursions	Restaurant, musées, expositions...

Objectifs qualitatifs cuisines

L'alimentation des personnes hébergées poursuit deux objectifs :

- agrémenter et rythmer la journée d'hébergement de repas appétissants et d'une excellente qualité gustative ;
- assurer la qualité nutritionnelle adaptée à la santé et aux problèmes alimentaires (dysphagie, déglutition) des résidents, ainsi qu'aux normes HACCP.

INTERSENIORS assure actuellement l'alimentation de ses résidents de deux façons distinctes :

- production interne et distribution en liaison chaude pour les résidences de Seraing ;
- production par l'AISH et distribution en liaison froide pour les autres résidences.

2014 devrait signer le passage progressif à la liaison froide pour toutes les résidences d'INTERSENIORS. Cette uniformisation sera complètement opérée en 2015 et 2016.

La prise en charge de l'alimentation des résidents atteints de déficiences à ce niveau (problèmes de déglutition, « fausses routes », anorexie ...) sera au centre des préoccupations de la direction de l'hébergement, en étroite coordination avec la direction des soins. Les mesures concrètes adoptées seront envisagées dans la section relative à la direction des soins.

Objectifs qualitatifs travaux

INTERSENIORS est **pleine propriétaire** des immeubles ci-après :

- Complexe du Centenaire avenue du centenaire 400 à Ougrée ;
- Résidence Eglantine rue de Rotheux à Seraing ;
- Résidence Chantaine rue Chantaine à Saint-Nicolas ;
- Résidence Domaine du Château à Flémalle ;
- Résidence logements adaptés rue Fivé à Seraing.

Elle exploite la résidence les Heures paisibles à Waremmé dans le cadre d'une **co-propriété** avec l'A.I.S.H.

Enfin, INTERSENIORS **loue** au CPAS de Seraing la résidence Lambert Wathieu à Jemeppe.

Cette situation génère d'importantes contraintes :

- maintenance (entretiens, petites réparations) dans tous les bâtiments ;
- grosses réparations dans les bâtiments en propriété ou co-propriété ;
- respect des normes de sécurité, notamment incendie, au sein de tous les bâtiments ;
- respect des normes architecturales.

La maintenance est assurée par une équipe d'ouvriers employés par INTERSENIORS dans le cadre d'un statut ou d'un contrat de travail. Les travaux plus complexes sont réalisés par des firmes spécialisées, à l'issue de marchés publics de travaux.

Une modification est intervenue en 2013, visant à consacrer un homme d'entretien à chacun des établissements d'INTERSENIORS et à permettre à chaque directeur/trice de superviser leur travail.

Le chef de bureau technique ff a pu ainsi davantage se consacrer aux tâches de conseiller technique de notre intercommunale.

Il n'en reste pas moins que la maintenance des immeubles d'INTERSENIORS et surtout les grosses réparations et entretiens à effectuer dans les immeubles complètement amortis doit être une préoccupation majeure des années à venir. Il importe en effet que le patrimoine immobilier de l'intercommunale soit parfaitement entretenu et réponde en toute circonstances aux normes architecturales et de sécurité.

La direction générale entend donc obtenir, à l'issue du premier semestre 2014 :

- un rapport exhaustif sur l'état d'entretien des immeubles ;
- un rapport et un échéancier sur les normes architecturales ;
- un rapport et un échéancier pour les normes de sécurité.

Objectifs qualitatifs entretien

Les objectifs qualitatifs à poursuivre par l'entretien constituent une « lapalissade ». Une propreté irréprochable et de respect des normes d'hygiène les plus strictes sont évidemment de mise dans nos établissements.

Afin de soulager les équipes d'entretien, une diminution de la fréquence de l'entretien des locaux administratifs, ainsi que l'externalisation du lavage des vitres extérieures sont programmées.

Les établissements d'hébergement

Remarque générale quant aux résultats d'exercices des maisons

Il convient de relever qu'à partir de 2013, INTERSENIORS adoptera une nouvelle clé de répartition analytique et reportera sur le résultat de chacun des établissements, une partie des coûts des services centraux (comptabilité, personnel, achats, contrôle de gestion, ...) actuellement laissés dans le seul centre de frais « structure ». Cette nouvelle répartition analytique provoque donc une augmentation de la perte ou une diminution du bénéfice de chacun des établissements.

La MRS Le Centenaire

La MRS Le Centenaire présente la particularité d'être une MRS pure.

Organisée en quatre niveaux de 30 lits, elle accueille des résidents dont l'état de dépendance est particulièrement élevé. Elle bénéficie à ce titre du forfait INAMI prix de journée le plus élevé.

Au plan qualitatif, la MRS est unanimement reconnue comme à la pointe en matière de soins. Le revers de la médaille est un personnel normé largement excédentaire à la norme.

En 2013 et pour les années suivantes, les efforts seront axés sur la réorganisation des pauses de travail afin de tendre à la norme + 15%.

MRS Le Centenaire - Résultats d'exercices							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
PRODUITS	5.468.675	5.833.728	5.831.070	5.880.800	5.827.649	5.893.047	6.039.754
70	4.363.120	4.602.793	4.688.683	4.760.162	4.868.407	5.015.401	5.132.606
72	0	0	11.894	0	4.600	4.600	4.600
74	1.047.051	1.178.180	1.098.406	1.109.265	953.644	872.048	901.550
75	12.821	14.236	14.862	1.000	998	998	998
76	45.683	38.519	17.224	10.373	0	0	0
CHARGES	5.140.641	5.446.557	5.828.630	6.152.762	6.128.413	6.084.807	6.170.547
60	598.497	615.859	431.669	412.531	274.352	137.794	139.778
61	233.153	279.620	467.374	471.311	765.982	1.073.011	1.104.912
62	4.068.381	4.302.169	4.685.680	5.028.469	4.962.331	4.754.766	4.812.587
63	219.248	227.596	227.892	225.815	96.205	90.712	87.856
64	3.984	468	1.769	0	2.000	2.040	2.081
65	17.378	16.973	14.859	13.000	27.543	26.484	23.333
66	0	3.871	-613	1.636	0	0	0
TOTAL	328.034	387.170	2.440	-271.962	-300.764	-191.760	-130.793

La MR/MRS Les Genêts

Bien que les 59 lits actuellement exploités par les Genêts soient tous « MRPA », INTERSENIORS a poursuivi l'objectif d'obtenir la requalification de la moitié de ces lits en lits MRS.

Les cas pris en charge par les Genêts sont donc assimilables à des cas MRS, d'où un écart très important entre la norme et le personnel présent (+44%).

L'obtention récente des requalifications demandées permettra, dès 2015, de ramener les Genêts à un quasi équilibre via une augmentation de ses recettes INAMI.

MR Les Genêts - Résultats d'exercices							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
PRODUITS	1.188.392	1.442.527	1.571.651	1.723.981	1.741.801	2.110.928	2.218.915
70	926.047	1.097.427	1.166.332	1.272.481	1.347.123	1.759.680	1.853.406
72	0	0	6.292	0	2.300	2.300	2.300
74	260.455	326.530	387.055	451.000	390.645	347.214	361.475
75	0	0	0	0	1.733	1.733	1.733
76	1.890	18.570	11.972	500	0	0	0
CHARGES	1.633.439	1.837.483	1.937.325	2.175.887	2.038.170	2.083.288	2.125.052
60	209.945	227.432	139.049	160.971	95.541	42.092	42.655
61	97.625	64.669	128.740	171.545	331.257	486.702	501.662
62	1.175.457	1.403.400	1.544.727	1.722.671	1.529.839	1.477.501	1.507.141
63	149.388	139.192	113.246	115.400	68.271	63.676	61.560
64	0	1.427	8.868	0	1.000	1.020	1.040
65	789	1.363	2.797	4.200	12.262	12.297	10.993
66	236	0	-104	1.100	0	0	0
TOTAL	-445.047	-394.956	-365.673	-451.906	-296.369	27.640	93.863

La MR/MRS Eglantine

La situation de l'Eglantine, proche des commerces et jouxtant le site verdoyant du parc Guy mathot en fait l'un des « chouchous » des candidats résidents au sein d'INTERSENIORS.

Cette maison compte exclusivement des chambres individuelles et un espace salle-à-manger très convivial.

Ses résultats se sont améliorés grâce à l'obtention de requalifications de lits MRPA en lits MRS.

Une étude approfondie va néanmoins devoir être menée quant à sa structure, dans la mesure où les chambres devraient peut-être être agrandies.

MR/MRS Eglantine - Résultats d'exercices							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
PRODUITS	2.318.079	2.391.366	2.596.049	2.775.431	2.769.137	2.889.357	3.003.022
70	1.750.173	1.856.564	2.030.238	2.200.997	2.269.398	2.425.186	2.522.671
72	0	0	7.255	0	2.700	2.700	2.700
74	553.939	520.058	546.704	569.272	497.040	461.471	477.651
75	0	0	899	0	0	0	0
76	13.967	14.744	10.953	5.161	0	0	0

CHARGES	2.448.269	2.582.980	2.546.238	2.680.913	2.699.738	2.763.454	2.816.677
60	284.082	308.181	190.195	201.837	134.852	65.718	66.602
61	135.678	168.575	215.627	220.868	417.760	602.147	620.203
62	1.918.535	1.979.386	2.044.262	2.153.944	2.023.545	1.975.769	2.015.399
63	85.794	106.366	76.611	81.964	99.502	98.211	96.698
64	0	0	0	0	0	0	0
65	21.333	20.472	18.835	20.500	24.079	21.609	17.775
66	2.847	0	708	1.800	0	0	0
TOTAL	-130.190	-191.614	49.811	94.518	69.399	125.904	186.345

La MR/MRS Lambert Wathieu

Propriété du CPAS de Seraing et louée par INTERSENIORS, Lambert Wathieu est la maison des paradoxes : assez vétuste, elle reçoit souvent la dénomination péjorative de « home » ou « d'hospice » du CPAS. Et pourtant, elle véhicule par ailleurs la réputation de maison la plus chaleureuse des établissements d'INTERSENIORS.

