Plan stratégique 2014-2016 adopté par l'assemblée générale ordinaire

des associés du 18 décembre 2013

EVALUATION

Assemblée générale ordinaire d'INTERSENIORS du 22 décembre 2014.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION 5

CHAPITRE I - SECTEUR D'ACTIVITE 5

CHAPITRE II - ETAT DES LIEUX A L'EVALUATION DU PLAN STRATEGIQUE 5

II.1. LES ASSOCIES 5

II.2. LES ETABLISSEMENTS ET LITS 5

II.3. LES CENTRES D'ACCUEIL ET DE SOINS DE JOUR 6

II.4. LA SA RESIDENCE LES LILAS 6

II.5. LA RESIDENCE ADAPTEE 6

II.6. LE CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE ET POLITIQUE GENERAL 6

CHAPITRE III - RAPPORT SUR L'EVOLUTION DES RESULTATS D'EXERCICES 7

CHAPITRE IV - OBJECTIFS QUANTITATIFS ET QUALITATIFS ET INDICATEURS DE PERFORMANCE FIXES AUX DIFFERENTES DIRECTIONS PAR LE PLAN INITIAL – EXAMEN DU DEGRE DE REALISATION 8

Rappel de la méthodologie utilisée dans le plan stratégique de décembre 2013 8

IV.1. - DIRECTION DE L'HEBERGEMENT 9

IV.1.1. Objectifs quantitatifs et indicateurs de performance assignés en 2013 à la direction de l'hébergement 9

IV.1.2. L'évolution des recettes d'hébergement 10

IV.1.3. L'évolution des recettes INAMI 14

IV.1.4. Objectifs quantitatifs et indicateurs de performance direction de l'hébergement – secteur «cuisines » 15

IV.1.5. Objectifs quantitatifs et indicateurs de performance direction de l'hébergement – secteur « travaux » 17

IV.1.6. Objectifs qualitatifs de la direction de l'hébergement 17

IV.1.7. Objectifs qualitatifs hébergement « sensu stricto » 17

IV.1.8. Objectifs qualitatifs hébergement – secteur animation 18

IV.1.9. Objectifs qualitatifs hébergement – secteur cuisines 19

IV.1.10. Objectifs qualitatifs hébergement – secteur travaux 20

IV. 2 - DIRECTION DES SOINS 21

IV.2.1. Objectifs quantitatifs assignés à la direction des soins par le plan stratégique 2013 21

IV.2.2 Objectifs qualitatifs de la direction des soins 22

IV.3 - DIRECTION DES FINANCES 24

IV.3.1. Objectifs quantitatifs de la direction des finances 24

IV.3.2. Objectifs qualitatifs de la direction des finances 25

IV. 4 - DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES 27

IV.4.1. Objectifs quantitatifs et indicateurs de performance assignés à la direction des ressources humaines 27

IV.4.2. Evolution générale des subventions liées au personnel 27

IV.4.3. Evolution INAMI 3ème volet 28

IV.4.4. Evolution APE 29

IV.4.5. Evolution MARIBEL 29

IV.4.6. Evolution des ETP entre 2009 – 2014 30

IV.4.7. Absentéisme 32

IV.4.8. Objectifs qualitatifs de la direction des ressources humaines 32

IV.5 - DIRECTION DES ACHATS 33

IV.5.1. Objectifs quantitatifs et qualitatifs de la direction des achats 33

IV.6 - DIRECTION GENERALE 34

Fonctionnement 34

IV.6.1. Objectifs et moyens poursuivis par la direction générale dans le cadre de l'administration générale 34

IV.6.2. Objectifs stratégiques poursuivis par la direction générale et moyens à mettre en œuvre 38

IV.6.2.1. Le retour à l'équilibre budgétaire 38

IV.6.2.2. La mise en conformité de toutes les résidences d'INTERSENIORS avec les normes architecturales prescrites par l'ARGW du 15 octobre 2009 39

IV.6.2.2.1 MR/MRS Résidence Lambert Wathieu à Jemeppe 39

IV.6.2.2.2. MRS Le Centenaire à Ougrée 39

IV.6.2.2.3. MR/MRS Eglantine 39

IV.6.2.3. L'obtention de lits et de subventions pour le développement de nouvelles résidences 40

IV.6.2.4. Le développement de logements adaptés 40

CHAPITRE V - LES INVESTISSEMENTS 40

Evolution générale 2010-2016 40

CHAPITRE VI – CONCLUSIONS ET RESERVES 56

ANNEXES

Budget de fonctionnement 2015

Résultats financiers prévisionnels 2014-2016

INTRODUCTION

Le 18 décembre 2013, en application de l'article L1523-13 §4 du CDLD, l'assemblée générale ordinaire d'INTERSENIORS adoptait :

1. un plan stratégique pour trois ans, 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 ;
2. les budgets de fonctionnement et d'investissement de l'intercommunale.

Egalement en vertu de l'article du CDLD précité, il appartient à l'assemblée générale ordinaire d'INTERSENIORS de décembre 2014 d'évaluer le plan stratégique qu'elle approuvait voici un an. Il s'agit du présent document.

CHAPITRE I - SECTEUR D'ACTIVITE

Le secteur d'activité d'INTERSENIORS n'a pas changé depuis l'adoption du plan stratégique 2013.

L'intercommunale a toujours 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'EVALUATION DU PLAN STRATEGIQUE

II.1. Les associés

Les associés d'INTERSENIORS sont identiques :

- 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.).

II.2. Les établissements et lits

Les établissements exploités, le nombre de lits et leur répartition entre lits MRPA et lits MRS restent également identiques :

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%**

En termes de perspectives d'évolution, INTERSENIORS détient toujours 40 lits MRPA, 8 lits de court séjour et les 10 «qualifications » lits MRS en portefeuille.

Un nouveau dossier sollicitant la requalification de 40 lits MRPA en lits MRS a été adressé à la Région wallonne le 14/4/2014.

Dans la mesure où INTERSENIORS reste dans l'incertitude quant à l'issue qui sera réservée à cette demande, l'évaluation du plan 2013 ne tient pas compte de l'impact que produiraient de nouvelles requalifications.

II.3. Les centres d'accueil et de soins de jour

Fin 2014, INTERSENIORS exploite toujours:

- Le CASJ Espace 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.

Une réflexion a été menée quant à l'opportunité de maintenir en exploitation le CSJ La Cigale, dont le taux d'occupation n'est pas rentable. L'étude est toujours en cours, et le choix s'avère délicat à poser, car ce Centre de soins est intéressant pour les aînés, qui peuvent ainsi prolonger leur maintien à domicile.

II.4. La SA Résidence Les Lilas

L'AISH a cédé à INTERSENIORS les parts qu'elle détenait dans le capital de la SA 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). Cette situation n'a pas évolué depuis fin 2013, INTERSENIORS accentuant néanmoins les collaborations et partenariats avec la société anonyme.

II.5 La résidence 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 principale (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.

Aucune modification notoire de la situation n'est à signaler, les appartements se louent assez aisément dans le nouveau contexte de résidence principale.

II.6. Le contexte socio-économique et politique général

Relativement à la situation socio-économique et politique existant à l'adoption du plan stratégique 2013, des modifications importantes sont intervenues :

Modification de la composition du Gouvernement wallon

Les élections régionales du 12 mai 2014 ont justifié une modification de la composition du Gouvernement wallon. Monsieur Maxime PREVOT (CDH) succède à Madame Eliane TILLIEUX (PS) dans le portefeuille de l'Action sociale.

Sixième réforme de l'Etat et transfert de compétences

Dans le cadre de la sixième réforme de l'Etat, le 1er juillet 2014, la Wallonie est devenue compétente pour des matières jusqu'ici gérées par l'État fédéral et la Fédération Wallonie-Bruxelles.

Le transfert de compétences en matière d'action sociale et de santé intéresse tout particulièrement INTERSENIORS puisqu'entre autres, sont concernés ;

- la politique des personnes âgées et les soins Long Care (SPF Santé publique et INAMI) ;
- le financement des établissements pour aînés ;
- la définition des normes en matière de maisons de repos et de soins ;
- le contrôle des prix dans les maisons de repos.

Ainsi que le relève la déclaration de politique régionale wallonne 2014-2019, «*ces nouvelles compétences constituent aussi pour la Wallonie une opportunité d'améliorer la complémentarité entre les différentes politiques menées en faveur des aînés, qui relevaient auparavant de plusieurs niveaux de pouvoir*.»

A court terme, ces modifications importantes auront peu d'incidence sur le quotidien d'INTERSENIORS, dans la mesure où les administrations fédérales, communautaires et régionales ont conclu des protocoles d'accord visant à assurer la transition. Ces protocoles impliquent que les fonctionnaires fédéraux avec lesquels INTERSENIORS travaillaient, restent ses correspondants durant la phase transitoire, mais exerceront leurs activités sous l'autorité de la Région wallonne.

Intervention du Centre régional d'Aide aux Communes (CRAC) en faveur de la Ville de SERAING

La Ville de SERAING a gravement été atteinte par la fermeture de la phase à chaud de la sidérurgie locale. La perte des revenus de la sidérurgie à chaud se cumule à une baisse de rentrées d'impôts sur les personnes physiques et SERAING doit trouver plus de 67 millions d'euros d'ici 2018 pour atteindre l'équilibre. La Ville a donc sollicité du Centre régional d'Aide aux Communes (CRAC) un prêt de 27 millions d'euros. Ce prêt justifiera, si pas une mise sous gestion, en tous cas un contrôle régulier des dépenses communales.

Or, depuis la constitution d'INTERSENIORS, la Ville de SERAING intervient annuellement dans les pertes d'exercice de l'intercommunale. Un plan de gestion a donc été également adopté par le Conseil d'administration d'INTERSENIORS du 29 octobre 2014 et sera joint au plan de gestion de la Ville.

Comme nous l'exposons plus loin, les chiffres utilisés pour l'évaluation du plan stratégique 2013 sont ceux fixés par le plan de gestion.

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

L'évolution des pertes d'exercices entre 2009 et 2012 a été commentée dans le plan stratégique initial et n'a évidemment subi aucun changement.

Résultats exercices 2013 à 2016

		2013	2014	2015	2016
Plan		-1.996.076	-1.991.017	-782.137	-195.065
Evaluation		-1.985.947	-1.901.206	-1.470.059	-1.389.474

Le tableau ci-dessus démontre que les résultats 2013 et 2014, réévalués, rencontrent bien la projection effectuée par le plan stratégique 2013. Par contre les résultats d'exercices 2015 et 2016 indiquent un redressement du résultat moins rapide qu'espéré.

Plusieurs éléments permettent d'expliquer ce constat :

1) *Chiffres établis par référence au plan de gestion, établi lui-même avec beaucoup de prudence*

Les chiffres retenus pour l'évaluation du plan stratégique 2013 sont ceux arrêtés dans le plan de gestion que le Conseil d'administration d'INTERSENIORS a adopté le 29 octobre 2014, sur la demande du Centre Régional d'Aide aux Communes (C.R.A.C.). En effet, la Ville de SERAING ayant dû présenter un plan de gestion, INTERSENIORS, dont la Ville supporte partiellement mais largement les pertes, est tenue d'en présenter un également.

La prudence a présidé à l'élaboration de ce plan de gestion, mais comme le démontrent les budgets établis pour 2015, INTERSENIORS espère atteindre un meilleur résultat.

Considérons donc d'emblée que l'évaluation du plan stratégique se base également sur une approche particulièrement prudente de l'évolution des recettes et des charges.

2) *Chiffres du plan stratégique basés sur les chiffres des exercices précédents, indexés, et non sur un budget précis*

Les chiffres exposés dans le plan stratégique, relativement aux exercices postérieurs à 2012, sont essentiellement basés sur les chiffres des exercices antérieurs, indexés.

Pour l'établissement de la présente évaluation, l'existence et le contrôle régulier du budget 2014, ainsi que la préparation du budget 2015, assurés par le contrôleur de gestion, ont permis au service des finances de mieux estimer la réalité des futures recettes et charges d'INTERSENIORS.

3) *Taux d'occupation hébergement et INAMI moins bons qu'espérés*

Ce phénomène, qui induit des pertes de recettes fort importantes, sera explicité plus loin.

4) *Requalifications de lits MRPA en lits MRS*

Bien que la requalification de lits MRPA en lits MRS ait un impact très positif sur le forfait, il ne faut pas perdre du vue que ces requalifications ont aussi pour effet :

- d'alourdir la gravité des pathologies à traiter chez nos résidents ;
- de nécessiter une adaptation du personnel aux normes.

Ces deux contraintes contrebalancent négativement les recettes liées à l'augmentation du forfait.

CHAPITRE IV - OBJECTIFS QUANTITATIFS ET QUALITATIFS ET INDICATEURS DE PERFORMANCE FIXES AUX DIFFERENTES DIRECTIONS PAR LE PLAN INITIAL – EXAMEN DU DEGRE DE REALISATION

Rappel de la méthodologie utilisée dans le plan stratégique de décembre 2013

L'organigramme d'INTERSENIORS comprenait, fin 2013, 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, le plan stratégique adopté en décembre 2013 assignait à chaque direction des objectifs quantitatifs et qualitatifs, assortis d'indicateurs de performance.

Le 10 octobre 2014, le Conseil d'administration d'INTERSENIORS décidait, dans un but d'économie, de supprimer la fonction de directeur général au sein de l'intercommunale.

