



**Intercommunale des Seniors des Communes
de la Haute Meuse liégeoise et de la Hesbaye
Société coopérative à responsabilité limitée
BCE 0808.316.737**

Deuxième évaluation du plan stratégique 2014-2016

Adoptée par l'assemblée générale ordinaire

des associés du 22 décembre 2015

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	2
CHAPITRE I - SECTEUR D'ACTIVITE	2
CHAPITRE II - ETAT DES LIEUX LORS DE LA DEUXIEME EVALUATION DU PLAN STRATEGIQUE	2
CHAPITRE III – RAPPORT SUR L'EVOLUTION DES RESULTATS D'EXERCICES	4
CHAPITRE IV – OBJECTIFS QUANTITATIFS ET QUALITATIFS – INDICATEURS DE PERFORMANCE	5
IV.1. – DIRECTION DE L'HEBERGEMENT	5
IV.1.1 – Objectifs quantitatifs de la direction de l'hébergement	5
IV.1.2 – Objectifs qualitatifs de la direction de l'hébergement	8
IV.2 – DIRECTION DES SOINS	9
IV.2.1 – Objectifs quantitatifs de la direction des soins.....	9
IV.2.2 – Objectifs qualitatifs de la direction des soins.....	10
IV.3 – DIRECTION DES FINANCES	11
IV.3.1 – Objectifs quantitatifs de la direction des finances.....	11
IV.3.2 – Objectifs qualitatifs de la direction des finances.....	13
IV.4 – DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES	13
IV.4.1 – Objectifs quantitatifs de la direction des ressources humaines	13
IV.4.2 – Objectifs qualitatifs de la direction des ressources humaines	17
IV.5 – DIRECTION DES ACHATS.....	17
IV.5.1 – Objectifs quantitatifs de la direction des achats	17
IV.5.2 – Objectifs qualitatifs de la direction des achats.....	17
IV.6 – ADMINISTRATION GENERALE (PRESIDENTE ET SECRETAIRE GENERALE)	18
IV.6.1 – Objectifs et moyens poursuivis par l'administration générale	18
IV.6.2. – Objectifs stratégiques poursuivis par l'administration générale et moyens à mettre en œuvre	20
CHAPITRE V – LES INVESTISSEMENTS	21
CHAPITRE VI – CONCLUSIONS ET RESERVES	23

INTRODUCTION

Le 19 décembre 2013, 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.

L'assemblée générale d'INTERSENIORS du 22 décembre 2014 procédait à la **première évaluation** de ce plan. Le présent document constitue la **deuxième évaluation** du plan, adoptée par l'assemblée générale du 22 décembre 2015.

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 LORS DE LA DEUXIEME EVALUATION DU PLAN STRATEGIQUE

• 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.).

• Les participations

➤ **Dans la SA Résidence Les Lilas**

INTERSENIORS reste le principal actionnaire de la SA Résidence Les Lilas, 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 ;

➤ **Dans le capital « D » de l'Association Intercommunale de soins et d'hospitalisation**

INTERSENIORS a souscrit fin 2014 une part au capital « D » de l'AISH, afin de devenir associée à part entière de la branche d'activité « repas de collectivités »

• 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 2015		
	Lits MR	Lits	Total	Lits MR	Lits	Total
		MRS			MRS	
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 (accordées pour des lits de la RLW et qui seront activés à l'ouverture de la résidence Bords de Meuse).

Un dossier sollicitant la requalification de 40 lits MRPA en lits MRS a été adressé à la Région wallonne le 14/4/2014. Ces requalifications ont été accordées, mais restent actuellement en liste d'attente. Leur activation est espérée en 2016 et 2017.

Un 4^{ème} processus de requalification portant sur 17 lits MR a été diligenté en 2015.

- **Les centres d'accueil et de soins de jour**

Fin 2015, 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.

La réflexion initiée en 2014 quant à l'opportunité de maintenir en exploitation le CSJ La Cigale s'est terminée par le choix du maintien de cet outil, qui permet de prolonger le maintien à domicile des aînés.

- **La résidence adaptée (rue Fivé 182 à Seraing)**

En 2010, INTERSENIORS achetait un bâtiment à usage de résidence-services, composé de 30 appartements. Cet immeuble, initialement donné en location à la SA Résidence Les Lilas, est, depuis le 1^{er} janvier 2015, ré-exploité par INTERSENIORS, à des fins de résidence principale (logements adaptés pour personnes de plus de 50 ans).