La fermeture de la résidence Lambert Wathieu et le transfert de ses lits vers un établissement à construire est projeté depuis de nombreuses années. La vieille dame semble ne pas en vouloir et un sort étrange semble compromettre les projets successifs.... Ainsi, le marché public d'études relatif à la construction d'une nouvelle résidence (« Bords de Meuse »), attribué en août 2008, a été annulé en 2010.

Le marché de promotion relatif à la conception, la construction et le financement de la résidence Bords de Meuse, lancé en janvier 2013, est actuellement en suspens. Sa relance est programmée fin 2013, pour une attribution dans le courant du premier trimestre 2014.

MR/MRS Lambert Wathieu - Résultats d'exercices							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
PRODUITS	3.166.343	3.487.083	3.581.567	3.710.041	3.806.153	3.937.902	4.095.905
70	2.508.674	2.700.600	2.773.981	2.931.741	3.101.754	3.310.451	3.467.725
72	0	0	6.133	0	3.500	3.500	3.500
74	645.883	765.019	781.080	774.900	700.898	623.951	624.681
75	115	16	61	3.400	0	0	0
76	11.672	21.447	20.312	0	0	0	0
CHARGES	3.380.125	3.689.125	3.619.872	3.930.281	3.907.897	4.013.112	4.088.622
60	382.996	401.307	256.324	272.012	178.785	83.766	84.768
61	167.272	208.262	409.369	412.405	674.382	934.478	961.635
62	2.790.396	3.003.784	2.873.747	3.168.523	2.964.584	2.909.606	2.967.946
63	21.438	58.242	51.260	59.558	67.434	64.018	55.154
64	2.650	3.285	10.143	0	5.000	5.100	5.202
65	8.459	12.495	17.212	16.000	17.713	16.144	13.917
66	6.913	1.750	1.818	1.783	0	0	0
TOTAL	-213.781	-202.042	-38.305	-220.240	-101.744	-75.209	7.283

MR/MRS Chantraine

Chantraine est actuellement la seule maison qu'INTERSENIORS exploite sur le territoire de la commune de Saint-Nicolas.

Le projet à la constitution d'INTERSENIORS était la fermeture de cet établissement et le transfert de ses lits vers la résidence Bords de Meuse à construire. Les bons résultats enregistrés par Chantraine ont suscité une révision de la position d'INTERSENIORS. Chantraine sera maintenue en activité et fera l'objet de travaux d'aménagements.

MR/MRS Chantraine - Résultats d'exercice							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
PRODUITS	1.432.883	1.513.838	1.629.111	1.689.195	1.703.158	1.907.561	1.999.365
70	1.310.426	1.380.417	1.453.835	1.517.406	1.543.933	1.727.022	1.812.744
72	0	0	3.628	0	2.000	2.000	2.000
74	118.760	127.456	152.049	169.122	157.225	178.540	184.621
75	461	84	0	0	0	0	0
76	3.236	5.882	19.600	2.667	0	0	0
CHARGES	1.473.381	1.507.037	1.600.221	1.750.225	1.844.280	1.916.230	1.949.834
60	95.796	91.790	47.798	46.085	46.111	46.244	46.840
61	420.722	336.443	377.836	439.301	460.660	474.316	488.390
62	849.949	968.968	1.048.483	1.162.195	1.217.553	1.270.262	1.295.731
63	80.733	90.995	82.927	83.094	101.094	109.809	107.393
64	685	0	15.416	0	1.000	1.020	1.040
65	21.552	18.840	17.786	17.500	17.861	14.578	10.439
66	3.944	0	9.974	2.050	0	0	0
TOTAL	-40.498	6.801	28.891	-61.030	-141.122	-8.668	49.531

MR/MRS Domaine du Château

Le plan stratégique adopté par l'AG de juin 2013 le rappelait : l'ouverture de la résidence Domaine du Château constitua l'un des défis majeurs des précédents conseil d'administration et direction d'INTERSENIORS.

Les résultats d'exercice de cette maison sont évidemment aggravés par l'importance des amortissements et des charges financières générés par l'achat et le remboursement du bâtiment.

Domaine du Château a connu une embellie transitoire en 2011, résultant d'un excellent forfait INAMI. La révision à la baisse de ce forfait a provoqué une nouvelle chute du résultat en 2012. L'exercice 2013 est particulièrement négatif, en raison notamment d'une mauvaise proportion entre les lits MRPA et les lits MRS. La requalification récemment obtenue permet d'espérer et de prévoir des résultats largement à la hausse en 2015 et 2016.

MR/MRS Domaine du Château - Résultats d'exercices							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
PRODUITS	2.487.413	5.432.601	5.434.052	5.382.461	5.469.654	6.058.287	6.271.164
70	2.135.224	4.478.898	4.441.499	4.467.405	4.573.689	5.168.818	5.355.703
72	0	0	9.615	0	5.400	5.400	5.400
74	206.406	459.842	529.840	489.913	485.002	487.651	523.144
75	145.783	431.051	423.340	423.800	405.564	396.418	386.917
76	0	62.809	29.757	1.343	0	0	0
CHARGES	2.855.441	5.522.767	5.767.324	5.957.425	6.085.582	6.229.599	6.321.029
60	173.794	201.971	100.520	89.288	88.436	89.485	90.557
61	635.457	1.288.983	1.382.042	1.429.235	1.426.084	1.467.998	1.511.182
62	1.415.774	2.858.010	3.172.575	3.377.130	3.509.065	3.636.260	3.709.181
63	445.937	624.326	586.998	529.260	549.942	542.570	536.929
64	56	2.795	0	500	2.000	2.040	2.081
65	184.423	542.685	518.856	523.000	510.055	491.245	471.100
66	0	3.997	6.335	9.011	0	0	0
TOTAL	-368.028	-90.166	-333.273	-574.963	-615.928	-171.312	-49.865

MR/MRS Les Heures paisibles

Cette maison de repos affiche les meilleurs résultats.

Ils sont le fruit d'une gestion efficace et d'une équipe sur place particulièrement performante.

MR/MRS Les Heures Paisibles - Résultats d'exercices							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
PRODUITS	3.628.844	3.915.739	4.211.617	4.169.249	4.289.433	4.517.334	4.775.963
70	3.184.917	3.417.992	3.595.884	3.708.424	3.822.512	4.034.437	4.283.738
72	0	0	0	0	4.500	4.500	4.500
74	270.830	345.986	430.948	372.825	374.421	390.397	399.725
75	137.546	137.604	124.651	88.000	88.000	88.000	88.000
76	35.551	14.157	60.135	0	0	0	0
CHARGES	3.626.014	3.776.104	4.040.532	4.099.007	4.361.273	4.453.737	4.553.399
60	227.019	218.043	110.504	108.553	107.085	108.430	109.806
61	978.972	900.415	994.022	946.604	950.446	978.659	1.007.739
62	2.069.457	2.282.496	2.604.671	2.767.584	3.004.329	3.075.656	3.150.656
63	275.581	301.020	229.908	199.933	224.357	220.067	219.096
64	1.163	1.717	13.389	2.000	5.000	5.100	5.202
65	73.788	69.445	69.332	67.000	70.056	65.825	60.901
66	34	2.967	18.706	7.333	0	0	0
TOTAL	2.830	139.635	171.085	70.242	-71.840	63.597	222.564

Autres centres de frais

Ce tableau regroupe les résultats d'exercices de nos autres centres de frais utilisés en comptabilité, à savoir :

- Résidence adaptée
- Projet Bords de Meuse (depuis 2012)
- Les Lilas
- Structure administrative
- MRS du Bois de l'Abbaye (uniquement 2010)
- MR de Flémalle (uniquement 2010)

Autres centres de frais - Résultats d'exercices							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
PRODUITS	2.120.635	1.488.185	1.511.796	1.528.094	1.515.735	1.515.966	1.515.189
70	867.476	0	0	0	0	0	0
72	0	0	0	0	0	0	0
74	1.233.315	1.471.280	1.458.824	1.527.794	1.515.435	1.515.666	1.514.889
75	1.782	605	271	300	300	300	300
76	18.062	16.300	52.701	0	0	0	0
CHARGES	3.913.534	2.717.467	2.773.393	2.108.829	2.048.385	2.068.293	2.089.182
60	171.221	85.783	14.715	13.000	13.760	14.035	14.316
61	1.354.778	454.651	514.466	611.101	641.821	655.571	669.702
62	1.937.593	1.585.881	1.630.386	1.014.485	898.024	916.195	934.853
63	150.357	217.274	257.436	171.993	213.209	213.209	213.209
64	0	25.970	1.603	0	0	0	0
65	230.196	330.347	324.526	298.250	281.571	269.284	257.102
66	69.388	17.560	30.260	0	0	0	0
TOTAL	-1.792.900	-1.229.282	-1.261.597	-580.735	-532.649	-552.328	-573.993

IV. 2 - DIRECTION DES SOINS

Fonctionnement

La direction des soins, assurée par un directeur des soins et une directrice du nursing, supervise et encadre :

- 15 Infirmières en chef
- 102 Infirmières
- 218 Auxiliaires de soins
- 16 Kinésithérapeutes
- 5 Ergothérapeutes

- 2 Logopèdes
- 1 Diététicienne

Elle assure également le lien avec les différents médecins coordinateurs de l'intercommunale.