La gestion journalière est donc assumée par la Présidente, assistée des directeurs précités et de la Secrétaire générale. Cette modification de l'organigramme mérite d'être signalée, mais ne modifie pas fondamentalement les objectifs qui étaient assignés aux directions en 2013.

Dans la mesure où les charges d'exploitation autres que celles relatives au personnel sont particulièrement bien maîtrisées, nous faisons le choix de ne pas réévaluer l'ensemble des postes de charges. Ils sont détaillés dans les comptes de résultat prévisionnels en annexe au présent document.

L'évaluation du plan portera donc, ***au plan quantitatif***, sur les postes essentiels en recettes et en charges.

Nous évaluerons par ailleurs le degré de succès des ***objectifs qualitatifs*** qui étaient fixés à chaque département. Il est à noter que la cotation des différents critères retenus en 2013 en termes d'évaluation qualitative a été effectuée par les différents directeurs eux-mêmes. Ces derniers ont commenté toute cotation égale ou inférieure à 50%.

IV.1. - DIRECTION DE L'HEBERGEMENT

IV.1.1. Objectifs quantitatifs et indicateurs de performance assignés en 2013 à la direction de l'hébergement

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

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

Les développements qui suivent démontrent que la direction de l'hébergement a parfaitement rencontré les objectifs quantitatifs qui lui étaient assignés ci-dessus, points 1 et 3 à 6. Seul le point 2 relatif au taux d'occupation n'est pas atteint. Comme nous le verrons plus loin, cette circonstance est surtout imputable à des éléments architecturaux/maintenance ainsi qu'à l'aggravation de la sévérité des pathologies des résidents MRS, entraînant hélas une diminution des durées de séjour et une plus grande « rotation » des résidents.

Les indicateurs de performance qu'il incombait à la direction de l'hébergement de surveiller étroitement étaient les suivants :

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

IV.1.2. L'évolution 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 :

Le nombre de lits exploités n'a pas varié depuis fin 2013. Les lits en portefeuille pourront être mis en exploitation à l'ouverture de la résidence Bords de Meuse. Nous espérons que par ailleurs, les demandes d'obtention de nouveaux lits, introduites et actuellement en suspens (peut-être en raison du transfert des compétences ou des impératifs budgétaires wallons ?), pourront être rapidement prises en considération.

Le plan stratégique assignait à la direction de l'hébergement le maintien d'un taux d'occupation moyen assez élevé, puisque de 98,50% pour les années 2014 à 2016 :

Taux d'occupation moyen prévu par le plan initial

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

En 2014, le taux moyen d'occupation hébergement est le suivant :

	2014
	taux moyen
Centenaire	91,89%
Genêts	99,80%
Eglantine	98,64%
Lambert Wathieu	99,31%
Heures paisibles	99,27%
La Cigale	22,57%
Chantraine	92,50%
Domaine Château	99,05%
Marguerite Yourcenar	58,81%
Moyenne hors CSJ	**97,21%**

Nous constatons donc que **le taux moyen est inférieur de 1,29% au taux escompté**.

Cette différence résulte essentiellement des faibles taux d'occupation constatés à la MRS Le Centenaire et à la résidence Chantraine.

Des mesures ont été immédiatement prises, dont certaines sont encore en cours de réalisation, afin de corriger cette insuffisance d'occupation :

***Réalisation de travaux indispensables* :**

Résidence Chantraine : suppression des problèmes d'humidité d'une chambre à deux lits ;

MRS Le Centenaire : cloisonnement, début 2015, des 12 chambres à quatre lits pour les transformer en 24 chambres à deux lits, plus aisées à compléter.

Elargissement de l'utilisation du logiciel « Easywait »

Easywait est un logiciel permettant de mettre en relation l'offre et la demande de lits de maisons de repos, qui est notamment utilisé par un nombre de plus en plus important d'hôpitaux.

Suivi très régulier de l'évolution des taux d'occupation et de la sévérité des pathologies par les décideurs concernés (comité de gestion, comité de direction, directeurs/trices d'établissements).

Evolution des recettes d'hébergement

	2013	2014	2015	2016
Plan	9.026.537	9.475.536	9.982.486	10.348.117
Evaluation	8.959.081	9.218.459	9.584.553	9.925.142

Commentaire :

Nous constatons un rendement des recettes d'hébergement moins bon qu'escompté par le plan stratégique.

Ce phénomène n'est pas imputable à la politique menée en matière de prix, les tableaux chronologiques ci-dessous, relatifs aux hausses directes, indexations et autres « lissages », attestant en effet de la régularité des relèvements de prix qui ont été opérés par notre intercommunale depuis sa création.

La direction de l'hébergement a très régulièrement constitué les dossiers requis pour l'obtention de la meilleure progression des tarifs. L'objectif fut, notamment, d'adapter rapidement à la hausse les tarifs très bas anciennement pratiqués au sein des établissements autrefois gérés par les CPAS (Seraing et Flémalle). Cette adaptation a été évidemment opérée dans le respect des limites imposées par la Région wallonne (5% d'augmentation maximum par an) et par le SPF Economie (modération des augmentations).

Dans le futur, les prix pratiqués dans certains de nos établissements ne pouvant plus être augmentés systématiquement à peine :

- de préjudicier leur attractivité en terme de « concurrence » sur le marché de l'hébergement ;
- de contredire la volonté de maintenir l'accessibilité de nos établissements aux plus démunis.

INTERSENIORS pratiquera seulement, outre l'indexation des tarifs, des augmentations ciblées qui harmoniseront les tarifs maintenus en faveur des résidents hébergés avant l'intercommunalisation au niveau du tarif général appliqué dans l'établissement.

Evolution des tarifs d'hébergement pratiqués au sein des différents établissements :

2009			
1/01/2009	***1/02/2009***	***1/03/2009***	
Le Centenaire, Lambert Wathieu, Eglantine, Les Genêts Indexation 3,65%	MRS du Bois de l'Abbaye, La Rotonde, Leur Domaine, Chantraine et Les Heures paisibles Indexation 2,32%	Le Centenaire, Lambert Wathieu, Eglantine, Les Genêts Hausse de prix 2,85%	
2010			
1/06/2010	***1/07/2010***	***1/08/2010***	***1/09/2010***
Domaine du Château Ouverture	MRS du Bois de l'Abbaye, La Rotonde, Leur Domaine, CSJ du Bois de l'Abbaye Hausse de prix 4,50% ou 5,00%	Lambert Wathieu, Eglantine, Les Genêts, Chantraine, La Cigale Hausse de prix 4,50%	Lambert Wathieu, Eglantine, Les Genêts, Chantraine, Les heures paisibles « Matériel incontinence » 0,50%
2011			
1/01/2011	***01-02-2011 et 01-07-2011***	***1/08/2011***	
La Rotonde, Leur Domaine Hausse de prix 0,50%	Tous les établissements Indexation + reliquat « matériel d'incontinence » + 0,50 %	Tous les établissements Indexation 2,25%	
2012			
1/02/2012	***1/04/2012***	***1/07/2012***	
Tous les établissements sauf Centenaire Hausse de prix 5,00% ou 2,50%	Centenaire Hausse de prix 1,60%	Centenaire Hausse de prix 1,05 €	
2013			
1/01/2013	***1/10/2013***		
Tous les établissements Indexation 2,38%	Tous les établissements sauf Centenaire Hausse de prix 2,5% (Phase 1)		
2014			
1/01/2014	***1/02/2014***	***1/07/2014***	***1/10/2014***

Eglantine, Genêts, Lambert Wathieu Lissage des prix	Centenaire Hausse de prix 2,5% (Phase 1)	Tous les établissements Indexation 0,21% ou 0,26% ou 0,30%	Tous les établissements sauf Centenaire Hausse de prix 2,5% (Phase 2)
2015			
1/02/2015			
Centenaire Hausse de prix 2,5% (Phase 2)			

Produits Hébergement annuels moyens/lit/jour

	2009	1/1/2010 au 31/5/2010	1/6/2010 au 31/12/2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Établissements		2010										
MRS Le Centenaire	37,36	37,57		38,87	40,44	41,52	42,21	42,62	43,47	44,34	45,23	46,13
Les Genêts	27,70	28,46		30,77	32,88	33,96	35,36	36,57	37,30	38,04	38,81	39,59
L'Eglantine	28,06	28,70		30,87	32,88	34,17	36,12	37,58	38,33	39,10	39,88	40,68
Lambert Wathieu	27,87	28,65		31,01	33,08	34,49	35,59	36,77	37,50	38,25	39,02	39,80
Chantraine	31,74	32,38		34,97	37,12	38,34	39,61	40,65	41,47	42,29	43,14	44,00
Les Heures Paisibles	37,69	37,78		39,24	40,88	41,57	42,85	44,08	44,96	45,86	46,78	47,72
CSJ La Cigale	20,32	20,25		22,28	24,63	23,39	23,38	24,68	25,18	25,68	26,20	26,72
Domaine du Château	/	/	33,57	36,35	39,76	41,87	43,52	45,24	46,14	47,07	48,01	48,97
CSJ Espace Marguerite Yourcenar	/	/	17,30	18,87	21,53	24,28	23,74	24,39	24,88	25,38	25,89	26,41
Leur Domaine - La Rotonde	25,68	25,84	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
MRS du Bois de l'Abbaye	34,80	34,77	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
CSJ du Bois de l'Abbaye			/	/	/	/	/	/	/	/	/	/

Des mesures très concrètes sont en outre encore prévues par le département de l'hébergement, afin d'améliorer les recettes :

- harmonisation du prix de la journée d'hébergement (tarification unique appliquée aux ressortissants communes et hors communes) pour les nouvelles admissions au sein des résidences Les Genêts, Eglantine, Lambert Wathieu ;
- hausse directe des prix 2,50% au 1/10/2014 et au 1/02/2015 ;
- indexation annuelle des tarifs en fonction de l'évolution de l'indice des prix à la consommation ;
- uniformisation à la hausse du prix des bouteilles d'eau minéralisée et de source fournies aux résidents pour l'ensemble des établissements d'INTERSENIORS avec marge bénéficiaire de +/-28% (demande introduite le 29 août 2014 auprès du SPF Economie, application de la mesure subordonnée à l'accord de cet organisme) ;

- mise à disposition à la demande des résidents de produits d'hygiène personnels au sein de chaque établissement et refacturation avec une marge de +/-25% (demande introduite le 29 août 2014 auprès du SPF Economie, application de la mesure subordonnée à l'accord de cet organisme) ;

- uniformisation à la hausse des prix des compléments nutritionnels oraux avec marge bénéficiaire de +/-25% (demande introduite le 29 août 2014 auprès du SPF Economie, application de la mesure subordonnée à l'accord de cet organisme) ;

- harmonisation de la fourniture et de la facturation des produits de substitutions de repas (facturation du coût du produit de substitution au-delà du prix porté en compte du résident pour le repas « remplacé ») (demande introduite le 29 août 2014 auprès du SPF Economie, application de la mesure subordonnée à l'accord de cet organisme) ;

- suppression de toutes les réductions consenties en faveur des résidents admis à partir d'une date déterminée en cas d'absence et/ou hospitalisation du résident (demande introduite le 29 août 2014 auprès du SPF Economie, application de la mesure subordonnée à l'accord de cet organisme) ;

- facturation anticipée des journées d'hébergement permettant de garantir le paiement du 1er mois dès l'entrée du résident (attention néanmoins au risque, si elle est cumulée avec une demande de caution, de diminuer l'attractivité de nos établissements).

IV.1.3. L'évolution des recettes INAMI

Forfait INAMI moyen

	2013	2014	2015	2016
Plan	51,06	51,8	55,42	57,8
Plan avec requalifications	51,06	52,11	58,87	60,98
Evaluation		55,97	58,53	

Commentaire :

Alors que le plan stratégique 2013 prévoyait une hausse assez spectaculaire du forfait INAMI en 2015 et en 2016, nous constatons dès 2014 une hausse très intéressante de cette recette essentielle.

Cet excellent résultat est le fruit des requalifications obtenues et du travail de très grande qualité effectué par la « cellule INAMI » sous l'égide du directeur de l'hébergement. Comme nous le verrons plus loin, l'augmentation plus rapide et importante que prévu du forfait INAMI permet de compenser, au niveau des recettes INAMI, la perte liée à la diminution du taux d'occupation.

Recettes globales forfait INAMI prix de journée

		2013	2014	2015	2016
Plan		11.832.080	12.051.280	13.458.508	14.080.476
Evaluation		12.008.660	12.670.914	13.466.877	14.114.312

Commentaire :

L'analyse des produits générés par les forfaits INAMI démontre une parfaite adéquation entre l'évolution espérée lors de l'adoption du plan stratégique en 2013 et son évaluation en 2014. Il n'en reste pas moins que

l'évolution du produit global n'est pas proportionnelle à l'augmentation du forfait, en raison du fléchissement du taux d'occupation.

Le tableau ci-dessous, relatif au nombre de journées facturées, en témoigne encore :

NOMBRE DE JOURNEES FACTUREES

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Plan 2013	206.556	230.092	229.489	230.391	230.450	230.450	230.450
Evaluation	206.556	230.092	229.489	229.801	228.081	229.397	229.397
Ecart	0	0	0	-590	-2.369	-1.053	-1.053

Nous pouvons constater une augmentation constante et linéaire des forfaits pour l'ensemble des établissements, résultat direct de l'alourdissement constant du degré de dépendance des résidents qui y sont accueillis.