Objectifs quantitatifs de la direction des soins

La direction des soins est confrontée au défi d'assurer des soins de très haute qualité tout en maîtrisant les dépenses, qui, notamment en charges de personnel, ont considérablement augmenté ces dernières années.

L'examen révèle notamment un personnel normé largement surnuméraire à la bonne pratique en la matière.

Afin d'assurer la viabilité financière de l'intercommunale, la direction des soins doit :

- optimiser, en collaboration avec l'hébergement, les recettes INAMI ;
- maîtriser ses coûts opérationnels.

Les objectifs ci-après seront poursuivis :

- rationaliser l'usage du matériel stérile et non-stérile et du matériel d'incontinence ;
- assurer le suivi et la maîtrise de l'absentéisme du personnel soignant et des congés des agents ;
- réorganiser les services de kinésithérapie et d'ergothérapie ;
- mieux maîtriser les compléments alimentaires au niveau diététique ;
- participer à la maîtrise des charges salariales en contrôlant les rappels en urgence sur base de normes de personnel INAMI ne dépassant pas 15%.

L'organisation à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs peut être synthétisée comme suit :

Diminution du coût du matériel stérile et non-stérile et du matériel d'incontinence :

Cette diminution implique une harmonisation des pratiques de soins afin de rationaliser les références des produits médicaux stériles et non-stériles et du matériel d'incontinence utilisés au sein de tous les établissements d'INTERSENIORS.

L'harmonisation des pratiques, le listage des produits de référence, le lancement et l'attribution du marché public « ad hoc » seront réalisés en 2014.

Un suivi et des formations régulières seront assurés en 2015 et 2016.

La direction des soins assurera en outre un contrôle périodique des achats.

Suivi de l'absentéisme du personnel soignant et des congés des agents :

L'absentéisme du personnel de soins, plus encore que parmi d'autres catégories professionnelles, suscite de lourdes perturbations dans le travail quotidien. Tenu d'assurer ses services 24 heures/24, le personnel manquant doit être remplacé, ce qui génère des surcoûts importants et l'accumulation d'heures à récupérer.

La lutte contre l'absentéisme sera mise en place par :

- l'organisation, en collaboration avec la direction des ressources humaines, d'entretiens visant à mieux évaluer la charge psycho-sociale ;
- la modification du règlement de travail ;
- l'achat éventuel d'un logiciel de gestion des horaires et congés, améliorant la maîtrise de la répartition du temps de travail entre les agents.

Maîtrise des compléments alimentaires au niveau diététique :

Les compléments alimentaires constituent une charge annuelle d'environ 25.000 € pour les seuls établissements anciennement exploités par le CPAS de Seraing.

Sans mettre en cause l'importance d'une alimentation équilibrée et l'obligation de rencontrer des carences et la dénutrition, il importe de mieux contrôler l'usage des compléments alimentaires.

Moyens :

- revoir avec la diététicienne la procédure d'utilisation des compléments alimentaires ;
- facturer éventuellement ces compléments aux résidents ;
- contrôler et suivre plus étroitement l'utilisation de ces compléments ;
- examiner leur devenir dans le cadre de l'adhésion à la cuisine centrale de l'AISH.

Indicateurs de performance à suivre par la direction des soins

Les indicateurs de performance que devra surveiller étroitement la direction des soins sont les suivants :

- Coût du matériel d'incontinence
- Coût du matériel médical stérile et non stérile et des produits pharmaceutiques ;
- Coût des compléments alimentaires ;
- Evolution de la proportion personnel normé actif/norme ;
- Evolution de la charge salariale personnel de soins

Evolution des coûts du matériel d'incontinence

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
184.367	202.281	213.957	220.106	218.106	218.106	218.106

Commentaire :

Les augmentations constatées entre 2010 et 2012 ont été expliquées par l'augmentation des lits et celle des cas lourds au sein de nos établissements. En 2014, aucune indexation ou augmentation n'a été prévue car les cas lourds justifiant la requalification de lits MRPA en lits MRS résident déjà au sein des établissements. INTERSENIORS ne prévoit en outre aucune indexation de prix pour 2014, vu les conditions du marché public relatif à ces produits.

Evolution des coûts des produits pharmaceutiques et médicaux stériles et non stériles

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
202.465	176.194	188.472	180.612	174.212	177.696	181.250

Commentaire :

L'amélioration projetée pour les années 2014-2016 devrait résulter de la rationalisation et du marché public qui sera lancé et attribué en 2014.

Evolution des coûts des compléments alimentaires

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
21.897	24.386	39.454	45.500	42.525	34.525	35.556

Commentaire :

La politique de lutte contre la dysphagie prévoit le recours à des compléments alimentaires qui augmentent ce poste en 2013. INTERSENIORS envisage des économies sur ces dépenses via :

- la refacturation aux résidents concernés ;
- la collaboration avec l'A.I.S.H.

Evolution de la masse salariale du personnel de soins

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
9.806.131	11.262.109	12.295.397	12.641.808	12.723.856	12.993.343	13.271.407

Evolution du rapport personnel normé/norme

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
21%	21%	27,50%	28%	28%	11,50%	11,50%

Objectifs qualitatifs de la direction des soins

INTERSENIORS peut se targuer d'excellentes pratiques en matière de soins. La santé et le confort des résidents exigent néanmoins une remise en question régulière et l'amélioration constante des services offerts. Pour atteindre ces objectifs, la direction des soins propose :

- de déterminer, en équipe pluridisciplinaire, les meilleures pratiques de prise en charge des différentes pathologies (plaies, mobilisation etc.) et de les harmoniser au sein des différents établissements ;
- de renforcer et d'uniformiser les formations du personnel ;
- d'assurer la visite et le contrôle très réguliers des différents sites ;
- de mettre en place un groupe de réflexion et de travail « prise en charge de la démence » afin d'assurer le meilleur suivi et la parfaite sécurité des résidents atteints de troubles cognitifs ;
- de continuer et d'amplifier la réflexion et les actions en matière de soins palliatifs et d'euthanasie ;
- de finaliser le projet de dépistage de la dénutrition et de la dysphagie. Une équipe pluridisciplinaire composée d'une diététicienne, d'une logopède et d'une ergothérapeute travaille à l'élaboration de ce projet. L'objectif est la standardisation des protocoles de prise en charge de la dénutrition et de la dysphagie, l'information au personnel, à l'entourage et au résident, ainsi que la prise en charge pluridisciplinaire du résident souffrant de dénutrition et/ou de dysphagie.
- de réorganiser les services de kinésithérapie et d'ergothérapie, de logopédie et de diététique :

La kinésithérapeute en chef ayant été affectée en 2011 à la direction d'une résidence, ces services souffrent d'une certaine désorganisation.

Les moyens qui seront développés sont les suivants :

- engagement d'un chef kinésithérapeute par promotion ou par recrutement ;
- mise en place d'une réorganisation insistant sur la pluridisciplinarité de l'équipe et la meilleure intégration du personnel de revalidation et de réactivation aux équipes soignantes ;
- définition précise des tâches et mission de chaque membre du personnel paramédical ;
- standardisation du matériel utilisé (crème de massage, ...).

IV.3 - Direction des finances

Fonctionnement

La direction des finances compte une directrice, une adjointe de direction et deux bacheliers en comptabilité.

Elle assure la comptabilité générale et analytique de la société.

Objectifs quantitatifs de la direction des finances

Plus que toute autre direction, la direction des finances est préoccupée, à l'instar de la direction générale, par la situation financière globale de l'intercommunale et par ses résultats d'exercice.

Nous renvoyons, à cet égard, à la page 10 du présent plan stratégique.

Evolution des charges d'exploitation hors personnel

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
4.844.857	5.024.157	5.168.021	5.317.146	6.004.755	6.639.650	6.821.161
progression	179.300	143.864	149.125	687.609	634.895	181.511

Commentaire :

L'augmentation importante constatée en 2014 correspond à l'augmentation des repas extérieurs.

Evolution des charges financières

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
557.919	1.012.621	984.204	959.450	961.139	917.466	865.561

Les charges financières sont liées aux crédits contractés par INTERSENIORS.

INTERSENIORS a notamment été subrogée dans les droits et obligations contractés par le CPAS de Seraing en termes de crédits.

Une analyse très récente des conditions de ces derniers révèle qu'aucune piste d'amélioration ne peut être identifiée de ce côté : les taux et durées de remboursement ne peuvent être améliorés à l'exception d'un crédit en cours.

Evolution des amortissements

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1.273.020	1.574.277	1.535.199	1.476.765	1.395.014	1.377.272	1.352.895

Objectifs qualitatifs de la direction des finances

La direction des finances entend mettre en œuvre les objectifs qualitatifs suivants :

- veiller à trouver les meilleurs financements pour les activités d'INTERSENIORS en cours et pour les futurs projets.
- aider la direction dans ses choix stratégiques au niveau financier.
- élaborer les plans financiers de projets futurs.
- assurer le respect des délais légaux en termes de tenue de la comptabilité et d'établissement de rapport
- veiller à effectuer une communication interne sur les résultats comptables annuels et trimestriels.

Trouver les meilleurs financements pour les activités INTERSENIORS en cours et pour les futurs projets.

La trésorerie d'INTERSENIORS accuse un déficit très important et est soutenue par une ligne de crédit court terme renouvelée annuellement.

L'intercommunale reste actuellement incapable de financer sur fonds propres ses investissements et elle doit donc recourir à des crédits d'investissements.

La situation est actuellement délicate car les établissements financiers créanciers d'INTERSENIORS requièrent la garantie des associés communaux et CPAS.

Soumis à des budgets difficiles et à la norme « SEC 95 », les pouvoirs locaux deviennent réticents à apporter leur garantie.

L'objectif prioritaire de la direction des finances sera donc le maintien de ces garanties, dont le risque est très limité.

D'autres pistes de développement sont actuellement à l'étude (leasing, location long terme de bâtiments), afin de modérer le recours au crédit d'investissement dans les projets futurs.

Aider la direction dans ses choix stratégiques au niveau financier et élaborer les plans financiers de projets futurs.

Nous verrons plus loin que la direction générale d'INTERSENIORS poursuit des objectifs stratégiques qui supposeront des investissements considérables. Le maintien d'un budget à l'équilibre nécessitera donc un contrôle financier constant tout en n'autorisant aucune erreur d'appréciation.

Le concours de la direction des finances sera donc primordial pour l'analyse de la faisabilité des projets à développer et des investissements à consentir.

Assurer le respect des délais légaux en termes de tenue de la comptabilité et d'établissement de rapport

Ces objectifs qualitatifs découlent a priori des obligations courantes inhérentes à la direction des finances de la société.

La difficulté d'exportation des données fondamentales que constituent les charges de personnel a néanmoins régulièrement perturbé les échéanciers des différentes clôtures comptables. Une clôture annuelle effectuée sans stress et des clôtures trimestrielles régulières sont l'objectif pour 2014 et suivants.

Effectuer une communication interne sur les résultats comptables annuels et trimestriels

La communication interne régulière sur les résultats, notamment vers les directions d'établissements, est fondamentale au contrôle des recettes et des coûts.

Cette communication sera conjointement assurée, chacun pour ce qui le concerne, par la direction des finances et le contrôleur de gestion.

VI. 4 - Direction des ressources humaines

Fonctionnement

La direction des ressources humaines se compose d'un directeur, d'une adjointe de direction et de 4,5 ETP employés administratifs.

Elle gère le suivi administratif du personnel ci-après :

CATEGORIE	TETES	ETP CONTRAT	ETP PAYE
EMPLOYES	55	45,38	43,6
AUXILIAIRES ENTRETIEN	108	85,55	72,29
AUXILIAIRES CUISINES	26	23,12	20,66
AUXILIAIRES TRAVAUX	8	7,5	7,45
AIDES-SOIGNANTS	217	154,01	142,21
INFIRMIERS	110	94,74	87,15
KINESITHEAPEUTES	16	13,86	13,86
LOGOPEDES	2	1,5	1,5
DIETETICIEN	1	1	1
ERGOTHEAPEUTES	5	3,65	3,47
TOTAL	548	430,31	393,19

Objectifs quantitatifs et indicateurs de performance de la direction des ressources humaines

La charge salariale représente 80% des coûts d'exploitation globaux d'INTERSENIORS.

Cette proportion est largement supérieure à la norme du secteur.

Elle s'explique notamment par la présence d'agents statutaires bénéficiant d'horaires et d'avantages inusités dans le secteur privé commercial.

Une moyenne d'âge assez élevée augmente les coûts liés aux évolutions de carrière et aux aménagements de fins de carrière dans le secteur des soins.

Plusieurs cas d'absence pour maladies de longue durée impactent durement le taux global d'absentéisme.

Indicateurs « produits » :

- Evolution des subventions liées au personnel
- Evolution INAMI 3^{ème} volet
- Evolution APE
- Evolution MARIBEL

Subside INAMI 3ème volet

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1.067.065	1.270.922	1.499.780	1.372.265	1.381.954	1.228.580	1.211.977

Subside APE

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1.435.621	1.464.795	1.380.814	1.427.570	1.204.991	1.127.091	1.149.633

Commentaire :

Depuis la constitution de l'intercommunale, les points APE lui sont cédés par le CPAS de Flémalle (7 points) et par le C.P.A.S. de Seraing. Les points cédés par le C.P.A.S. de Seraing sont passés de 500 en 2009, à 480, 450 puis 420 pour les années 2013 à 2016.

INERSENIORS cédera en outre à l'A.I.S.H., à partir de 2014, les points afférents au personnel de cuisine qui sera transféré à l'A.I.S.H.

Subside MARIBEL

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
362.467	570.633	623.763	641.941	629.316	629.316	629.316

Indicateurs « charges »

- Evolution de la masse salariale
- Rapport masse salariale/ETP rémunéré
- Evolution de l'absentéisme
- Personnel mis à disposition

Personnel mis à disposition

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Total	1.331.325,22	836.248,48	663.450,00	665.923,90	618.559,00	637.115,77	656.229,24
Mis à Disposition	1.060.698,76	579.041,90	458.941,18	468.120,00	438.698,90	447.472,88	456.422,33
Articles 60	94.276,10	96.341,31	148.544,82	134.356,05	112.800,10	120.571,09	128.662,96
Intérimaires	176.350,36	160.865,27	55.964,00	63.447,85	67.060,00	69.071,80	71.143,95

Commentaire :

En ce qui concerne le personnel mis à disposition, la diminution constatée de 2010 à 2011 provient du fait que certains agents mis à disposition par l'AISH ont intégré le personnel Interseniors. On note une augmentation des dépenses liées aux articles 60 entre 2011 et 2012 ; la volonté de la direction a été d'engager ce type d'agents pour ajuster le nombre de personnel d'entretien présent sur le terrain.

Enfin, les dépenses d'intérimaires ont baissé entre 2011 et 2012. Etant donné que le personnel intérimaire ne génère pas de subventions INAMI à hauteur du personnel contractuel, il a été décidé de diminuer le recours à l'intérim afin de favoriser le système interne de rappels en urgence.

Charge salariale annuelle personnel sous contrat/statut INTERSENIORS								
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
OUVRIER	3.057.424	3.514.530	3.728.750	3.753.768	3.808.394	3.207.970	2.726.640	2.738.763
ADMIN.	1.494.516	1.852.718	2.031.105	2.104.532	2.612.826	2.846.761	2.948.658	3.008.556
SOIGNANT	8.696.685	9.806.131	11.262.109	12.295.397	12.641.808	12.723.857	12.993.343	13.271.407
PARAMED	993.334	1.092.618	1.229.067	1.284.791	1.331.972	1.307.263	1.323.208	1.349.672
TOTAL	14.241.960	16.265.997	18.251.032	19.438.487	20.395.000	20.085.850	19.991.850	20.368.398

Masse salariale globale

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
16.546.852	19.713.350	20.267.982	21.060.924	20.727.829	20.653.131	21.049.724

Agents sous contrat/statut interseniors

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
373	413	430	435	417	418	417

Explicatif :

2009/2010 : l'augmentation de masse salariale Interseniors se justifie par une augmentation d'index de 0,5% (2% au 01/10/2013) soit 71.200€ ainsi qu'une augmentation du nombre moyen d'ETP (+46,83) liée principalement à l'ouverture de la Résidence Domaine du Château mi 2010 soit 2.233.800€

2010/2011 : l'augmentation de masse salariale Interseniors se justifie par une augmentation d'index de 1,17% (2% au 01/06/2011) soit 188.700€ ainsi qu'une augmentation du nombre moyen d'ETP

(+36,97) toujours lié à l'ouverture de la Résidence Domaine du Château, cette fois avec un impact annuel pour un montant de 1.969.000€

2011/2012 : l'augmentation de la masse salariale Interséniors se justifie par une augmentation d'index de 1,67% (2% au 01/03/2013) soit 304.800€ ainsi qu'une augmentation du nombre moyen d'ETP (+9,42) pour un montant de 780.000€. Le solde de l'écart (407.000€) s'explique d'une part, par une diminution de l'utilisation de la formule intérimaire pour les remplacements en urgence de notre personnel absent (-110.000€ voir tableau ci-dessous) et l'utilisation de notre personnel propre (augmentation de notre charge propre de 149.000). D'autre part, l'augmentation de 9,42 ETP provient d'une augmentation du personnel soignant de 14 ETP et d'une diminution du personnel ouvrier de 4,7 ETP. L'écart de coût moyen entre le personnel soignant et le personnel ouvrier explique le solde de l'écart.

2012/2013 : l'augmentation de la masse salariale Interséniors se justifie par une augmentation d'index de 2% soit 389.000€ ainsi qu'une augmentation du nombre moyen d'ETP (+6,44) pour un montant de 331.000€. Le solde de l'écart, soit 236.000€, se justifie principalement par le paiement de deux indemnités de rupture exceptionnelles (Patrick DOFFE et Thierry BLUM) ainsi que par la double rémunération de Direction générale.

2013/2014 : la diminution de la masse salariale Interséniors se justifie par l'écart en positif de 2% d'index et en négatif, du transfert de 22 ETP des cuisines au 01/07/2014 vers l'AISH, de 2 administratifs retraités et non remplacés et d'une réorganisation du département entretien -5,91ETP (voir tableau ci-dessus)

2014/2015 : la diminution de la masse salariale Interséniors se justifie en négatif par l'impact sur l'ensemble de l'année du transfert du personnel de cuisine compensé par l'augmentation d'index prévue de 2%

A dater de 2016 et hormis un seul départ prévu en 2016, la seule évolution est liée à l'augmentation d'index de 2%

Commentaire

L'évolution de la masse salariale est à mettre en parallèle avec celle de l'ETP. L'ouverture de la résidence Domaine du Château a en effet généré une augmentation substantielle du personnel, notamment soignant.