En 2011, la progression plus marquée s'expliquait par deux éléments factuels, d'une part l'impact des requalifications de 2010 et d'autre part, la transposition de forfait élevé de la MRS pure du CHBAH sur notre nouvelle résidence Domaine du Château. Cette hausse importante du forfait est d'ailleurs à mettre en regard avec la forte évolution des frais du personnel pour l'exercice 2011 appliquée au 140 lits de la résidence Domaine du Château.

Les forfaits se sont encore améliorés grâce aux deux campagnes de requalification de lits de MR en lits MRS (mieux subsidiés par le forfait INAMI) menées respectivement en 2010 et en 2013.

IV.1.4. Objectifs quantitatifs et indicateurs de performance direction de l'hébergement – secteur «cuisines »

A l'adoption du plan stratégique de décembre 2013, INTERSENIORS assurait 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.

A la date de l'évaluation du plan stratégique, INTERSENIORS a confié à l'A.I.S.H. la totalité de la production des repas destinés aux résidents, dans le cadre du partenariat instauré entre les deux intercommunales par

l'intermédiaire du Capital D créé par cette intercommunale, ce qui justifie l'évolution traduite dans le tableau ci-dessous :

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

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Plan	754.312	668.381	677.984	352.451	2.575	2.652
Evaluation			683.101	333.316	30.000	25.500

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 première diminution des coûts en 2012, directement consécutive à la centralisation de la production dans la cuisine du Centenaire.

La commande de tous les repas à la cuisine centrale de l'A.I.S.H., opéré le 1er juillet 2014, justifie la division par deux en 2014, puis l'annulation de tout coût lié aux denrées alimentaires à partir de 2015 avec une augmentation corrélative du coût des services extérieurs d'alimentation (voir ci-dessous). Les faibles montants encore projetés pour 2015 et 2016 concernent l'acquisition de vaisselle et petit matériel de cuisine.

Evolution des services extérieurs d'alimentation

	2013	2014	2015	2016
Plan	1.663.060	2.531.112	3.449.230	3.552.702
Evaluation	1.681.401	2.136.256	2.634.006	2.686.686

Commentaire :

Dans l'évaluation du plan, le mécanisme de répartition des charges de denrées alimentaires a été modifié. Lors du plan 2013, il avait été considéré un coût total des denrées, charges de personnel comprises, alors que dans l'évaluation, une scission s'est opérée entre le coût effectif des denrées repris dans ce poste et le coût du personnel affecté à ce service de fourniture des repas. Ce coût a été imputé dans le poste de personnel mis à disposition à concurrence de 357.071 EUR correspondant à 6 mois de refacturation en 2014. De plus, il avait été considéré un coût denrées alimentaire de 7 EUR pour 2014 qui a été réévaluée à 6,26 EUR.

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

Coût du personnel mis à disposition cuisine	357.071	708.590	722.761

Commentaire :

La diminution constatée entre 2011 et 2012 est consécutive à la réorganisation de la cuisine du Centenaire.
Les données du plan stratégique adopté en décembre 2013 ont été élaborées sur base de l'hypothèse en vertu de laquelle, à partir du 1er juillet 2014, le passage à la cuisine centrale de l'A.I.S.H. entrainait le transfert du

personnel de cuisine vers cette intercommunale, avec prise en charge de son coût par l'AISH pour six mois en 2014 et en totalité en 2015 et 2016.

Le coût du personnel était donc, au sein d'INTERSENIORS, réduit de moitié en 2014, pour être annulé en 2015 et 2016. Cette économie était compensée par l'augmentation des services extérieurs d'alimentation.

L'évaluation du plan stratégique doit prendre en considération une nouvelle répartition du coût de la journée alimentaire facturée par l'AISH à INTERSENIORS. La convention prévoit en effet qu'INTERSENIORS paiera intégralement, au coût réel, les traitements de son personnel transféré, la partie « denrées alimentaires » du prix de journée alimentaire étant facturée séparément.

C'est la raison pour laquelle l'évaluation met à charge d'INTERSENIORS 50% du traitement du personnel transféré en 2014 et de 100% pour 2015 et 2016.

IV.1.5. Objectifs quantitatifs et indicateurs de performance direction de l'hébergement – secteur « travaux »

Au **plan quantitatif**, pour le département des travaux, le plan stratégique 2013 exposait les chiffres prévisionnels des charges relatives à :

- la maintenance des immeubles par destination ;
- l'entretien et les réparations des immeubles ;
- le contrat maintenance ascenseurs ;
- les réparations ascenseurs ;
- le contrat d'entretien et de réparation chauffage ;
- les réparations et l'entretien du matériel.

Vu la modicité relative de ces charges par rapport aux charges d'exploitation globales, de même que leur stabilité, nous ne développerons pas l'évaluation quantitative de ces postes.

IV.1.6. 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.

IV.1.7. Objectifs qualitatifs hébergement « sensu stricto »

Objectifs qualitatifs fixés par le plan stratégique 2013 (hébergement)	**Degré de réalisation en 2014**
Mettre en œuvre et 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)	**40%**
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	**80%**

Assurer une meilleure « visibilité » (communication…) et « attractivité » (programme de qualité totale) des établissements	**30%**
Améliorer l'accueil des résidents et des familles	**70%**
Améliorer les contacts et clarifier les échanges d'informations entre les établissements et les services sociaux des institutions hospitalières	**80%**
Optimiser au sein des établissements la communication transversale et la coordination entre les différents services	**60%**
Assurer un meilleur suivi administratif des dossiers des résidents (réquisitoires, APB …)	**80%**

Objectifs atteignant un score de 50% ou moins – explications :

1) Mettre en œuvre et 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).

Bien que la Région wallonne ait accepté la conformité aux normes de la résidence Eglantine et que nous ayons également mis aux normes de sécurité incendie la résidence Les Genêts, la mise aux normes 2015 de la résidence Lambert Wathieu et de la MRS Le Centenaire ne sont actuellement pas opérées et constituent une grave préoccupation.
La circulaire de la Ministre TILLIEUX du 16 juin 2014, relative aux normes 2015 applicables aux maisons de repos et maisons de repos et de soins rappelaient l'obligation en la matière des gestionnaires de maisons de repos et maisons de repos et de soins.

2) Assurer une meilleure « visibilité » (communication…) et « attractivité » (programme de qualité totale) des établissements.

L'absence de réalisation de l'objectif « visibilité » est à mettre en parallèle avec les résultats du service communication (voir objectifs Direction générale).

Le projet d'un plan qualité totale est toujours à l'état d'esquisse.

IV.1.8. Objectifs qualitatifs hébergement – secteur animation

Objectifs qualitatifs fixés par le plan stratégique 2013 (animation)	**Degré de réalisation en 2014**
Intensifier l'harmonisation des pratiques, afin que chaque établissement offre la même qualité et la même fréquence d'animation.	**85%**
En fonction de l'amélioration espérée des résultats d'exploitation, développer encore le programme d'animation.	**70%**

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

Programme d'animation prévu par le plan stratégique 2013

Activité	Contenu	Réalisation
Pâques	Repas et œufs en chocolat	100%
Muguet	Distribution brin de muguet	100%
Fête des mères	Repas et cadeau	100%
Fête des pères	Repas et cadeau	100%
Fête de printemps	Animation musicale et goûter	100%
Fête d'automne	Animation musicale et goûter	100%
Saint-Nicolas	Animation musicale et friandises	100%
Fête des familles Noël	Repas de fête en famille	100%
Nouvel an	Repas de fête et cadeau	100%
Anniversaires	Repas de fête et cadeau	100%
Anniversaires de mariages	Repas de fête et cadeau	100%
Demi-journées récréatives	Bricolages, jeux	100%
Une fleur pour un sourire	Visite des enfants de maternelle	100%
Excursions	Restaurant, musées, expositions…	100%

Le tableau ci-dessus révèle l'exécution complète du programme d'animation prévu pour 2014.

L'équipe d'animation s'est consacrée non seulement aux maisons anciennement exploitées par le CPAS mais aussi à celles relevant auparavant de l'A.I.S.H. avec un accent particulier sur la résidence Domaine du Château à Flémalle.

L'équipe intervient également dans les deux établissements gérés par la SA Résidence Les Lilas, qui souffraient d'une insuffisance d'activités.

Au plan qualitatif, il a été décidé, pour 2015, de supprimer les fêtes des pères et des mères, qui sont en général bien prises en charge par les familles. Par contre, la Foire d'automne de Liège sera l'occasion d'offrir un lacquement à chaque résident.

IV.1.9. Objectifs qualitatifs hébergement – secteur cuisines

Objectifs qualitatifs fixés par le plan stratégique 2013 (cuisines)	Réalisation en 2014
Agrémenter et rythmer la journée d'hébergement de repas appétissants et d'une excellente qualité gustative.	**70%**
Assurer la qualité nutritionnelle adaptée à la santé et aux problèmes alimentaires (dysphagie, déglutition) des résidents, ainsi qu'aux normes HACCP	**85%**

Nous ne pouvons rédiger ce point sans rappeler que 2014 restera l'année d'une modification en profondeur de la préparation des repas destinés aux résidents des établissements d'INTERSENIORS anciennement exploités par le CPAS de SERAING (Centenaire, Genêts, Eglantine, Lambert Wathieu).

Entamé depuis plusieurs mois, le processus s'est concrétisé :

- au plan administratif, par l'adhésion d'INTERSENIORS au Capital D créé par l'A.I.S.H. et par la signature des conventions organisant la relation in house instaurée entre associés ;
- au plan technique, par la réalisation d'importants travaux d'aménagement à la cuisine du complexe du Centenaire ;
- au plan humain, par le transfert effectif vers l'A.I.S.H., de 18 membres du personnel affecté aux cuisines d'INTERSENIORS et de la mise à disposition de cette dernière de 4 agents statutaires ;
- sur le terrain, par l'investissement de tous, personnel, médecins, résidents et familles, afin que le nouveau système fonctionne au mieux.

Bien que quelques détails restent perfectibles, on peut considérer que le transfert, vu sa complexité, est une réussite. Le présent document est l'occasion de chaleureusement remercier tous ceux qui par leur confiance, leur patience, leur dévouement et leur bonne volonté, ont concouru à transformer ce lourd défi en réel succès.

IV.1.10. Objectifs qualitatifs hébergement – secteur travaux

INTERSENIORS était en 2013 et reste à ce jour **pleine propriétaire** des immeubles ci-après :

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

Elle exploite la résidence Les Heures paisibles à Waremme dans le cadre d'une **copropriété** avec l'A.I.S.H.

Enfin, INTERSENIORS **loue** au CPAS de Seraing, propriétaire, 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 copropriété ;
- respect des normes de sécurité, notamment incendie, au sein de tous les bâtiments ;
- respect des normes architecturales.

Objectifs qualitatifs travaux plan 2013	**Degré de réalisation**
Réalisation d'un rapport exhaustif sur l'état d'entretien des immeubles	**0%**
Réalisation d'un rapport et d'un échéancier sur les normes architecturales	**50%**
Réalisation d'un rapport et d'un échéancier pour les normes de sécurité	**65%**

Objectifs atteignant un score de 50% ou moins - explications:

1) Réalisation d'un rapport exhaustif sur l'état d'entretien des immeubles

Le Comité directeur était demandeur de la réalisation, par le chef de bureau technique f.f., d'un rapport exhaustif sur l'état d'entretien des immeubles dont INTERSENIORS est propriétaire. L'objectif de ce rapport était d'identifier les mesures d'entretien/réparation/rénovation qui s'avèreraient indispensables à court, moyen et long terme, afin d'adapter les budgets d'investissements à la situation concrète.

La complexité du travail, notamment en termes d'évaluation des mesures à prendre, dépasse les compétences techniques en interne d'INTERSENIORS. L'externalisation de cette tâche est donc envisagée, mais supposera un coût actuellement non prévu au budget.

2) Réalisation d'un rapport et d'un échéancier sur les normes architecturales

Plusieurs rapports et estimations ont été établis en matière de mise aux normes architecturales. Comme nous le verrons plus loin, la mise aux normes de la résidence Lambert Wathieu sera rencontrée par la désaffectation du bâtiment et le transfert des lits dans la résidence Bords de Meuse à construire. La conformité de l'Eglantine avec les normes 2015 a été admise par la Région wallonne. Par contre, il est à ce stade très malaisé de fixer un agenda précis pour la mise aux normes de la MRS Le Centenaire, vu que l'étude de l'avant-projet nécessaire à la demande de subsides n'a pas été réalisée.

IV. 2 - DIRECTION DES SOINS

IV.2.1. Objectifs quantitatifs assignés à la direction des soins par le plan stratégique 2013

- 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%.

Ces objectifs se traduisaient dans les indicateurs de performance suivants :

- coût du matériel d'incontinence
- coût du matériel médical stérile et non stérile et des produits pharmaceutiques ;
- coût des compléments alimentaires ;
- évolution de la proportion entre le personnel normé actif au sein d'INTERSENIORS et la norme ;
- évolution de la charge salariale du personnel de soins.

Evolution des coûts du matériel d'incontinence

	2013	2014	2015	2016
Plan	220.106	218.106	218.106	218.106
Evaluation	221.897	209.450	219.854	224.251
Var. stock	-22.689	12.400	5.000	5.000

Commentaire :

L'évaluation du plan reste en ligne pour les années 2013, 2014 et 2015. En 2016, nous avons considéré une indexation du 2% sachant qu'une meilleure maîtrise/utilisation du matériel d'incontinence n'équilibrera pas l'augmentation des consommables suite à la lourdeur croissante des cas de résidents.