2009/2010 : l'augmentation de masse salariale INTERSENIORS se justifie par une augmentation d'index de 0,5% (2% au 01/10/2013) soit 71.200€, ainsi qu'une augmentation du nombre moyen d'ETP (+46,83) liée principalement à l'ouverture de la Résidence Domaine du Château mi 2010 soit 2.233.800€

2010/2011 : l'augmentation de masse salariale INTERSENIORS se justifie par une augmentation d'index de 1,17% (2% au 01/06/2011) soit 188.700€, ainsi qu'une augmentation du nombre moyen d'ETP (+36,97) toujours lié à l'ouverture de la Résidence Domaine du Château, cette fois avec un impact annuel pour un montant de 1.969.000€

2011/2012 : l'augmentation de la masse salariale INTERSENIORS se justifie par une augmentation d'index de 1,67% (2% au 01/03/2013) soit 304.800€, ainsi qu'une augmentation du nombre moyen d'ETP (+9,42) pour un montant de 780.000€. Le solde de l'écart (407.000€) s'explique d'une part, par une diminution de l'utilisation de la formule intérimaire pour les remplacements en urgence de notre personnel absent (-110.000€ voir tableau ci-dessous) et l'utilisation de notre personnel propre (augmentation de notre charge propre de 149.000). D'autre part, l'augmentation de 9,42 ETP provient d'une augmentation du personnel soignant de 14 ETP et d'une diminution du personnel ouvrier de 4,7 ETP. L'écart de coût moyen entre le personnel soignant et le personnel ouvrier explique le solde de l'écart.

2012/2013 : l'augmentation de la masse salariale INTERSENIORS se justifie par une augmentation d'index de 2% soit 389.000€ ainsi qu'une augmentation du nombre moyen d'ETP (+6,44) pour un montant de 331.000€. Le solde de l'écart, soit 236.000€, se justifie principalement par le paiement de deux indemnités de rupture ainsi que par le maintien d'une partie de la rémunération de Directrice générale en titre.

2013/2014 : la diminution de la masse salariale INTERSENIORS se justifie par l'écart en positif de 2% d'index et en négatif, du transfert de 22 ETP des cuisines au 01/07/2014 vers l'AISH, de 2 administratifs retraités et non remplacés et d'une réorganisation du département entretien -5,91ETP

2014/2015 : la diminution de la masse salariale INTERSENIORS se justifie en négatif par l'impact sur l'ensemble de l'année du transfert du personnel de cuisine compensé par l'augmentation d'index prévue de 2%

A dater de 2016 et hormis un seul départ prévu en 2016, la seule évolution est liée à l'augmentation d'index de 2%

Objectifs qualitatifs de la direction des ressources humaines

La gestion des ressources humaines d'INTERSENIORS appelle encore nombre d'actions et d'améliorations.

Depuis la constitution de l'intercommunale, la tâche du département est ardue en raison :

- de la diversité des origines et des statuts :
 - agents ex-CPAS de Seraing
 - agents ex-CPAS de Flémalle
 - agents ex-AISH
 - agents ex-Ville de Seraing
 - agents nouvellement engagés par INTERSENIORS
- du manque de sentiment d'appartenance à une seule entité, commune à tous ;
- de la pénibilité de certains secteurs, notamment les soins, entretien, cuisines ;
- de la complexité du logiciel de gestion de paie ;
- des lacunes en matière d'adoption des documents généraux requis (statut, cadre, règlement de travail) ;

Les objectifs qualitatifs de la direction des ressources humaines visent à rencontrer les difficultés pré-rappelées :

Rencontrer la diversité des origines et des statuts et corriger le manque de sentiment d'appartenance à une seule entité, commune à tous :

En collaboration avec la présidence, la direction générale et la communication, la DRH veillera à l'organisation de manifestations renforçant le sentiment d'appartenance commun :

Accueil des nouveaux travailleurs ;
Brochure d'accueil ;
Fête des familles ;
Saint-Nicolas des enfants ;
Fête annuelle du personnel.

Améliorer les conditions de travail des secteurs les plus pénibles, notamment les soins, entretien, cuisines :

Ce volet qualitatif de la direction des ressources humaines s'opérera en concertation avec les organisations représentatives des travailleurs et avec les services interne et externe de prévention.

Améliorer l'utilisation du logiciel de paie :

La complexité du logiciel de paie a nécessité, depuis sa mise en exploitation, le recours régulier à la société qui le développe et le distribue.

Le service des ressources humaines doit impérativement assurer son autonomie afin d'effectuer dans les temps, les exports indispensables aux clôtures comptables.

L'accent sera donc mis sur la formation des agents gestionnaires du logiciel Arno RH.

Comblar les lacunes en matière d'adoption des documents généraux requis :

Le statut administratif, le statut pécuniaire, les cadres et le règlement de travail d'INTERSENIORS sont toujours en cours d'élaboration.

La direction des ressources humaines doit s'attacher à leur adoption définitive au plus tard en 2014.

D'une manière générale, la direction des ressources humaines s'impliquera également dans l'élaboration d'un plan pluri-annuel de formations.

IV.5 - Direction des achats

Fonctionnement

La direction des achats est actuellement assurée par la direction générale.

Le département compte une bachelière en logistique et deux employés administratifs.

Ce département joue un rôle important dans la maîtrise des coûts d'exploitation puisque c'est par son vecteur que sont effectués tous les achats en travaux, fournitures et services nécessaires au fonctionnement d'INTERSENIORS.

Objectifs quantitatifs et qualitatifs de la direction des achats

Il n'appartient évidemment pas à ce département d'œuvrer sur le terrain à la réalisation d'économies directes.

Par contre, le département poursuit un objectif quantitatif et qualitatif global et général de maîtrise et de diminution des coûts d'exploitation en assurant :

- le lancement et l'exécution des marchés publics ;
- la négociation des prix ;
- le respect des procédures internes en matière d'achats ;
- la tenue de statistiques permettant un meilleur contrôle des quantités achetées, notamment en matière d'énergie.

Lancement et l'exécution des marchés publics

Bien que la majeure partie des achats d'INTERSENIORS soit assurée par la passation de marchés publics, l'utilisation de ces derniers reste perfectible par :

- l'élargissement de l'assiette et de la durée des marchés ;
- la rationalisation et l'harmonisation des produits achetés ;
- l'étude de nouvelles procédures (centrales d'achats, procédure négociée avec publicité...)

Négociation des prix

La consultation de plusieurs firmes et la comparaison d'au moins trois prix est la règle au sein d'INTERSENIORS. La technique de négociation des prix pourrait néanmoins être améliorée et amplifiée.

Respect des procédures internes en matière d'achats

Le service des achats élabore actuellement, en collaboration avec le contrôleur de gestion, une procédure uniforme en matière d'achats.

Ceux-ci devront s'inscrire dans l'enveloppe du budget de fonctionnement qui sera approuvé pour l'exercice suivant.

Les achats « hors budget » devront être exceptionnels et soumis à une autorisation spécifique.

Tenue de statistiques permettant un meilleur contrôle des quantités achetées, notamment en matière d'énergie.

Dépenses fournitures énergies

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
808.712	795.415	829.193	894.500	941.308	978.960	1.018.119

IV.6 - Direction générale

Fonctionnement

La direction générale supervise les divers services composant l'administration générale de l'intercommunale. Elle est par ailleurs chargée de proposer les objectifs stratégiques à long terme d'INTERSENIORS.

a) Objectifs et moyens poursuivis par la direction générale dans le cadre de l'administration générale :

Communication interne

INTERSENIORS réunit des établissements et des agents d'horizons divers. Un objectif prioritaire de la communication interne sera l'instauration du sentiment d'appartenance à une institution commune.

Moyens à mettre en œuvre entre 2014 et 2016 :

- intensification du nombre de réunions associant l'ensemble des directions de maisons de repos ;
- passages réguliers de différents directeurs et agents du siège social dans les différentes maisons ;
- harmonisation des pratiques et rédaction d'un « manuel des procédures »

Communication externe

Peu d'outils de communication ayant été mis en place pendant la période 2010-2012, INTERSENIORS reste actuellement insuffisamment connue.

En 2013, l'intercommunale s'est dotée d'un site internet détaillé et convivial.

Elle était en outre présente au salon de l'emploi et au salon du volontariat.

Elle n'a pas manqué de contribuer au magazine « Flash inter » distribué par l'APRIL et était présente dans les folders du CHC et du CHU.

L'objectif prioritaire de l'intercommunale étant le retour à l'équilibre financier, INTERSENIORS privilégiera, pour cette période, les actions de communication les moins coûteuses mais néanmoins efficaces :

- gestion dynamique du site WEB ;
- communiqués de presse ;
- conférences de presse ;
- distribution de folders dans les hôpitaux, chez les médecins généralistes ;
- participation aux salons et foires avec volonté de mutualisation des frais (partenariats avec d'autres acteurs du même secteur) ;
- implication des associés ;

Médiation/Recouvrement de créances

L'objectif 2014-2016 sera de maîtriser et si possible diminuer le nombre et le montant des créances irrécouvrables.

Il ne sera pas facile à mettre en œuvre, dans la mesure où la situation économique globale, dégradée, diminue le pouvoir d'achat de la majorité des citoyens. Par ailleurs, INTERSENIORS pratique une politique d'augmentation régulière de ses tarifs d'hébergement qui risque d'augmenter les contentieux.

Les moyens envisagés sont les suivants :

- une amélioration des procédures existantes ;
- une plus grande collaboration avec les organismes sociaux, tout particulièrement avec les CPAS ;

Contrôle de gestion

L'amélioration du contrôle de la gestion est un élément essentiel à la bonne gouvernance d'INTERSENIORS. Dans ce but, le Conseil d'administration a décidé, en 2013, de recruter un

contrôleur de gestion. Licencié HEC, cet agent est chargé d'élaborer les indicateurs et les tableaux de bords qui permettront un suivi mensuel de l'activité de l'intercommunale.
Un logiciel de contrôle de gestion va également être testé.

Les objectifs 2014-2016 en matière de contrôle de gestion sont les suivants :

- élaboration, chaque année, du budget fonctionnel de l'année suivante. Le budget 2014 restera essentiellement élaboré au départ des chiffres de l'exercice précédent mais le but pour les années suivantes sera de déterminer les besoins pour les traduire en budget ;
- élaboration d'un budget d'investissements :
 - les investissements mobiliers 2014 seront prévus et chiffrés en collaboration avec les directions des différents établissements ;
 - le budget relatif aux investissements immobiliers devra être complété après analyse approfondie de l'état des immeubles actuellement amortis et évaluation des travaux de gros entretien et de réparations qu'il conviendrait d'y consentir ;
- reportings mensuels ci-après :
 - recettes hébergement
 - taux d'occupation
 - masse salariale
 - charges comptes 60 et 61

Service interne de prévention et de protection

Vu l'absence pour maladie de longue durée du conseiller en prévention d'INTERSENIORS, le SIPP est resté en retrait en 2013.

Outre les rapports obligatoires requis par la législation, plusieurs actions devront néanmoins être menées entre 2014 et 2016 :

- formations à l'évacuation incendie et à l'utilisation des extincteurs
- plans d'évacuation dans les résidences
- rédaction du plan d'urgence de chaque résidence
- formations à la manutention
- prévention des accidents de travail
- lutte contre la charge psycho-sociale
- lutte contre la légionellose et les infections nosocomiales
- prévention de la grippe

Service Informatique

INTERSENIORS assure la gestion de son parc informatique grâce au concours d'un informaticien à temps plein, chargé du help desk et de diverses programmations.

Depuis sa constitution, INTERSENIORS consent des investissements réguliers et significatifs dans le domaine de l'informatique.

Fournitures informatiques

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
15.803	9.633	8.391	5.400	5.508	5.618	5.730

Maintenance informatique

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
50.991	49.010	61.498	73.650	113.250	115.515	117.825

Commentaire :

Les frais de prestation de la société de maintenance du logiciel de paie ont atteint entre 10 et 15.000 € en 2011 et 2012. Ces prestations se sont réduites en attente de formation de personnel. En 2014, des projets d'investissement dans des logiciels informatique sont programmés, d'où une augmentation de ce poste.

Secrétariat

Les objectifs qualitatifs, tout particulièrement dans le chef du secrétariat des instances tendront au respect maximum des délais impartis légalement à INTERSENIORS pour la convocation de ses instances et la rédaction de différents rapports.

La secrétaire de direction aura également l'objectif de contrôler l'efficacité des coursiers et la maîtrise des coûts du matériel de bureau. Les chiffres ci-dessous indiquent néanmoins la part très relative de ces dépenses dans le budget global des dépenses d'INTERSENIORS, ainsi que leur stabilité.

Fournitures de bureau

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
22.624	21.969	15.980	20.400	20.288	20.694	21.108

Frais d'expédition

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
17.612	17.447	18.799	17.600	17.952	18.311	18.677

b) Objectifs stratégiques poursuivis par la Direction générale et moyens à mettre en œuvre:

La direction générale poursuit trois objectifs stratégiques :

- Retour à l'équilibre budgétaire ;
- Mise en conformité de toutes les résidences d'INTERSENIORS avec les normes architecturales prescrites par l'ARGW du 15 octobre 2009 ;
- Développement de l'activité via :
 - l'obtention de lits et de subventions pour le développement de nouvelles résidences ;
 - l'instauration de partenariats public/privé pour l'exploitation de services à l'usage des personnes âgées ;
 - le développement de logements adaptés.

Le retour à l'équilibre budgétaire

Depuis la création d'INTERSENIORS, les pertes des exercices successifs sont prises en charge par ses associés principaux, soit le CPAS de SERAING et l'A.I.S.H.

Cette intercommunale répercute elle-même le déficit sur ses communes associées, dans les proportions suivantes :

Répartition de la perte prise en charge par l'A.I.S.H.

Ville de Seraing	62,11%
Commune de Flémalle	20,36%
Ville de Waremme	10,59%
Commune de St Nicolas	4,99%
Commune de Neupré	1,95%

Répartition de la perte entre les associés					
	2012	2013	2014	2015	2016
Répartition déficits AISH	-469.166	-835.514	-1.083.726	-379.662	-50.345
Ville de Seraing	-291.399	-518.938	-673.102	-235.808	-31.269
Commune de Flémalle	-95.522	-170.111	-220.647	-77.299	-10.250
Ville de Waremme	-49.685	-88.481	-114.767	-40.206	-5.332
Commune de St Nicolas	-23.411	-41.692	-54.078	-18.945	-2.512
Commune de Neupré	-9.149	-16.293	-21.133	-7.403	-982
CPAS de Seraing	-1.277.455	-1.160.562	-907.291	-402.475	-144.721
Résultat d'exercice	-1.746.621	-1.996.076	-1.991.017	-782.137	-195.066

La volonté d'INTERSENIORS est donc d'alléger au plus vite cette charge pour les communes associées, qui doivent elles-mêmes faire face, vu la conjoncture, à des difficultés financières grandissantes.

Les chiffres du tableau ci-dessus démontrent que cet objectif devrait être atteint à l'issue de l'exercice 2016.

Mise en conformité de toutes les résidences d'INTERSENIORS avec les normes architecturales prescrites par l'ARGW du 15 octobre 2009

Actuellement, trois établissements d'INTERSENIORS ne rencontrent pas les normes architecturales dont l'entrée en vigueur est normalement fixée au 1^{er} janvier 2015. Des dérogations restent possibles mais la région wallonne exigera en contrepartie une planification stricte des mesures à prendre. Ces contraintes, combinées avec l'absence d'un service ingénierie/architecture au sein de notre intercommunale, justifient les importants investissements engagés et prévus en matière d'études pour les exercices à venir.

MR/MRS Résidence Lambert Wathieu à Jemeppe

Cette résidence, trop ancienne pour que sa rénovation soit envisagée, devra être désaffectée et ses lits transférés dans un nouvel immeuble.

INTERSENIORS bénéficie actuellement d'un accord de principe de la Région wallonne sur l'obtention d'un subside (enveloppe fermée), de 6.600.000 euros.

2014 : attribution du marché de promotion relatif à la conception, la construction et le financement d'une nouvelle résidence (dite « Bords de Meuse »), d'une capacité de 150 lits ;

2015 et 2016 : construction de cette résidence en vue de son ouverture au plus tard le 1^{er} janvier 2017.

MRS le Centenaire à Ougrée

La MRS Le Centenaire compte encore actuellement 12 chambres à quatre lits, alors que les chambres doubles et individuelles deviennent la norme. Elle devra donc faire l'objet d'un reconditionnement en profondeur et être dotée d'au moins 60 chambres individuelles d'une superficie minimale de 15m² hors sanitaires.

INTERSENIORS a commandé en 2013 l'étude par une société spécialisée des meilleures options pour la mise aux normes.

Il en ressort que la réalisation d'économies sur le coût des travaux entraîne des pertes d'exploitations importantes pendant plusieurs mois.

L'option retenue actuellement suppose donc la construction d'un bâtiment annexe, qui permettra d'aménager les niveaux existants sans trop perturber la vie quotidienne des résidents et sans diminuer le nombre de lits exploités.

Ce confort a néanmoins un coût important, actuellement évalué à plus de 12.000.000 d'euros.

INTERSENIORS adressera donc le plus rapidement possible à la Région wallonne un dossier portant sur l'obtention d'un accord de principe pour l'obtention de subsides.

MR/MRS Eglantine

Quelques dizaines de centimètres carrés feraient défaut dans chaque chambre de la résidence Eglantine pour que cette dernière réponde aux normes architecturales requises pour l'exploitation de lits MRS.

Une étude approfondie est en cours et l'éventualité de la nécessité d'exploiter l'Eglantine en MRPA pure à partir de 2015 ne peut pas être écartée.

La qualification MRS des 42 lits actuellement exploités dans cette maison serait reportée sur d'autres lits de l'intercommunale.

L'impact de cette éventualité sera abordé lors de l'évaluation du plan stratégique.

Développement de nouveaux projets

Obtention de lits et de subventions pour le développement de nouvelles résidences

Sollicitée par certains de ses associés, INTERSENIORS voudrait développer son offre et construire de nouvelles résidences à destination des personnes âgées.

L'étude socio-économique et démographique menée par Belfius tend notamment à prouver que de tels développements pourraient être particulièrement opportuns sur les communes de Waremme et de Neupré.

La Ville de Waremme dispose d'ores et déjà d'un terrain susceptible d'accueillir une maison de repos de 100 à 120 lits. L'étude de faisabilité menée en juillet dernier le confirme.

Partenariats public/privé pour l'exploitation de services à l'usage des personnes âgées

Le métier premier d'INTERSENIORS n'est pas de construire des immeubles, mais surtout d'assurer la prestation des meilleurs services possibles dans le cadre de l'hébergement et de la prise en charge des personnes âgées.

L'intercommunale sera donc attentive à toute possibilité de développement en qualité, le cas échéant, de prestataire de services.

Développement de logements adaptés

Les projections financières développées dans le présent plan stratégiques prévoient la diminution drastique des cas O et A dans nos admissions.

Cette option s'inscrit dans un objectif avant tout financier mais correspond avec la politique affirmée par la région wallonne d'un maintien au domicile.

INTERSENIORS se propose donc d'étudier l'opportunité de développer des résidences-services sociales et des immeubles à appartements destinés aux aînés peu ou pas dépendants.

Ces études sont à leurs prémices et leur impact éventuel ne peut être prévu dans ce plan.