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

	2013	2014	2015	2016
Plan	180.612	174.212	177.696	181.250
Evaluation	111.898	174.191	146.627	149.560

Commentaire :

L'amélioration projetée pour les années 2015-2016 devrait résulter de la rationalisation et du marché public qui sera lancé et attribué en 2015.

Evolution des coûts des compléments alimentaires

	2013	2014	2015	2016
Plan	45.500	42.525	34.525	35.556
Evaluation	46.532	42.304	0	0

Commentaire :

La suppression pure et simple de ce coût à partir de 2015 est consécutive à la décision de ne pas renouveler le marché relatif aux compléments alimentaires, mais de les acheter via l'A.I.S.H. dans le cadre des achats alimentaires.

Par ailleurs les compléments/substituts alimentaires feront l'objet d'une refacturation aux résidents (demande en cours d'examen au SPF Economie).

Evolution de la masse salariale du personnel de soins

	2013	2014	2015	2016
Plan	12.644.808	12.723.856	12.993.343	13.271.407
Evaluation	12.670.331	13.084.194	13.402.318	13.563.644

Commentaire :

L'augmentation plus importante que prévue de la masse salariale du personnel soignant résulte, en 2014, des éléments suivants :

- normes requises par les requalifications des lits MRPA en lits MRS ;
- régularisation du traitement de quelques agents en application de la RGB et paiement d'un arriéré de salaire consécutif à une décision de justice défavorable à INTERSENIORS ;
- engagements réalisés dans le cadre de l'accord social 2013 concernant l'accord social relatif aux secteurs fédéraux 2013 ;
- engagement de trois « référents démence » à mi-temps.

IV.2.2. Objectifs qualitatifs de la direction des soins

Objectifs qualitatifs assignés à la direction des soins	Degré de réalisation en 2014
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.	**70%**

Renforcer et d'uniformiser les formations du personnel.	**100%**
Assurer la visite et le contrôle très réguliers des différents sites.	**40%**
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.	**60%**
Continuer et amplifier la réflexion et les actions en matière de soins palliatifs et d'euthanasie.	**80%**
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.	**80%**
Réorganiser les services de kinésithérapie et d'ergothérapie, de logopédie et de diététique.	**50%**

Les moyens suivants ont, entre autres, été développés:

- 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, …).

<u>Objectifs atteignant un score de 50% ou moins - explications:</u>

1) Assurer la visite et le contrôle très réguliers des différents sites

Le directeur des soins et la directrice adjointe des soins ont été largement mobilisés au siège social par de nombreuses tâches urgentes en lien avec d'autres objectifs : harmonisation des pratiques, gestion des horaires du personnel soignant, instauration de nouvelles pauses, participation à de nombreuses réunions (comité de direction, réunions projections financières, plan de gestion CRAC etc.).

L'objectif initial d'un passage/établissement/ semaine était trop ambitieux et n'a pu être complètement réalisé.

La direction des soins se fixe le nouvel objectif d'un passage par quinzaine, qui suffira, si cet agenda est bien respecté, à assurer une supervision de la gestion des soins dans nos établissements, déjà sous le contrôle compétent des infirmières en chef.

2) Réorganiser les services de kinésithérapie et d'ergothérapie, de logopédie et de diététique

La réorganisation des services kinésithérapie, ergothérapie et logopédie reposait pour une grande part sur la décision de désigner un kinésithérapeute en chef. La procédure a pris plus de temps que prévu initialement et

le nouveau kinésithérapeute en chef en chef, Monsieur Thierry COLLIN, a seulement pris ses nouvelles fonctions le 15 octobre 2014.

Relativement à la diététicienne, son rôle est assez modifié par le passage d'INTERSENIORS à la cuisine centrale de l'A.I.S.H. La diététicienne devra fonctionner en harmonie avec la commission alimentaire et les diététiciens de l'A.I.S.H. Plus que jamais, son rôle au sein d'INTERSENIORS sera axé sur le contrôle de la dénutrition éventuelle de certains résidents.

IV.3 - DIRECTION DES FINANCES

IV.3.1. Objectifs quantitatifs de la direction des finances

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

Evolution des charges d'exploitation hors personnel

	2013	2014	2015	2016
Plan	5.317.146	6.004.755	6.639.650	6.821.161
Evaluation	5.322.249	5.591.296	5.579.009	5.921.509

Commentaire :

L'écart important en 2014 (-128.000 EUR) provient d'une révision significative sur l'énergie en raison des modifications de prix annoncés postérieurement à l'établissement du plan stratégique. Ces prix restent effectifs pour l'exercice 2015 selon notre marché conjoint. De plus, des conditions météorologiques très favorables ont provoqué une chute de la consommation pour 2014.

Comme expliqué ci-dessus (page 13), un transfert de poste de charge du coût du personnel « cuisine » est transféré vers les charges de personnel pour un montant de 357.071 EUR.

Evolution des charges financières

		2013	2014	2015	2016
Plan		959.450	961.139	917.466	865.561
Evaluation		904.371	859.609	857.692	822.788

Les charges financières sont liées aux crédits contractés par INTERSENIORS. Aujourd'hui, les charges financières sont dégressives, mais dans une moindre mesure pour l'exercice 2015, lors duquel elles seront impactées par le prochain crédit d'investissement.

Pour l'exercice 2014, avait été pris en considération un crédit d'investissement de 2.000.000 EUR pour couvrir une partie des investissements de 2013 et les investissements estimés de 2014. Ceci a conduit à une valorisation de près de 80.000 EUR de charge d'intérêts qui n'ont pas été réalisées. Cette demande de crédit ayant été postposée, ces charges d'intérêts n'ont été considérées, dans une moindre mesure, qu'à partir de l'exercice 2015. De plus, une révision important sur l'exercice 2014 d'un taux d'emprunt a provoqué une diminution de l'ordre de 21.300 EUR et -37.200 EUR sur 2015.

Evolution des amortissements

		2013	2014	2015	2016
Plan		1.476.765	1.395.014	1.377.272	1.352.895
Evaluation		1.496.405	1.365.958	1.407.363	1.410.454

Commentaire :

En 2013, des investissements plus conséquents ont été consentis ce qui a entrainé des charges d'amortissement plus importantes. En 2014, les investissements prévus ont été réalisés tard dans l'année provoquant un retard dans la comptabilisation des charges ce qui a induit des charges d'amortissement inférieures à celles estimées. Pour 2015, le budget d'investissement incluant les investissements encore à réaliser de 2014 justifie des charges d'amortissement un peu plus importantes.

IV.3.2. Objectifs qualitatifs de la direction des finances

Les objectifs assignés à la direction des finances par le plan 2013 étaient les suivants :

Objectifs assignés à la direction des finances	***Degré de réalisation***
Veiller à trouver les meilleurs financements pour les activités d'INTERSENIORS en cours et pour les futurs projets	**50%**
Aider la direction dans ses choix stratégiques au niveau financier	**75%**
Elaborer les plans financiers de projets futurs	**100%**
Assurer le respect des délais légaux en termes de tenue de la comptabilité et d'établissement de rapports	**100%**
Veiller à effectuer une communication interne sur les résultats comptables annuels et trimestriels	**75%**

Objectifs atteignant un score de 50% ou moins – explications :

1) Veiller à trouver les meilleurs financements pour les activités d'INTERSENIORS en cours et pour les futurs projets.

La révision de financement pour l'activité en cours a été réalisée à 100% à travers l'interpellation à BELFIUS et ECETIA pour une révision des emprunts en cours. Cette interpellation n'a malheureusement pas permis de modifier les taux accordés par ces banques. Concernant les nouveaux financements, cette démarche est en cours de finalisation pour la demande de financement des investissements 2014-2015.

La difficulté de trouver des financements et l'absence de concurrence dans le secteur (seule BELFIUS répond aux marchés de services financiers lancés par l'intercommunale) est assez préoccupante. Certains investisseurs privés se sont manifestés, mais le retour sur investissement qu'ils attendent (6 à 7%) rend tout partenariat impossible dans le contexte de prix abordables qu'INTERSENIORS entend préserver pour ses résidents.

2) Veiller à effectuer une communication interne sur les résultats comptables annuels et trimestriels.

Des retards ont été pris en terme de communication interne envers les directions d'établissement par la conjonction de divers événements dont certainement le congé de maternité de la Directrice financière qui n'a pas permis à la responsable comptable de dégager le temps nécessaire.

Relativement aux objectifs ci-dessus exposés, nous pouvons en outre développer ce qui suit :

Ligne de trésorerie

INTERSENIORS dispose d'une ligne de crédit de trésorerie à court terme qui a évolué comme suit :

	2011	2012	2013	juin 2014
Recettes résidents	8.820.478	9.156.582	9.427.660	5.105.028
Recettes autres	19.990.728	17.742.477	20.168.368	9.621.866
Dépenses	-26.274.928	-28.075.316	-28.958.768	-16.179.050
Total	2.536.279	-1.176.258	637.260	-1.452.156
Ligne de crédit	3.049.167	3.148.125	4.402.917	3.806.250

Pour rappel, INTERSENIORS a été constituée avec une perte reportée de l'exercice de 1.657.636 EUR. L'activité étant déficitaire de près de 2.000.000 EUR, il existait donc une position de trésorerie négative.

En 2011, l'activation du paiement d'un acompte de 50% sur toutes les facturations trimestrielles (forfait INAMI) permet d'avoir une meilleure situation de trésorerie à concurrence de près de 1.200.000 EUR sur un trimestre par rapport à l'exercice précédent. Nous obtenons également une régularisation des paiements des points APE sur les exercices antérieurs de plus de 1.000.000 EUR. Un montant de 155.000 EUR de régularisation des loyers « résidence-services » est enregistrée ainsi qu'un encaissement d'emprunt d'investissement de 300.000 EUR.

En 2012, l'ajustement du forfait INAMI de la résidence Domaine du Château a fortement réduit nos recettes de plus de 500.000 EUR. Le paiement, par nos associés, de près de 2.000.000 EUR de déficit d'exercice contrebalance cette diminution.

En 2013, l'augmentation de nos tarifs et des forfaits contribuent à la hausse des recettes des factures résidents et des recettes de nos facturations INAMI. Des paiements de perte antérieure sont également enregistrés pour plus de 1.800.000 EUR ainsi qu'un emprunt d'investissement de 840.000 EUR.

En 2014, des difficultés administratives sur notre dossier points APE entraîne un déficit de trésorerie considérable, soit sur 6 mois près de 600.000 EUR. Néanmoins, nous recevons le paiement de 1.000.000 EUR du solde du déficit 2009-2010.

Pour 2015 et 2016, notre situation de trésorerie tendra à s'améliorer par l'évolution positive de l'activité. Néanmoins, il faut considérer le décalage en temps existant entre la fin d'un exercice déficitaire et le paiement par nos partenaires (INAMI, communes associées) dans le courant et au terme de l'exercice suivant.

Nous avons l'obligation de fournir une garantie financière pour obtenir de l'organisme financier l'octroi de ligne de crédit à terme fixe. Cette garantie est fournie par le CPAS de Seraing qui s'élève à 6.300.000 EUR pour 2014.

Crédits d'investissements

Tout comme lors de l'adoption de plan stratégique 2013, INTERSENIORS reste actuellement incapable de financer sur fonds propres ses investissements et elle doit donc recourir à des crédits d'investissements.

Réalisé	Constitution 2009	2009	2010	2011	2012	2013
EMPRUNTS	5.432.325	42.500	19.388.962	264.387	383.500	841.606
écart			19.346.462	-19.124.575	119.113	458.106
%			45521%	-99%	45%	119%
Projection	2014	2015	2016	2017	2018	2019
EMPRUNTS	0	1.200.000	500.000		9.400.000	
écart	-841.606	1.200.000	-700.000	-500.000	9.400.000	-9.400.000
%	0%	0%	-58%	-100%	0%	-100%

Les emprunts d'investissements sont, depuis la création d'INTERSENIORS, demandés consécutivement aux investissements réalisés.

Néanmoins, pour 2015, l'objectif est de lancer les marchés publics de services financiers anticipativement, sur base du budget.

Le financement long terme des investissements permettra de soulager directement notre trésorerie.

Ainsi, pour les exercices 2015 et 2016, nous programmons une demande de crédit d'investissement à hauteur respectivement de 1.200.000 EUR et 500.000 EUR afin de couvrir les investissements réalisés en 2014 et ceux à venir en 2015 et 2016.

IV. 4 - DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

IV.4.1. Objectifs quantitatifs et indicateurs de performance assignés à la direction des ressources humaines

Indicateurs « produits » :

- évolution générale des subventions liées au personnel ;
- évolution INAMI 3ème volet ;
- évolution APE ;
- évolution MARIBEL.

IV.4.2. Evolution globale des subventions liées au personnel

	2013	2014	2015	2016
Plan stratégique	4.441.831	4.178.354	3.978.231	4.086.280
Evaluation	4.532.744	4.433.369	4.226.539	4.034.198

La différence entre le plan et l'évaluation provient essentiellement de l'absence de prise en considération, par le plan, de la contrepartie des 40 points APE cédés à l'AISH en 2014, alors que la valeur de ceux-ci reste rétrocédée à INTERSENIORS (voir point ci-dessous – subsides APE).