CHAPITRE V - LES INVESTISSEMENTS

Evolution générale 2010-2016

INVESTISSEMENTS 2010-2016							
Nature	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Frais de premier établissement			353.972	55.158	81.000	500.000	0
Logiciels	5.616	4.176	18.265	27.627	78.000	0	0
Constructions/Achats imm.	18.651.631			66.847	330.000	250.000	0
Gros travaux d'entretien	1.151	13.197	60.276	189.107	75.000	75.000	75.000

Agencement des immeubles	188.021	60.458	28.432	85.536	187.830	30.000	30.000
Mobilier	320.557	16.259	13.380	54.653	90.296	30.000	30.000
Matériel médical	364.388	24.481	52.382	136.805	180.454	44.500	32.000
Matériel non médical	100.511	33.936	11.207	2.382	427.790	0	0
Matériel roulant				0	0	0	0
Matériel informatique	37.972	8.985	5.964	21.895	10.433	6.000	3.000
Production immobilisée				25.000	25.000	25.000	25.000
Total	19.669.847	161.492	543.878	609.851	1.485.803	960.500	195.000
Total sans immobiliers	1.018.216	161.492	189.096	487.846	1.074.803	210.500	195.000

Commentaire :

INTERSENIORS a consenti d'importants investissements en 2010, lors de l'acquisition de la résidence Domaine du Château (13.150.531 €) et de la résidence adaptée rue Fivé à Seraing (5.501.000 €). Près de 850.000 € ont été consacrés aux finitions de cet immeuble, à son aménagement et à l'acquisition des meubles et matériels nécessaires à son exploitation.

2011 et 2012 se caractérisent par peu d'investissements, hormis l'achat, au C.P.A.S. de Seraing, du terrain qui accueillera la construction de la future résidence Bords de Meuse (300.000 euros hors frais).

Entamé fin 2011, le budget relatif à divers investissements en mobilier et matériel dans les établissements a été concrétisé en 2013, ce qui justifie les montants importants investis au cours de cette année.

Par ailleurs, la Région wallonne a exigé d'INTERSENIORS la réalisation de différents travaux pour la mise aux normes architecturales et incendie de la résidence Les Genêts et de la résidence Lambert Wathieu. Ces travaux à terminer respectivement pour le 1^{er} trimestre 2014 et la fin 2013, sont estimés à 60.000 € (26.000 € de subsides) et à 100.000 €.

BUDGET INVESTISSEMENT 2013-2016				
Nature	2013	2014	2015	2016
Frais de premier établissement	55.158	81.000	500.000	0
Logiciels	27.627	78.000	0	0
Constructions	66.847	330.000	250.000	0
Gros travaux d'entretien	189.107	75.000	75.000	75.000
Agencement des immeubles	85.536	187.830	30.000	30.000
Mobilier	54.653	90.296	30.000	30.000
Matériel médical	136.805	180.454	44.500	32.000
Matériel non médical	2.382	427.790	0	0
Matériel roulant	0	0	0	0
Matériel informatique	21.895	10.433	6.000	3.000
Production immobilisée	25.000	25.000	25.000	25.000
TOTAL	609.851	1.485.803	960.500	195.000

FRAIS DE PREMIER ETABLISSEMENT				
Résidence	2013	2014	2015	2016
Centenaire				
Mise aux normes 2015 - Etude de faisabilité	10.727			
Mise aux normes 2015 - Inventaire amiante		8.000		
Mise aux normes 2015 - Etude d'avant-projet	23.958	10.000		
Mise aux normes 2015 - Conception, Rédaction CSC, Permis d'urbanisme			500.000	
Chantraine				
Frais d'étude - Construction d'une annexe		25.000		
Projet Waremmé				
Etude de faisabilité	4.574			
Etude d'avant-projet		10.000		
Bords de Meuse				
Etude de faisabilité	15.899			
Etude d'orientation des sols		8.000		
Rédaction CSC		10.000		
Administration				
Audit énergétique		10.000		
TOTAL	55.158	81.000	500.000	0

Commentaire :

INTERSENIORS entend mener à bien deux options stratégiques essentielles : assurer la mise aux normes 2015 de la MRS Le Centenaire et de la résidence Lambert Wathieu ; introduire des demandes de développement et de subsides.

D'importantes simulations et études ont été nécessaires en 2013 et perdureront sur les exercices à venir.

L'étude de la construction d'une annexe à Chantraine est également programmée. Cette annexe permettrait de satisfaire aux remarques de la région wallonne et du SPMT en ce qui concerne l'insuffisance de place en termes de pièces de stockage et de chambre d'isolement.

LOGICIELS				
Résidence	2013	2014	2015	2016
Administration				
Comptabilité	20.627			
Site Web	7.000			
Soins		50.000		
Reporting		28.000		
TOTAL	27.627	78.000	0	0

Commentaire :

Une des premières préoccupations lors de la création d'INTERSENIORS fut l'amélioration de l'informatisation.

L'achat du logiciel de paie ARNO RH (ressources humaines), des logiciels Home + (hébergement), Care + et Plan + (soins) et Winbook (comptabilité), en fut l'illustration.

Entamée en 2012, la réflexion relative à l'abandon du logiciel comptable Winbook, insuffisant à absorber l'ensemble des opérations notamment au plan analytique, fut concrétisée en 2013, par l'acquisition du logiciel BOB 50.

Le logiciel 3P, largement utilisé par les pouvoirs locaux et relatif à la gestion des marchés publics fut également acquis afin de soulager la tâche du service achats.

L'objectif actuel de contrôle très étroit de la gestion pose désormais la question de l'opportunité d'acquérir un logiciel de contrôle de gestion, qui permettrait au contrôleur de gestion de se consacrer à la correction des écarts qu'il constaterait plutôt que de perdre un temps précieux à l'extraction et à la consolidation des données.

Il en va de même de la gestion des horaires et des congés, fondamentale pour la maîtrise des charges salariale et relativement à laquelle l'acquisition d'un logiciel spécialisé est envisagée.

CONSTRUCTIONS				
Résidence	2013	2014	2015	2016
Centenaire				
Cloisons - Bureaux	8.555			
Réfection trottoirs	6.138			
Cuisine de régénération		300.000		
Genêts				
Terrasse extérieure	5.366			
Lambert Wathieu				
Terrasse extérieure	6.920			
Garde corps	2.067			
Heures Paisibles				
Terrasse extérieure		30.000		
Chantraine				
Pergola	10.097			
Construction - Annexe			250.000	
Domaine du Château				
Terrasse extérieure	27.704			
TOTAL	66.847	330.000	250.000	0

Commentaire :

Dans le but d'améliorer les conditions de séjour des résidents déments tout en évitant leurs fugues, INTERSENIORS a investi en 2013 dans l'aménagement d'espaces verts sécurisés :

- terrasse clôturée à Domaine du Château
- terrasse clôturée aux Genêts
- terrasse et clôture à Lambert Wathieu
- pergola et clôture à Chantraine

➤ réfection des trottoirs au Centenaire

L'aménagement d'une terrasse sera envisagé en 2014 aux Heures paisibles à Waremmes.

L'adhésion à la cuisine centrale de l'A.I.S.H. nécessitera, en 2014, des travaux de transformation de la cuisine actuelle du Centenaire (aménagement de chambres froides) pour environ 300.000 € TVAC.

Le budget de 250.000 € prévu en 2015 est dédié à la construction d'une annexe à la résidence Chantraine.

GROS TRAVAUX D'ENTRETIEN				
Résidence	2013	2014	2015	2016
Centenaire				
Remplacement chaudière	51.707			
Peintures cages d'escalier	3.373			
Réparation vitrage toiture	6.292			
Peinture - Bureaux	1.491			
Genêts				
Peintures intérieures	11.101			
Chantraine				
Peintures intérieures	26.448			
Lambert Wathieu				
Peintures intérieures	33.479			
Peintures extérieures	40.479			
Porte coupe-feu	2.152			
Porte d'entrée	3.300			
Revêtement de sol - Salles de bains	2.172			
Réfection - Salles de bains	7.113			
Toutes les maisons				
Entretiens divers		75.000	75.000	75.000
TOTAL	189.107	75.000	75.000	75.000

Commentaire :

Ce poste augmente considérablement en 2013.

Très peu d'investissements ont en effet été consentis dans les immeubles autres que Domaine du Château.

Pour rappel, INTERSENIORS décidait, en 2010, d'envisager à terme la fermeture de la résidence Chantraine et le transfert des lits vers la future résidence Bords de Meuse. Cette décision vient d'être modifiée et Chantraine restera donc en activité.

La maison justifie dès lors pleinement un rafraîchissement progressif, qui a été entamé en 2013 par la remise en peinture des espaces de vie communs.

Un budget visant à permettre le rafraîchissement annuel de 10% des chambres est prévu pour 2014, 2015 et 2016 .

AGENCEMENT DES IMMEUBLES				
Résidence	2013	2014	2015	2016
Centenaire				
Sécurisation anti-intrusion	27.500			
Signalisation	2.000			
Installation appels infirmiers				
Genêts				
Baignoire à hauteur variable		25.410		
Aménagement WC handicapé		2.420		
Sécurisation anti-intrusion	7.500			
Mise aux normes - Incendie		60.000		
Eglantine				
Signalisation	2.000			
Lambert Wathieu				
Signalisation	2.000			
Clôtures et portail	3.124			
Mise aux normes - Incendie		100.000		
Heures Paisibles				
Signalisation	2.000			
Sécurisation des fenêtres	18.229			
Sécurisation de la cage d'escalier	5.713			
Chantraine				
Signalisation	2.000			
Clôtures et portail	4.885			
Domaine du Château				
Signalisation	2.000			
Clôtures et portail	6.585			
Toutes les maisons				
Agencements divers			30.000	30.000
TOTAL	85.536	187.830	30.000	30.000

Commentaire :

Les principaux investissements 2013 sont relatifs à la pose d'une signalisation. Cet investissement, décidé dès 2012, se concrétise seulement maintenant car il nécessitait les permis d'urbanisme « ad hoc ».