Eléments ayant influencé les fluctuations en matière de subventions de personnel :

APE	2009		2010		2011		2012		2013		2014	
	Valeur	Nbre	Valeur	Nbre	Valeur	Nbre	Valeur	Nbre	Valeur	Nbre	Valeur	Nbre
	2.813,29	518	2.813,29	499	2.866,74	519	2.924,07	489	2.970,86	489	3.000,77	459

P600	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	ETP en formation	ETP en formation	ETP en formation	ETP en formation	ETP en formation	ETP en formation
	0,00	1,75	3,88	6,09	5,24	3,03

AFC	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	ETP remplacé	ETP remplacé	ETP remplacé	ETP remplacé	ETP remplacé	ETP remplacé
	9,15	9,72	11,23	12,42	13,49	16,65

MARIBEL	2009		2010		2011		2012		2013		2014	
	ETP Subsidié		ETP Subsidié		ETP Subsidié		ETP Subsidié		ETP Subsidié		ETP Subsidié	
	1er trim	2,5	1er trim	10,5	1er trim	15,5	1er trim	21,5	1er trim	21,5	1er trim	21,5
	2e trim	10,5	2e trim	15,5	2e trim	21,5	2e trim	21,5	2e trim	21,5	2e trim	21,5
	3e trim	10,5	3e trim	15,5	3e trim	21,5	3e trim	21,5	3e trim	21,5	3e trim	21,5
	4e trim	10,50	4e trim	15,50	4e trim	21,50	4e trim	21,50	4e trim	21,50	4e trim	21,50

IV.4.3. Evolution INAMI 3ème volet

	2013	2014	2015	2016
Plan	1.372.265	1.381.954	1.228.580	1.211.977
Evaluation	1.492.908	1.528.698	1.386.147	1.196.460

Il apparaît clairement sur le graphique que le 3ème volet n'a cessé d'augmenter puis de se stabiliser et ensuite de régresser très sensiblement à partir de 2015.

En fait, via le 3ème volet, l'INAMI subsidie de manière subsidiaire par rapport aux parties A1 et A2 du forfait (mieux financées), le personnel soignant présent dans les établissements au-delà de la norme de fonctionnement INAMI.

Techniquement, l'INAMI intègre dans ce calcul le nombre d'ETP total « surnuméraire » à celui déjà financé par ses soins, ainsi que les ETP non encore financés parce que subsidiés par ailleurs par d'autres mécanismes (Maribel, référents déments, le personnel des centres d'accueil et soins de jours, le surplus des remplaçants dans le cadre des aménagements fin de carrière…).

Ainsi, un 3ème volet élevé et/ou orienté à la hausse (bien qu'influencé également par les taux d'occupation INAMI de l'hébergement et le degré de dépendance des résidents) est révélateur d'un delta important entre le personnel réellement présent sur le terrain et le personnel « normé », c'est-à-dire subsidié de manière importante par l'INAMI. Un delta élevé signe aussi une mauvaise maîtrise des normes et du mécanisme INAMI.

Grâce au travail d'optimisation accompli par la cellule « INAMI » d'INTERSENIORS, on constate donc ici une réduction de ce delta, sans licenciement, et grâce aux requalifications de lits qui augmentent les normes d'encadrement et « absorbent » du personnel jusqu'alors non normé.

IV.4.4. Evolution APE

	2013	2014	2015	2016
Plan	1.427.570	1.204.991	1.127.091	1.149.633
Evaluation	1.449.895	1.349.752	1.374.508	1.401.999

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 2015.

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

Pour les estimations du Plan stratégique, nous avions tenu compte de la perte de 30 points cédés par le CPAS de SERAING et de la perte de 40 points, liée au transfert, vers l'A.I.S.H., de nos agents des cuisines. La diminution constatée en 2015 provenait donc de la « perte » pendant un an, des subsides APE afférent aux points transférés.

L'évaluation quant à elle tient uniquement compte de la perte de 30 points cédés par le CPAS, car aux termes de la convention conclue entre INTERSENIORS et l'A.I.S.H., la contrepartie des 40 points cédés à l'AISH suite au transfert de nos agents nous sera rétrocédée par cette intercommunale.

IV.4.5. Evolution MARIBEL

	2012	2013	2014	2015	2016
Plan	623.763	641.941	629.316	629.316	629.316
Evaluation	623.763	636.046	635.157	633.345	633.345

Commentaire :

Ce financement est extrêmement stable. Sur base de notre historique, les montants des recettes sont optimalisés, dans nos hypothèses, à 98.5%.

Nous sommes néanmoins restés prudents dans nos hypothèses avec une indexation tous les deux ans.

Indicateurs « charges »

- évolution des ETP ;

- évolution de la masse salariale ;
- évolution de l'absentéisme ;
- personnel mis à disposition.

IV.4.6. Evolution des ETP entre 2009 - 2014

CATEGORIE	2009	2010	2011	2012	2013	2014
STATUTAIRE	76,67	76,2	72,31	66,71	65,84	62,04
CONTRACTUEL	123,42	167,64	175,79	184,94	193,85	187,95
APE	118,02	121,03	121,69	132,05	132,38	120,77
MARIBEL SOCIAL	11,5	16,08	21,71	21,91	22,69	23,66
ACTIVA/WINWIN	6,95	19,41	30,8	26,17	24,44	20,89
ARTICLE 60	29	23	13	14	16	13
MISE A DISPO	13,32	8,92	6,92	6,42	5,92	5,92
TOTAL	**378,88**	**432,28**	**442,22**	**452,2**	**461,12**	**434,23**

- L'évolution 2009-2011 est impactée par l'ouverture de la résidence Domaine du Château au 01/06/2010, par les requalifications de lits pour l'ensemble des établissements ainsi que par la mise en place de la structure définitive de l'intercommunale ;
- La diminution constante des statutaires est justifiée par le fait qu'aucune nomination n'a eu lieu depuis la création de l'intercommunale ;
- L'évolution des MARIBEL se justifie par l'acceptation de nouveaux projets demandés ;
- La diminution des mises à disposition entre 2009 et 2010 se justifie par le fait que du personnel avait été mis à disposition de l'intercommunale, en soutien, au moment de sa création. A dater de 2010, seul le personnel de cette catégorie prévu pour une durée indéterminée subsiste et son nombre a diminué en fonction des départs naturels ;
- La diminution du personnel ACTIVA confirme les commentaires repris dans le plan financier.

La diminution entre 2013 et 2014 s'explique principalement par le transfert du personnel de cuisine vers l'AISH et la réorganisation du département Entretien.

Personnel mis à disposition

	2013	2014	2015	2016
Plan	665.924	618.559	637.116	656.229
Evaluation	656.844	1.020.679	1.231.187	1.261.287

Commentaire :

Le poste « personnel mis à disposition » augmente considérablement dans la mesure où la rémunération des 18 agents de cuisines transférés à l'AISH à la date du 1er juillet 2014 est intégrée dans ce poste. A noter que juridiquement, ces agents ne sont pas « mis à disposition » mais bien transférés à l'A.I.S.H.

Masse salariale globale

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Plan	16.546.852	19.713.350	20.267.982	21.060.924	20.727.829	20.653.131	21.049.724
Evaluation				21.427.004	21.819.433	22.144.664	22.551.633

La masse salariale augmente dans des proportions nettement plus importantes que celles prévues par le plan stratégique de décembre 2013.

Précisons tout d'abord que le coût total de la masse salariale inclut, outre nos coûts de personnel, également le coût du personnel mis à disposition par l'AISH (personnel soignant, d'entretien et depuis le 01/07/2014 de cuisine) ainsi que les « articles 60 » et intérimaires.

L'évolution plus importante de la masse salariale en 2010 et 2011 provient principalement de l'ouverture de la résidence Domaine du Château au 1er juin 2010, mais aussi de la mise en place de la structure définitive de l'intercommunale et du début des requalifications de lits.

L'écart de coût salarial entre 2013 et 2014 se justifie sur base des éléments ci-dessous :

1. Diminution globale de la ***masse salariale du personnel ouvrier***.
   Si la masse salariale du personnel de cuisine a été transférée, au prorata, de notre coût propre vers le coût du personnel mis à disposition, une réorganisation du département entretien a également permis une réduction substantielle de notre coût.

2. Augmentation de la masse salariale du ***personnel administratif*** par les renforcements nécessaires des départements finances et secrétariat.

3. Augmentation de la masse salariale du ***personnel soignant*** liée :
   - aux acceptations de nos demandes de requalification des lits ;
   - à la régularisation d'application de la RGB et paiement d'un litige en cours ;
   - aux engagements réalisés dans le cadre de l'accord social 2013 concernant l'accord social relatif aux secteurs fédéraux 2013.

4. Stabilité dans la masse salariale du ***personnel paramédical et de réactivation***
   A noter la prise en charge totale du personnel d'animation auparavant à charge du CPAS de Seraing.

5. Augmentation du ***coût intérimaire*** provoqué notamment par une hausse de l'absentéisme du personnel soignant.

A dater de 2015 et pour les années suivantes :

- indexation annuelle de 2% au 1ier mars ;
- légère augmentation du personnel administratif suite à la comptabilisation sur une année complète des engagements réalisés en 2014 ;
- légère augmentation du personnel soignant suite à la poursuite des requalifications et compensation partielle de la suppression de l'utilisation de l'intérim ;
- idem pour le personnel paramédical et désignation d'une fonction de responsable dans le cadre d'une prise en main efficace de ce département. Le poste était resté ouvert depuis deux années ;
- remplacement du personnel soignant pensionné dans le cadre du respect des normes INAMI et Région wallonne ;
- non-remplacement du personnel pensionné au département Entretien.

IV.4.7. Absentéisme

EVOLUTION % DE L'ABSENTEISME 2009-30.09.2014						
	2009	2010	2011	2012	2013	30/09/2014
ADMINISTRATIF	1,92	1,59	3,8	5,36	3,69	3,39
PARAMEDICAL	4,36	2,31	2,24	2,98	3,19	1,92
SOIGNANT	6,92	5,88	6,49	6,75	6,06	8,51
TRAVAUX	1,6	5,67	3,07	5,02	2,86	9,2
CUISINE	7,7	8,22	4,8	8,49	7,95	2,01
ENTRETIEN	6,18	8,06	6,1	11,9	9,48	6,59
TOTAL INTERSENIORS	6,01	5,91	5,8	7,48	6,42	7,13

- Administratif :

2012 a été négativement impactée par quelques absences de longue durée ;

- Paramédical :

Absentéisme stable pouvant être impacté par l'absence d'une seule personne tenant compte du nombre restreint de collaborateurs dans ce département ;

- Soignant :

Absentéisme stable jusqu'en 2013. Aggravation importante en 2014 ;

- Travaux :

Absentéisme 2014 influencé par l'absence de longue durée d'un agent ;

- Cuisine :

Pour mémoire, vu le transfert du personnel vers l'AISH, mais nous pouvons noter le très bon résultat 2014 ;

- Entretien :

Retour à un taux d'absentéisme plus acceptable après deux mauvaises années. L'absentéisme est certainement influencé par la moyenne d'âge plus élevée que dans les autres départements.

Toutes nos analyses démontrent que l'absentéisme est constitué par une minorité de notre personnel. Ainsi, selon les années, entre 60 et 70% de notre personnel ne s'absente qu'une seule fois maximum, ce qui doit être considéré comme un résultat excellent.

Les moyens mis en œuvre pour améliorer nos résultats seront donc ciblés sur des cas individuels.

A ce niveau, deux types d'action sont entrepris :

- le **contrôle** par un organisme externe, à la demande du responsable hiérarchique, des agents fréquemment absents, surtout pour une brève durée ;

- sur base des statistiques d'absentéisme individuelles envoyées trimestriellement aux responsables, des **entretiens individuels** visant tout d'abord à comprendre les éventuelles raisons de l'absentéisme et ensuite à prendre des mesures correctives.

Il faut également noter que nous ne constatons pas de différence d'absentéisme entre le personnel statutaire et le personnel contractuel.

IV.4.8. Objectifs qualitatifs de la direction des ressources humaines

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 fixés par le plan stratégique 2013 à la direction des ressources humaines visaient à rencontrer les difficultés pré-rappelées :

Objectifs assignés à la direction des ressources humaines	**Degré de réalisation en 2014**
Rencontrer la diversité des origines et des statuts et corriger le manque de sentiment d'appartenance à une seule entité, commune à tous	**60%**
Améliorer les conditions de travail des secteurs les plus pénibles, notamment les soins, entretien, cuisines	**60%**
Améliorer l'utilisation du logiciel de paie	**75%**
Combler les lacunes en matière d'adoption des documents généraux requis	**50%**
D'une manière générale, la direction des ressources humaines s'impliquera également dans l'élaboration d'un plan pluriannuel de formations	**80%**

Objectifs atteignant un score de 50% ou moins – explications :

1) combler les lacunes en matière d'adoption des documents généraux requis

Il s'agissait de finaliser la rédaction et l'adoption :

- du règlement de travail ;
- des statuts administratif et pécuniaire ;
- du cadre.

L'élaboration de ces documents s'avère complexe vu la multiplicité des origines professionnelles des agents d'INTERSENIORS.

Le règlement de travail devrait être adopté fin 2014 encore mais l'agenda initialement fixé n'a été que partiellement respecté.

IV.5 - DIRECTION DES ACHATS

IV.5.1. Objectifs quantitatifs et qualitatifs de la direction des achats

Le plan stratégique 2013 assignait à ce département 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.

Au plan quantitatif, le service des achats a démontré un très grand sérieux dans la gestion des achats, le respect des procédures et la négociation des prix.

Le contrôleur de gestion a rédigé et mis en œuvre une procédure complète relative aux commandes et au suivi des achats. Un contrôle strict a été effectué sur l'utilisation du budget assigné à chaque établissement. Le tableau ci-dessous permet de constater la bonne maîtrise des principales dépenses courantes :

CHARGE ACHATS COURANTS				
	2013	**2014**	**2015**	**2016**
Denrées alimentaires et fournitures de cuisine	2.438.318,00	2.557.111,00	2.664.516,00	2.712.706,00
Energie	882.342,00	813.855,00	862.686,00	914.447,00
Consommable médical et entretien	454.963,00	530.817,00	521.604,00	532.036,00
Total	3.775.623,00	3.901.783,00	4.048.806,00	4.159.189,00

Au plan qualitatif, la direction des achats a souhaité :

- permettre au personnel du service d'assimiler le mieux possible les modifications normatives entrées en vigueur dans la législation sur les marchés publics ;
- améliorer la rédaction des clauses techniques des cahiers spéciaux des charges, en y associant le responsable concerné par le lancement du marché ;
- diminuer le recours à la procédure négociée sans publicité au privilège de marchés publics d'une plus longue durée.

IV.6. - DIRECTION GENERALE

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.

IV.6.1. Objectifs et moyens poursuivis par la direction générale dans le cadre de l'administration générale :

Objectifs et moyens poursuivis par la direction générale dans le cadre de l'administration générale	**Degré de réalisation en 2014**
Communication interne	
Intensification du nombre de réunions associant l'ensemble des directions de maisons de repos	**100%**
Passages réguliers de différents directeurs et agents du siège social dans les différentes maisons	**50%**

Harmonisation des pratiques et rédaction d'un « manuel des procédures »	**50%**
Communication externe	
Gestion dynamique du site WEB	**80%**
Communiqués de presse	**70%**
Conférences de presse	**0%**
Distribution de folders dans les hôpitaux, chez les médecins généralistes	**50%**
Participation aux salons et foires avec volonté de mutualisation des frais (partenariats avec d'autres acteurs du même secteur)	**80%**
Implication des associés	**25%**
Médiation/Recouvrement de créances	
Amélioration des procédures existantes	**80%**
Plus grande collaboration avec les organismes sociaux, tout particulièrement avec les CPAS	**70%**
Contrôle de gestion	
Supervision du contrôleur de gestion	**90%**
Achat éventuel d'un logiciel de contrôle de gestion	**0%**
Elaboration, 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.	**100%**
Elaboration d'un budget d'investissements	**75%**
Les investissements mobiliers 2014 seront prévus et chiffrés en collaboration avec les directions des différents établissements	**100%**
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.	**50%**
Reportings mensuels ci-après :	
o recettes hébergement	**100%**
o taux d'occupation	**100%**
o masse salariale	**75%**
o charges comptes 60 et 61	**100%**

Service interne de prévention et de protection	
Formations à l'évacuation incendie et à l'utilisation des extincteurs	**100%**
Plans d'évacuation dans les résidences	**100%**
Rédaction du plan d'urgence de chaque résidence	**75%**
Formations à la manutention	**75%**
Prévention des accidents de travail	**50%**
Lutte contre la charge psycho-sociale	**50%**
Lutte contre la légionellose et les infections nosocomiales	**80%**
Prévention de la grippe	**100%**
Service Informatique	
Helpdesk	**75%**
Programmation	**100%**
Service secrétariat	
Respect des délais de convocation des instances	**90%**
Archivage des procès-verbaux, publications	**100%**
Maîtrise des coûts en matériel de bureau, photocopies	**50%**

<u>Objectifs atteignant un score de 50% ou moins – explications</u> :

1) Passages réguliers de différents directeurs et agents du siège social dans les différentes maisons

La direction générale se fixait l'objectif d'un passage régulier des différents directeurs opérationnels dans les différents établissements. Cet objectif n'a été que partiellement rencontré, notamment dans le chef de la direction des soins. La multiplicité et la diversité des réunions au siège social expliquent partiellement cette situation, à laquelle il sera remédié par l'établissement et le respect d'un agenda moins chargé.

2) Harmonisation des pratiques et rédaction d'un « manuel des procédures »

L'harmonisation des pratiques et des procédures a largement progressé mais n'a pas encore fait l'objet d'une compilation au sens strict du terme.

3) Conférences de presse

La direction générale a hésité à l'organisation de conférence de presse ne véhiculant aucun message novateur. Les informations d'ordre financier sont publiées à la BNB, au MB et sur le site de l'intercommunale et il n'a pas paru utile d'en faire état auprès de la presse. Le magazine « Flashinter » a permis la diffusion d'informations pertinentes au sein du secteur intercommunal.

4) Distribution de folders dans les hôpitaux, chez les médecins généralistes

La démarche est en cours.

5) Implication des associés

La direction générale envisageait d'impliquer plus largement les associés dans la gestion de l'intercommunale, via :

- l'invitation systématique des bourgmestres des communes associées aux réunions du Conseil d'administration d'INTERSENIORS ;
- l'intervention des CPAS dans les activités proposées aux résidents des établissements hors Seraing.

Vu la situation budgétaire et l'intervention des communes associées dans la perte d'INTERSENIORS, cette dernière démarche n'a pas semblé opportune.

6) Achat éventuel d'un logiciel de contrôle de gestion

La direction générale a renoncé purement et simplement à cet achat, dans la mesure où le contrôleur de gestion s'est avéré compétent pour créer lui-même les outils nécessaires au contrôle qu'il devait exercer.

7) 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

L'étude technique des immeubles exploités par d'INTERSENIORS n'a pas pu être réalisée, faute de compétences suffisantes du chef de bureau technique f.f. en la matière. L'étude devrait être externalisée, ce qui suppose un budget non prévu actuellement dans les charges de l'intercommunale.

8) Prévention des accidents de travail

L'absence prolongée de la conseillère en prévention pour maladie, ainsi que le temps nécessité par une étude aussi complète que la méthode « DEPARIS » ont légèrement occulté le fait que certains accidents de travail, constituent, au sein de notre intercommunale, un risque absolument évident et ne nécessitant pas de longues investigations pour son identification. Nous pensons notamment aux risques liés à la manutention, aux piqûres d'aiguilles, aux chutes, aux produits dangereux et/ou toxiques. Il nous paraît qu'une politique de prévention active pourrait d'ores et déjà être mise en œuvre contre les risques encore négligés.

Par ailleurs, en dépit de l'insistance de la conseillère en prévention auprès des services concernés, la communication de la survenance d'un accident de travail tarde souvent trop.

9) Lutte contre la charge psycho-sociale

Ce dossier sera examiné en 2015, les « crédits formation » accordés par le SPMT à INTERSENIORS étant épuisés pour 2014.

10) Maîtrise des coûts en matériel de bureau, photocopies

Si les coûts en matériel de bureau sont bien maîtrisés, il n'en est pas de même de ceux des photocopies, qui restent plus élevés que ceux budgétés initialement. Des mesures correctrices, notamment de blocage de l'accès aux copies couleur, ont été adoptées.

IV.6.2. 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.

IV.6.2.1. 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 :

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
Selon le plan stratégique adopté en 2013 :					
Résultats d'exercice prévus	**-1.746.621**	**-1.996.076**	**-1.991.017**	**-782.137**	**-195.066**
Répartition déficits AISH	-469.166	-835.514	-1.083.726	-379.662	-50.345
CPAS de Seraing	-1.277.455	-1.160.562	-907.291	-402.475	-144.721
EVALUATION des résultats prévisibles		**-1.985.947**	**-1.901.206**	**-1.470.059**	**-1.389.474**

Les chiffres du tableau ci-dessus démontrent qu'à l'adoption du plan stratégique, l'objectif de soustraire les associés d'INTERSENIORS à l'obligation de couvrir les pertes de l'intercommunale devait être atteint à l'issue de l'exercice 2016.

L'évaluation actuellement réalisée nous contraint d'admettre que le retour à l'équilibre ne sera pas atteint aux époques prévues et que les projections du plan de gestion le situent plutôt à l'horizon 2020.

Ce constat a un impact direct sur la répartition de la perte, cette dernière restant plus lourde à supporter par les finances des différentes communes associées, et ce quelle que soit la clé de répartition choisie.

Cependant, dans la mesure où les chiffres ci-dessus ne sont que des estimations et ont été fixés avec beaucoup de prudence alors que les budgets de fonctionnement sont établis sur une base plus stricte, nous ne nous avancerons pas à chiffrer d'ores et déjà le montant précis de la perte que devront prendre respectivement en charge le CPAS de Seraing et l'A.I.S.H. dans le futur.
Cette position se justifie d'autant plus qu'une convention définitive doit encore intervenir entre ces associés quant à clé de répartition analytique du personnel du siège social.

IV.6.2.2. Mise en conformité de toutes les résidences d'INTERSENIORS avec les normes architecturales prescrites par l'ARGW du 15 octobre 2009

Lors de l'adoption du plan stratégique, trois établissements d'INTERSENIORS ne rencontraient pas les normes architecturales dont l'entrée en vigueur est normalement fixée au 1er janvier 2015.

IV.6.2.2.1 MR/MRS Résidence Lambert Wathieu à Jemeppe

L'analyse de la situation de la RLW n'a pas changé depuis fin 2013.
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.

Un marché public de promotion de travaux est actuellement en cours, afin de permettre à INTERSENIORS d'acquérir la résidence de 150 lits qui sera construite par l'adjudicataire en bords de Meuse.

Décembre 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 1er janvier 2017.

IV.6.2.2.2. 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.

Cette étude conclut à un constat préoccupant :

- soit la MRS conserve sa capacité de 120 lits, mais la construction d'une annexe doit alors être prévue, ce qui augmente considérablement les coûts ;
- soit les transformations sont effectuées dans l'espace existant mais génère alors le chômage de lits pendant la durée des travaux et la perte définitive de l'exploitation d'un certain nombre de lits sur le site.

Fin 2013, INTERSENIORS se proposait d'adresser à la Région wallonne un dossier portant sur l'obtention d'un accord de principe pour l'obtention de subsides. Le montage d'un dossier de ce type correspond au montage d'un réel avant-projet et le coût d'une telle étude constitue un écueil important, non budgété. Ce dossier reste incomplet et 2015 doit être l'occasion de prendre une décision définitive quant à son devenir.

Entre-temps et afin d'améliorer tant le taux d'occupation que la qualité d'accueil des résidents, les 12 chambres à 4 lits seront, début 2015, cloisonnées en 24 chambres à 2 lits.

IV.6.2.2.3. MR/MRS Eglantine

Le plan stratégique 2013 signalait que quelques dizaines de centimètres carrés faisaient éventuellement défaut dans chaque chambre de la résidence Eglantine pour que cette dernière réponde aux normes architecturales requises pour l'exploitation de lits MRS.

La Région wallonne a revisité le bâtiment et opéré un mesurage plus approfondi. Ce dernier s'est soldé par l'octroi d'un agrément définitif.

IV.6.2.3. L'obtention de lits et de subventions pour le développement de nouvelles résidences

Tout comme en 2013, sollicitée par certains de ses associés, INTERSENIORS voudrait développer son offre et construire de nouvelles résidences à destination des personnes âgées.

Des négociations sont en cours avec les communes de Waremme et de Blegny, ainsi qu'avec des partenaires privés pour l'exploitation de résidences-services à Flémalle et Waremme.

Ces dossiers sont néanmoins ralentis par l'absence de subsides, de lits et de précisions de la Région wallonne quant au futur du secteur.

INTERSENIORS devrait néanmoins finaliser avec un investisseur privé, fin 2014-début 2015, une convention relative à la gestion de deux immeubles à usage de résidences services, que cet investisseur projette de construire à Waremme.

IV.6.2.4. Le développement de logements adaptés

Les projections financières développées dans le plan stratégiques 2013 prévoyaient 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.

Tout comme en 2013, INTERSENIORS s'intéresse à 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 toujours pas être intégré dans l'évaluation du plan.