La sécurisation des fenêtres des Heures paisibles (pose de serrures à clé) répond à une évidence puisque nous avons dû déplorer la défenestration d'un résident désorienté courant de l'année écoulée.

Les clôtures et portails participent également à la sécurisation des sites.

Les aménagements prévus aux Genêts en 2014 visent la mise en conformité aux normes MRS, afin de mettre en exploitation les lits tout récemment requalifiés.

Les sécurisations incendie aux Genêts et Lambert Wathieu répondent aux exigences de l'I.I.L.E.

MOBILIER				
Résidence	2013	2014	2015	2016
Centenaire				
Téléviseurs	2.805			
Table de nuit avec frigo	4.918			
Table salle à manger	1.426	700		
Four encastrable (KEL)		350		
Table salle à manger (KEL)		350		
Lambert Wathieu				
Poutre	915			
Armoire vestiaire	668			
Téléviseur	525			
Table de chambre	1.304			
Tables de nuit avec frigo		9.000		
Téléviseurs		1.050		
Armoires		1.200		
Tables		3.000		
Chantraine				
Garde robe 3 portes		36.002		
Tables de nuit sans frigo		14.993		
Table ronde en rotin		300		
Téléviseur	525	550		
Domaine du Château				
Armoire vestiaire	789			
Porte-manteaux	3.261			
Armoire bureau basse		400		
Parasol		900		
Table basse de salon		600		
Eglantine				
Table salle à manger	1.915			
Frigo de table de nuit		3.500		
Genêts				
Téléviseur	701			
Garde-robe	4.554			
Table de chambre	1.087			
Paravent WC		1.331		
Chariot à linge		1.800		
Parasol		420		
Table de nuit avec frigo	6.148	3.250		
Armoire de bureau (KEL)		400		
Bureau (KEL)		250		
Heures Paisibles				
Colonnes de rangement	711			
Frigos de table de nuit		2.100		

Tenture opaque		300		
Téléviseur		550		
Administration				
Mobilier de bureau	22.400			
Toutes les maisons				
Mobilier de jardin		7.000		
Mobilier divers			30.000	30.000
TOTAL	54.653	90.296	30.000	30.000

Commentaire :

L'essentiel des investissements en mobilier, en 2013, sont dévolus aux bureaux (direction générale ff, présidence, service du personnel) et aux lits à hauteur variable, indispensables au confort des résidents et du personnel.

2014 prévoit également des lits à hauteur variable et le remplacement de toutes les garde-robes et tables de nuit de Chantraine.

Les investissements en mobilier fléchissent en 2015 et 2016, vu les efforts consentis les deux années précédentes.

L'ouverture prévisible de la future résidence Bords de Meuse en 2017 verra ce poste augmenter à nouveau de manière très significative, vu la nécessité de meubler intégralement la nouvelle résidence (hormis les lits, le mobilier actuel de Lambert Wathieu sera en effet totalement obsolète).

MATERIEL MÉDICAL				
Résidences	2013	2014	2015	2016
Centenaire				
Percussionnaire	5.700			
Matelas alternating	14.528			
Chariot à médicament (report 2013)		7.000		
Balance chaise		2.200		
Chariot à langes		3.200		
Table inclinée (KEL)		3.000		
Lits à hauteur variable			20.000	20.000
Lambert Wathieu				
Claustras	1.155			
Lits à hauteur variable	2.432	21.328		
Matelas alternating	10.566	23.472		
Chantraine				
Fauteuil gériatrique	3052,06			
Lits à hauteur variable	7.295	11.997	5.000	
Matelas alternating	10.269		5.000	2.500
Domaine du Château				
Chaise percée sur roulette		1.850		
Fauteuil gériatrique		9.600		
Palan		5.900		
Pose-pieds		3.000		

Pousse-seringue		1.500		
Sangles (palan)		700		
Matérile KEL		8.000		
Matelas alternating	8.802			
Eglantine				
Chaise percée sur roulette		370		
Lits à hauteur variable	7.295	13.330	5.000	
Matelas alternating	3.962	4.401	2.000	2.000
Palan		5.900		
Sangles (palan)		700		
Genêts				
Fauteuil relax	3.197			
Fauteuil gériatrique	4.578			
Matelas alternating	9.245	3.962		
Chariot à médicament (report 2013)		7.000		
Chariot à pansement		3.000		
Lits à hauteur variable	12.159	23.994	5.000	5.000
Motomed (KEL)		3.550		
Table de massage (KEL)		5.000		
Table médicale pliable		600		
Heures Paisibles				
Palan		5.900		
Fauteuil gériatrique	7.630			
Matelas alternating	24.939		2.500	2.500
TOTAL	136.805	180.454	44.500	32.000

MATERIEL NON MÉDICAL				
Résidence	2013	2014	2015	2016
Chantraine				
Chariot de nettoyage		500		
Eglantine				
Cireuse		1.500		
Plateau cireuse		325		
Genêts				
Cireuse		1.500		
Plateau cireuse		325		
Centenaire				
Cireuse		6.000		
Plateau cireuse		1.300		
Domaine du Château				
Aspirateur à eau		520		
Heures Paisibles				
Autolaveuse		6.600		
Lambert Wathieu				

Aspirateur à eau		520		
Batterie auto laveuse		700		
Communication				
Roll-ups	1.004			
Lettrage véhicule	764			
Projecteur	614			
Film d'entreprise		8.000		
Toutes les maisons				
Chariots de régénération		400.000		
TOTAL	2.382	427.790	0	0

Commentaire :

Les investissements sont surtout relatifs à du gros matériel de nettoyage et aux chariots de régénération, indispensables à la transition vers la cuisine centrale de l'A.I.S.H. Ils permettront d'amener à bonne température les plats acheminés en liaison froide.

MATERIEL INFORMATIQUE				
Résidence	2013	2014	2015	2016
Administration				
Docking station	650			
Ordinateurs portables	3.161			
Ordinateurs	1.679	1.000	1.000	1.000
Ecran	350			
Licences Office	7.018		2.500	1.000
Licences WinPRO	4.037			
Licences Windows		4.628	2.500	1.000
Licences TS/RDP		1.452		
Terminaux	5.000			
Centenaire				
Terminaux		2.395		
Genêts				
Terminaux		958		
TOTAL	21.895	10.433	6.000	3.000

Production immobilisée				
Etablissement	2013	2014	2015	2016
TOUS	25.000	25.000	25.000	25.000
TOTAL	25.000	25.000	25.000	25.000

CHAPITRE VI – CONCLUSIONS ET RESERVES

La période 2014-2016 répond aux caractéristiques suivantes:

- indice relativement élevé de fiabilité des prévisions : peu d'éléments d'appréciation sont soumis à la réserve d'une importante marge d'erreur ou de données inconnues ;
- pas ou très peu d'impact des choix stratégiques à opérer, notamment en matière d'investissements immobiliers.

Il s'avère impossible, à l'adoption du présent plan, d'évaluer l'impact de projets stratégiques encore à l'étude (partenariats privé/public, construction et exploitation de résidences d'appartements pour personnes âgées).

Deux défis majeurs devront être relevés par INTERSENIORS entre 2014 et 2016 :

- 1) améliorer les résultats d'exercices, résorber la perte et tendre aux bénéfices, **tout en rencontrant**:
 - la nécessité de mettre deux, voire trois établissements aux normes architecturales requises par la Région wallonne ;
 - le vieillissement de la plupart des meubles et immeubles, nécessitant un plan raisonnable d'investissements (les investissements en meubles, matériels, grosses réparations et entretiens ont été très limités entre 2009 et 2013 pour les établissements autres que Domaine du Château) ;
 - l'augmentation du nombre de résidents déments ou désorientés, nécessitant également des investissements, notamment pour garantir la sécurité de ces derniers ;
 - les contraintes normatives (normes de personnel, normes de formations, échelle de Katz...) qui restreignent le champ d'action des décideurs ;
 - les options philosophiques et politiques du secteur public et des associés de l'intercommunale (impact sur le prix d'hébergement)
- 2) maîtriser la masse salariale, tout en :
 - intégrant les profils actuels de nos agents: statutaires bénéficiant d'acquis, agents malades de longue durée, agents bénéficiant d'aménagements de fin de carrière...
 - préservant un maximum d'emplois ;
 - garantissant la qualité de l'encadrement et des soins des résidents;
 - tenant compte de plus de 30.000 heures à donner en récupération

Les projections font état d'une **amélioration significative** à partir de 2015 et d'un retour presque à l'équilibre à l'issue de l'exercice 2016.

L'approche est prudente puisque nous tenons compte de plus de deux millions d'euros d'investissements sur la période.

Les variables/inconnues ci-après doivent cependant être évoquées :

- fréquence de l'indexation des salaires ;
- évolution des points APE ;

- évolution des coûts d'énergie ;
- position du SPF économie en matière d'augmentation des prix d'hébergement à partir de 2016
- impact de la régionalisation du secteur ;
- impact de la crise économique sur le taux d'occupation ;
- évolution des coûts alimentaires dans le contexte de la cuisine centrale AISH;
- impossibilité à ce jour de déterminer les subsides à l'investissement et les lits supplémentaires que la Région wallonne pourrait encore accorder à l'intercommunale;
- contraintes liées aux normes architecturales de l'Eglantine.