CHAPITRE V - LES INVESTISSEMENTS

Evolution générale 2010-2016

BUDGET INVESTISSEMENT 2013-2016										
Nature	2010	2011	2012	2013	2014		2015		2016	
				Plan	Plan	Evaluation	Plan	Evaluation	Plan	Evaluation
Frais de premier établissement	0	0	353.972	55.158	81.000	46.667	500.000	200.000	0	300.000
Logiciels	5.616	4.175	18.265	27.627	78.000	1.832	0	18.780	0	0
Constructions	18.651.631	0	0	66.847	330.000	274.265	250.000	0	0	250.000
Gros travaux d'entretien	1.151	13.197	60.276	189.107	75.000	34.706	75.000	75.000	75.000	75.000
Agencement des immeubles	188.021	60.458	28.432	85.536	187.830	235.110	30.000	287.623	30.000	354.000
Mobilier	320.557	16.259	13.380	54.653	90.296	106.148	30.000	28.852	30.000	42.500
Matériel médical	364.388	24.481	52.382	136.805	180.454	160.175	44.500	135.905	32.000	160.000
Matériel non médical	100.511	33.936	11.207	2.382	427.790	478.510	0	36.319	0	68.360
Matériel roulant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Matériel informatique	37.972	8.985	5.964	21.895	10.433	10.062	6.000	387	3.000	0
Production immobilisée	0	0	0	25.000	25.000	25.000	25.000	7.500	25.000	7.500
TOTAL	**19.669.847**	**161.492**	**543.878**	**665.009**	**1.485.803**	**1.372.475**	**960.500**	**790.367**	**195.000**	**1.257.360**
TOTAL sans immobiliers	**1.018.216**	**161.492**	**543.878**	**598.162**	**1.155.803**	**1.098.210**	**710.500**	**790.367**	**195.000**	**1.007.360**

RECAPITULATIF BUDGET INVESTISSEMENTS 2014-2016						
Nature	2014		2015		2016	
	Plan	Evaluation	Plan	Evaluation	Plan	Evaluation
Frais de premier établissement	81.000	46.667	500.000	200.000	0	300.000
Logiciels	78.000	1.832	0	18.780	0	0
Constructions	330.000	274.265	250.000	0	0	250.000
Gros travaux d'entretien	75.000	34.706	75.000	75.000	75.000	75.000
Agencement des immeubles	187.830	235.110	30.000	287.623	30.000	354.000
Mobilier	90.296	106.148	30.000	28.852	30.000	42.500
Matériel médical	180.454	160.175	44.500	135.905	32.000	160.000
Matériel non médical	427.790	478.510	0	36.319	0	68.360
Matériel roulant	0	0	0	0	0	0
Matériel informatique	10.433	10.062	6.000	387	3.000	0
Production immobilisée	25.000	25.000	25.000	7.500	25.000	7.500
TOTAL	**1.485.803**	**1.372.475**	**960.500**	**790.367**	**195.000**	**1.257.360**
TOTAL sans immobiliers	**1.155.803**	**1.098.210**	**710.500**	**790.367**	**195.000**	**1.007.360**

Commentaire :

Les investissements prévus par le plan stratégique pour l'exercice 2014 ont bien été exécutés puisque l'écart entre le prévu (1.485.803 €) et le réalisé (1.372.475 €) est minime. Les investissements prévus pour 2015 apparaissent moins élevé que leur estimation par le plan, mais 300.000 € prévus pour l'étude de la mise aux normes de la MRS Le Centenaire ont été reportés sur 2016. Les investissements « autres » ont donc augmenté d'environ 100.000 € et concernent essentiellement des travaux dont la réalisation est devenue impérative.

FRAIS DE PREMIER ETABLISSEMENT							
Résidence	2013	2014		2015		2016	
	Plan	Plan	Evaluation	Plan	Evaluation	Plan	Evaluation
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	200.000		300.000
Chantraine							
Frais d'étude - Construction d'une annexe		25.000	5.000				
Projet Waremme							
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	21.600				
Rédaction CSC		10.000	13.225				
Administration							
Audit énergétique		10.000	6.841				
TOTAL	**55.158**	**81.000**	**46.667**	**500.000**	**200.000**	**0**	**300.000**

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.

En ce qui concerne la mise aux normes du Centenaire, une solution alternative sera mise en place en 2015, à savoir le recloisonnement des chambres à 4 lits. Dès lors, les frais de conception et du cahier de charges ont été répartis entre l'année 2015 et l'année 2016.

LOGICIELS							
Résidence	**2013**	**2014**		**2015**		**2016**	
	Plan	Plan	Evaluation	Plan	Evaluation	Plan	Evaluation
Administration							
Comptabilité	20.627						
Site Web	7.000		1.832				
Logiciel d'évaluation					18.780		
Soins		50.000					
Reporting		28.000					
TOTAL	**27.627**	**78.000**	**1.832**	**0**	**18.780**	**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 HOMEPLUS (hébergement), CAREPLUS et PLANPLUS (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.

Vu le coût d'implémentation d'un nouveau logiciel, il a été décidé de ne plus envisager le changement de logiciel à court terme ; cette option sera envisagée lorsque la situation financière de l'intercommunale se sera améliorée. Pour une raison similaire, le logiciel de reporting pour le contrôleur de gestion ne fera pas l'objet d'une acquisition à court terme. Les outils actuellement développés permettent de répondre aux demandes des différentes directions en termes d'information financière. En 2015, INTERSENIORS fera l'acquisition d'un logiciel d'évaluation qui sera le support de la mise en place de procédures d'évaluation par le service du personnel.

CONSTRUCTIONS							
Résidence	**2013**	**2014**		**2015**		**2016**	
	Plan	Plan	Evaluation	Plan	Evaluation	Plan	Evaluation
Centenaire							
Cloisons - Bureaux	8.555						
Réfection trottoirs	6.138						
Cuisine de régénération		300.000	254.265				
Réfection tarmac			20.000				
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	0	0	250.000
Domaine du Château							
Terrasse extérieure	27.704						
TOTAL	**66.847**	**330.000**	**274.265**	**250.000**	**0**	**0**	**250.000**

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 Waremme.
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.

Le projet de construction d'une annexe à Chantraine est reporté à l'année 2016. Durant l'année 2015, un dossier de subside établi sur base d'un projet d'architecte sera envoyé à la Région wallonne.
Les investissements liés aux travaux à réaliser au niveau de la cuisine de régénération sont inférieures aux estimations du plan stratégique. La construction d'une terrasse aux Heures paisibles est reportée « sine die ».

GROS TRAVAUX D'ENTRETIEN							
Résidence	**2013**	**2014**		**2015**		**2016**	
	Plan	Plan	Evaluation	Plan	Evaluation	Plan	Evaluation
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		34.706				
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	75.000	75.000
TOTAL	**189.107**	**75.000**	**34.706**	**75.000**	**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.

Il est difficile de prévoir les montants à consentir en ce qui concerne les gros travaux d'entretien des bâtiments. En 2014, une seule dépense a été consentie au niveau des peintures extérieures à Lambert Wathieu. Les montants considérés dans le plan sont toujours d'actualité pour les années prochaines de manière à couvrir toute dépense qui sera nécessaire au niveau de l'entretien de nos bâtiments.

AGENCEMENT DES IMMEUBLES							
Résidence	**2013**	**2014**		**2015**		**2016**	
	Plan	Plan	Evaluation	Plan	Evaluation	Plan	Evaluation
Centenaire							
Sécurisation anti-intrusion	27.500						
Signalisation	2.000		6.044				
Installation appels infirmiers							
Remplacement compresseur chauffage			2.595				
Remplacement tube porteur auvent			545				
Mise à plat et création parterre			2.172				
Aménagement des abords			12.403				
Réparation chape et lino 3e étage			1.007				
Placement et Finitions - Molok			4.296				
Douche de lit			5.445				
Cloisonnement chambres à 4 lits					80.000		
Mise aux normes ascenseurs					30.000		
Pompe d'assainissement & produits					10.000		
Rplc. Tableau électrique chaufferie					35.000		
Travaux - Organisme agréé					5.000		
Remplacement des luminaires							160.000
Isolation tuyaux faux-plafond							56.000
Variateur de vitesse sur circulateur							4.000
Modernisation ascenseurs							111.000
Etude ventilation							10.000
Remplacement central détection incendie							1.000
Genêts							
Baignoire à hauteur variable		25.410	13.800				
Aménagement WC handicapé		2.420	2.414				
Transformation sanitaires Genêts			3.159				
Sécurisation anti-intrusion	7.500						

Transformation allée en rampe accès			429				
Mise aux normes - Incendie		60.000	40.809				
Douche de lit			5.445				
Modernisation ascenseur					37.000		
Travaux - Organisme agréé					5.000		
Eglantine							
Signalisation	2.000						
Aménagement de 2 WC			4.296				
Douche de lit			5.445				
Mise aux normes ascenseurs					6.000		
Plans d'évacuation					10.000		
Tentures anti-feu					1.694		
Travaux - Organisme agréé					5.000		
Lambert Wathieu							
Signalisation	2.000		2.293				
Clôtures et portail	3.124		3.271				
Mise aux normes - Incendie		100.000	32.710				
Changement revêtement sol sdb RLW			2.172				
Lino sdb & WC			1.526				
Aménagement douche			7.113				
Placement alimentation			3.454				
Remplacement évaporateur ch. Froide			1.966				
Douche de lit			5.445				
Mise aux normes ascenseurs					10.000		
Travaux - Organisme agréé					5.000		
Heures Paisibles							
Signalisation	2.000						
Sécurisation des fenêtres	18.229						
Sécurisation de la cage d'escalier	5.713						
Rampe			980				
Douche de lit			5.445				
Mise aux normes ascenseurs					6.000		
Travaux - Organisme agréé					5.000		
Chantraine							
Signalisation	2.000		830				
Clôtures et portail	4.885						
Chaudière à gaz			4.240				
Mise en conformité ascenseur			5.343				

Douche de lit			5.445				
barre pour tentures					992		
Rplc. Centrale incendie					5.000		
tentures anti-feu					4.961		
Travaux - Organisme agréé					5.000		
Domaine du Château							
Signalisation	2.000						
Clôtures et portail	6.585						
Rampe			1.125				
Baignoire à hauteur variable			22.500				
Douche de lit			5.445				
Plans d'évacuation					10.000		
Travaux - Organisme agréé					5.000		
Travaux entrée CSJ					6.000		
Système anti-fugue							10.000
Trçacage des lignes de parking							2.000
Résidence-Service							
Remplacement chaudière			2.613				
Résidence Les Lilas							
Douche de lit			5.445				
Seigneurie du Val St-Lambert							
Douche de lit			5.445				
Toutes les maisons							
Agencements divers				30.000		30.000	
TOTAL	**85.536**	**187.830**	**235.110**	**30.000**	**287.647**	**30.000**	**354.000**

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.

La variation constatée en plus en 2014 résulte de l'achat des douches au lit et de l'achat d'une baignoire à hauteur variable pour Domaine du Château (requalifications).
Dans le cadre du processus budgétaire 2015, une analyse partielle des besoins en investissements immobiliers a été réalisée par le responsable technique. Ce travail a débouché sur une liste d'investissements nécessaires à prévoir à court et à moyen terme au niveau des différents bâtiments. Cette analyse n'avait pas été réalisée

lors de la confection du plan stratégique initial et reste encore largement incomplète. Les principaux travaux de rénovation sont les suivants : mise aux normes des ascenseurs, modernisation des ascenseurs, travaux sur base des recommandations des organismes agréés, remplacement du tableau électriques au Centenaire. Suite à la réalisation d'un audit énergétique en 2014, il est prévu d'étudier de manière approfondie le rendement des investissements qu'INTERSENIORS souhaite consentir en 2016 au niveau de l'optimisation énergétique. Enfin, pour améliorer le taux d'occupation de la MRS Le Centenaire et se rapprocher des normes architecturales MRS, le cloisonnement des chambres quadruples du Centenaire en chambres doubles est prévu.

MOBILIER							
Résidence	**2013**	**2014**		**2015**		**2016**	
	Plan	Plan	Evaluation	Plan	Evaluation	Plan	Evaluation
Centenaire							
Téléviseurs	2.805						
Table de nuit avec frigo	4.918						
Table salle à manger	1.426	700	700				
Four encastrable (KEL)		350					
Table salle à manger (KEL)		350	700				
Chaises			436		2.904		
Armoires vestiaire			2.951				
Mobilier cuisine			800				
Armoire anti-feu					3.000		
Bibliothèque					127		
Lambert Wathieu							
Poutre	915						
Armoire vestiaire	668						
Téléviseur	525		895				
Table de chambre	1.304						
Tables de nuit avec frigo		9.000					
Téléviseurs		1.050					
Chaises			1.500		2.904		
Armoires		1.200	1.196		363		
Tables		3.000	3.000				
Bureau-Caisson			957				
Armoire anti-feu					2.000		
Chantraine							
Garde robe 3 portes		36.002	56.870				
Tables de nuit sans frigo		14.993	14.993				
Table ronde en rotin		300	200				
Tables de chambre							12.500
Téléviseur	525	550	1.008		309		

Armoire anti-feu					2.000		
Armoires					1.089		
Domaine du Château							
Armoire vestiaire	789		528				
Porte-manteaux	3.261						
Armoire bureau basse		400	2.028				
Parasol		900	318				
Table basse de salon		600	1.380				
Mobilier de jardin			919		109		
Paravant repliable					393		
Repose pied					1.452		
Armoire anti-feu					2.000		
Eglantine							
Table salle à manger	1.915						
Frigo de table de nuit		3.500					
Armoire anti-feu					2.000		
Armoires					484		
Genêts							
Téléviseur	701						
Garde-robe	4.554				968		
Table de chambre	1.087						
Paravent WC		1.331					
Chariot à linge		1.800					
Parasol		420	267				
Table de nuit avec frigo	6.148	3.250	3.250				
Armoire de bureau (KEL)		400					
Bureau (KEL)		250					
Chaises			1.500				
Armoire vestiaire			984				
Armoire anti-feu					2.000		
Heures Paisibles							
Colonnes de rangement	711		387				
Armoires vestiaire			387		363		
Frigos de table de nuit		2.100					
Tenture opaque		300	600				
Téléviseur		550	448				
Bancs + Chaises			988				
Selle d'abduction			689				

Tablettes de repas			1.791				
Colonne rotative			324				
Armoire anti-feu					2.000		
Administration							
Mobilier de bureau	22.400						
Bureau-Caisson-Table			2.133				
Table de réunion			253				
Armoire rideau			768		387		
Armoire stockage bonbonnes de gaz					2.000		
Toutes les maisons							
Mobilier de jardin		7.000					
Mobilier divers				30.000		30.000	30.000
TOTAL	**54.653**	**90.296**	**106.148**	**30.000**	**28.852**	**30.000**	**42.500**

Commentaire :

L'essentiel des investissements en mobilier, en 2013, sont dévolus aux bureaux (direction générale f.f., 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).

En 2014, l'écart provient principalement de l'achat d'armoires vestiaire et de la sous-estimation du coût lié à l'achat de mobilier de chambre à Chantraine. En 2015, le budget prévu sera consacré à l'achat de chaises ainsi que d'armoires anti-feu demandées par la conseillère en prévention afin d'y stocker tout produit dangereux. En 2016, il est prévu de finaliser l'équipement du mobilier de chambre à Chantraine par l'achat de tables de nuit.

MATERIEL MÉDICAL							
Résidence	**2013**	**2014**		**2015**		**2016**	
	Plan	Plan	Evaluation	Plan	Evaluation	Plan	Evaluation
Centenaire							
Percussionnaire	5.700						
Matelas alternating	14.528						
Chariot à médicament (report 2013)		7.000					
Balance chaise		2.200	1.450				
Chariot à langes		3.200	3.200				
Table inclinée (KEL)		3.000	3.200				

Lits à hauteur variable				20.000	2.178	20.000	
Chaises pèse personne			1.450				
Défibrillateur			1.240				
Ceinture de contention					1.452		
Tens					242		
Table de nuit avec frigo intégré					5.034		
Verticalisateur actif					6.413		
Lambert Wathieu							
Claustras	1.155						
Lits à hauteur variable	2.432	21.328	24.543		19.965		
Matelas alternating	10.566	23.472			6.050		
Matelas basiques			2.400				
Matelas anti-escarres					1.452		
Arc d'épaule (KEL)			290				
Planche d'exercice pour avant-bras			350				
Rouleau anti déparant (KEL)			480				
Table de massage (KEL)			5.000				
Défibrillateur			1.240				
Chaise percée					742		
Chariot à pansements					3.630		
Ceinture de contention					363		
Table de nuit sans frigo					4.792		
Chantraine							
Fauteuil gériatrique	3.052				4.452		
Fauteuil gériatrique - tablette					604		
Lits à hauteur variable	7.295	11.997	14.260	5.000	2.662		
Matelas alternating	10.269			5.000	3.025	2.500	
Chariot à linges			500				
Défibrillateur			1.240				
Hydrocollator					545		
Palan passif					6.413		
Domaine du Château							
Chaise percée sur roulette		1.850					
Fauteuil gériatrique		9.600	9.600		5.936		
Fauteuil gériatrique - tablette					1.612		
Palan		5.900	6.950				
Pose-pieds		3.000	3.000				
Pousse-seringue		1.500					

Sangles (palan)		700					
Matériel KEL		8.000	2.560		484		
Matelas alternating	8.802				15.125		
Matelas anti-escarres			1.320				
Dects			1.319				
Défibrillateur			1.240				
Lit à hauteur variable					2.178		
Eglantine							
Chaise percée sur roulette		370	355				
Lits à hauteur variable	7.295	13.330	14.260	5.000			
Matelas alternating	3.962	4.401	4.401	2.000	3.025	2.000	
Palan		5.900					
Sangles (palan)		700	700				
Défibrillateur			1.240				
Aspirateur à mucus					303		
Bain de paraffine					387		
Chaise pèse-personne					847		
Chariot à pansements					1.815		
Compresses chaudes					242		
Perroquet sur pied					532		
Genêts							
Fauteuil relax	3.197				7.563		
Fauteuil gériatrique	4.578						
Matelas alternating	9.245	3.962			3.025		
Matelas anti-escarres					3.630		
Chariot à médicament (report 2013)		7.000					
Chariot à pansement		3.000	3.000				
Chariot à linges			1.800				
Lits à hauteur variable	12.159	23.994	16.817	5.000		5.000	
Motomed (KEL)		3.550	3.550				
Barres parralèles			3.000				
Table de massage (KEL)		5.000					
Table médicale pliable		600					
Guéridon inox + tiroir			498				
Appareil pressothérapie			1.724				
Extension système appel infirmier			8.393				
Défibrillateur			1.240				
Palan passif					6.413		

Table de nuit avec frigo					1.888		
Heures Paisibles							
Palan		5.900	6.600				
Fauteuil gériatrique	7.630		2.480				
Fauteuil gériatrique - tablette					1.208		
Matelas alternating	24.939			2.500		2.500	
Défibrillateur			1.240				
Chariot d'entretien			804				
Balance - plateau de pesée					726		
Chariot pour dossier infirmier					4.356		
Ceinture de contention					1.089		
Lit à hauteur variable					3.509		
Résidence-Service							
Défibrillateur			1.240				
Toutes les maisons							
Lits à hauteur variable							50.000
Matelas							40.000
Tables de nuit							10.000
Chariots							20.000
Fauteuil gériatrique							10.000
Matériel KEL							30.000
TOTAL	**136.805**	**180.454**	**160.175**	**44.500**	**135.905**	**32.000**	**160.000**

INTERSENIORS consent chaque année des investissements au niveau du matériel médical. L'objectif est d'investir environ 160.000€ chaque année afin d'équiper nos différents établissements de lits à hauteur variable, de matelas alternating, de palans, de fauteuils gériatriques, de matériel pour le service paramédical. En 2014, il a été décidé d'équiper chaque maison d'un lit à hauteur variable pour personne obèse de manière à répondre à un besoin réel sur le terrain. Les variations par rapport au plan se justifient par la fluctuation des demandes des établissements d'une année à l'autre et par la sous-estimation des besoins pour les années 2015 et 2016.

MATERIEL NON MÉDICAL							
Résidence	**2013**	**2014**		**2015**		**2016**	
	Plan	Plan	Evaluation	Plan	Evaluation	Plan	Evaluation
Chantraine							
Chariot de nettoyage		500	456		1.258		
Frigo de table					303		
Eglantine							
Cireuse		1.500	1.309		1.210		
Plateau cireuse		325			242		
Chariot porte-sacs			1.031				
Airconditionné					424		

Carpette de hall					484		
Chaise de bureau					399		
Genêts							
Cireuse		1.500	1.309		2.420		
Plateau cireuse		325			484		
Frigo de table			352		726		
Centenaire							
Cireuse		6.000	1.309		3.630		
Plateau cireuse		1.300			545		
Frigo de table			1.262				
Chariots PMI					4.235		
Remplacement central téléphonique							30.000
Domaine du Château							
Aspirateur à eau		520	230				
Frigo de table			978		1.210		
Machine à lessiver					968		
Heures Paisibles							
Autolaveuse		6.600			6.292		
Chariot de nettoyage					968		
Frigo de table			627		1.755		
Lambert Wathieu							
Aspirateur à eau		520	230				
Batterie auto laveuse		700					
Machine à lessiver			972				
Frigo de table			804		1.452		
Chariot à linge					726		
Chariot porte-sacs					484		
Sèche-linge					605		
Communication							
Roll-ups	1.004						
Lettrage véhicule	764						
Projecteur	614						
Film d'entreprise		8.000					
Travaux							
Fraiseuse			1.573				
Valise soudeur			678				
Echelle			537				
Administration							

Destructeur documents			604				
Perforelieur électrique			434				
Désherbeur termique					4.500		
Détecteur de perte de courant					500		
Foreuse					500		
Toutes les maisons							
Cireuse							4.800
Plateau cireuse							960
Autolaveuse							6.600
Machine à laver industrielle							20.000
Frigo de table							6.000
Chariots de régénération		400.000	463.816				
TOTAL	**2.382**	**427.790**	**478.510**	**0**	**36.319**	**0**	**68.360**

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.

Le budget pour le matériel non-médical avait été sous-estimé pour les années 2015 et 2016.

En 2014, les frais liés à l'achat de chariots de régénération pour le passage à la cuisine AISH ont été plus élevés que prévus initialement. En 2015 et 2016, il est prévu d'acheter de nouvelles cireuses de manière à remédier au problème de vétusté du matériel d'entretien. De plus, en 2016, il est prévu de remplacer une des deux machines à laver industrielle au Centenaire qui fait l'objet de plus en plus de panne.

MATERIEL INFORMATIQUE							
Résidence	**2013**	**2014**		**2015**		**2016**	
	Plan	Plan	Evaluation	Plan	Evaluation	Plan	Evaluation
Administration							
Docking station	650						
Ordinateurs portables	3.161		902				
Ordinateurs	1.679	1.000		1.000		1.000	
Ecran	350				194		
Licences Office	7.018			2.500		1.000	
Licences WinPRO	4.037						
Licences Windows		4.628	4.628	2.500		1.000	
Licences TS/RDP		1.452					
Terminaux	5.000		446				
Centenaire							
Terminaux		2.395	2.395				
Genêts							

Terminaux		958	958				
Eglantine							
Terminaux			446				
Domaine Château							
Ecran					193		
Imprimantes			287				
TOTAL	**21.895**	**10.433**	**10.062**	**6.000**	**387**	**3.000**	**0**

INTERSENIORS est actuellement très bien équipée au niveau du matériel informatique. Les achats à prévoir pour les années 2015 et 2016 sont mineurs.

PRODUCTION IMMOBILISEE							
Résidence	**2013**	**2014**		**2015**		**2016**	
	Plan	Plan	Evaluation	Plan	Evaluation	Plan	Evaluation
Toutes les maisons	25.000	25.000	25.000	25.000	7.500	25.000	7.500
TOTAL	**25.000**	**25.000**	**25.000**	**25.000**	**7.500**	**25.000**	**7.500**

En 2014, le travail réalisé par le responsable informatique concernant le développement du logiciel des travaux (HELPYTECH) nous permet de valoriser une production immobilisée. Cet événement ponctuel ne sera pas reproduit en 2015 et 2016, c'est pourquoi nous avons décidé de revoir à la baisse les prévisions du plan.

CHAPITRE VI – CONCLUSIONS ET RESERVES

Le plan stratégique adopté en décembre 2013 assignait **deux défis majeurs** à relever 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.

En termes de résultats et de résorption de la perte, les projections du Plan 2013 faisaient état d'une **amélioration significative** à partir de 2015 et d'un retour presqu'à l'équilibre à l'issue de l'exercice 2016. Un

an plus tard, force est de constater que ces objectifs se révélaient trop ambitieux. Si 2015 et les années suivantes signent en effet une amélioration significative des résultats d'exercices, le retour à l'équilibre ne peut être attendu avant 2020.

Pour rappel, les résultats d'exercice évoluent comme suit :

2013		2014		2015		2016	
Plan	Evaluation	Plan	Evaluation	Plan	Evaluation	Plan	Evaluation
-1.996.076	-1.985.947	-1.991.017	-1.901.206	-782.137	-1.470.059	-195.066	-1.389.474
perte diminuée de 10.128 €		perte diminuée de 89.811 €		perte augmentée de 687.921 €		perte augmentée de 1.194.408 €	

Les aggravations de perte annoncées pour 2015 et 2016 découlent d'une surestimation des recettes (21.663 € en 2015, 520.480 € en 2016) et d'une sous-estimation des charges (630.891€ en 2015, 602.256 € en 2016).

La diminution des recettes résulte de la conjonction d'un taux d'occupation moindre qu'espéré (rappelons que la perte d'un% sur le taux d'occupation envisagé représente une perte de revenus de 250.000 €) et d'un forfait INAMI trop optimiste.

L'augmentation des charges est essentiellement liée aux charges de personnel et explicitée sous ce chapitre.

Relativement à **la mise aux normes 2015**, nous constatons :

- que la résidence EGLANTINE est définitivement agréée comme répondant aux normes 2015 ;
- que la résidence Lambert Wathieu n'est pas aux normes 2015 mais que ses lits seront transférés vers la nouvelle résidence Bords de Meuse qui elle, rencontrera évidemment en tous points les normes 2015 ;
- que la MRS Le Centenaire n'est pas aux normes mais s'en approchera par le cloisonnement des chambres à quatre lits.

Ce dernier dossier reste néanmoins préoccupant, INTERSENIORS n'ayant pas encore été en mesure d'arrêter une position définitive quant aux mesures à prendre.

Nous ignorons en outre si un nouveau moratoire sera accordé par la Région wallonne quant à la date ultime de mise aux normes.

Enfin, les **charges de personnel** font l'objet d'un contrôle régulier et d'efforts constants en vue d'améliorer la flexibilité et d'éviter le recours à l'intérim ou aux rappels urgents.

Au plan qualitatif, les principaux succès sont :

- la cellule INAMI ;
- le budget et contrôle budgétaire ;
- l'harmonisation des pratiques ;
- la communication externe ;
- le respect de l'agenda des instances ;
- la maîtrise des charges de fonctionnement hors personnel ;
- l'exécution des obligations principales SIPP ;
- les formations ;
- les investissements.

Les dossiers à améliorer sont essentiellement :

- la présence des directions (surtout soins) dans les établissements;
- la communication interne;
- les marchés publics;
- les sources de financements;

- la maîtrise charges de personnel;
- l'état des lieux du patrimoine immobilier et les prévisions budgétaires y relatives.

Evaluation approuvée par le Conseil d'administration d'INTERSENIORS en sa séance du 12 novembre 2014.