- **Le contexte socio-économique et politique général**

Relativement à la situation socio-économique et politique existant à l'adoption du plan stratégique 2013, les modifications importantes intervenues en 2014 méritent un rappel :

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. Les contacts établis avec le cabinet du nouveau ministre se sont avérés cordiaux et fructueux.

Sixième réforme de l'Etat et transfert de compétences

Dans le cadre de la sixième réforme de l'Etat, le 1^{er} juillet 2014, la Wallonie est devenue compétente pour des matières jusqu'ici gérées par l'Etat 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.

En 2015, ces modifications importantes ont eu 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. Néanmoins, depuis le 1^{er} janvier 2015, les demandes d'augmentations de prix sont traitées par le SPW et non plus par le SPF Economie.

Plan de gestion CRAC

Comme exposé lors de la première évaluation le Conseil d'administration d'INTERSENIORS du 29 octobre 2014 a adopté un plan de gestion « CRAC » qui est joint au plan de gestion de la Ville de SERAING.

En 2015, trois rencontres ont eu lieu avec le CRAC. Le plan de gestion a été revu pour la dernière fois le 12 novembre 2015 pour le budget 2016.

Comme nous l'exposons plus loin, **les chiffres utilisés pour l'évaluation du plan stratégique 2013 sont ceux fixés par le plan de gestion. Ils sont basés sur une approche particulièrement prudente de l'évolution des résultats.**

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

Cessionnaire en 2009 d'établissements en déficit, INTERSENIORS, depuis sa constitution, clôture ses exercices comptables successifs par une perte. La raison d'être même de l'intercommunale est d'atteindre, à terme, l'équilibre.

EVOLUTION DES RESULTATS D'EXERCICES				
	2013	2014	estimé 2015	estimé 2016
Plan 2014-2016	-1.996.075	-1.991.017	-782.137	-195.065
Evaluation 2014	-1.985.947	-1.901.206	-1.470.059	-1.389.474
Evaluation 2015	-1.985.947	-918.989	-1.348.886	-1.219.885

Commentaire des variations significatives par rapport au plan initial (chiffres en gras) :

1) **Résultat 2014**

Le résultat 2014 affiche une amélioration spectaculaire du résultat escompté par le plan initial, puisqu'elle dépasse le million d'euros.

Par rapport à la première évaluation du plan, soit une perte de 1.901.206 €, ce très bon résultat 2014 résulte principalement d'une diminution significative des charges salariales (-527.000 €) (*), d'une diminution significative des charges d'énergie (-103.600 €), d'une bonne maîtrise des charges d'exploitation (-141.200 €). De plus, l'exercice 2014 a enregistré une reprise de provision pour autres risques et charges pour -128.000 €.

(*) Pour rappel, les différences significatives au niveau des charges salariales de l'évaluation 1 comprennent à tort de l'ONSS sur les pécules de vacances à hauteur de 300.000 €, ajouté à une surestimation de la provision pécules de vacances pour 110.000 €.

2) **Résultats 2015 et 2016**

L'évaluation 2015 des résultats 2015 et 2016 montre un redressement un peu plus rapide que prévu lors de l'évaluation 2014. L'évaluation du plan de gestion a été effectuée sur base prudente comme l'avait été faite l'évaluation 2014, à savoir :

- **Un équilibre plus fin des recettes et charges d'exploitation**

En effet, le plan initial et l'évaluation 2014 avaient estimés des recettes plus optimistes. Force est de constater que les recettes seront moindres qu'espérées suite notamment à un taux d'occupation en légère baisse. Dès lors les charges salariales ont été affinées et revues en fonction d'une réalité plus précise se référant au suivi budgétaire 2015 ;

- **Une prise en considération d'une indexation de 1% annale et 1% d'index, telle que celle retenue pour l'évaluation 2014**

Nous devons dès à présent nuancer cette variable sachant que l'établissement du budget 2016 ne tiendra pas compte d'une indexation. Ceci impacte sensiblement les charges salariales qui se voient d'autant diminuer.

Les résultats 2016 devraient normalement passer sous la barre du million d'euros de perte ;

- **Requalifications de lits MRPA en lits MRS**

L'évaluation 2015 tient compte de requalifications de lits qui impactent les charges d'exploitation. Aujourd'hui, nous avons obtenu l'accord de principe sur les 40 lits requalifiés, mais pour l'établissement du budget nous avons décidé de ne pas en tenir compte, l'affermissement de cet accord de principe restant aléatoire.

Evolution des résultats bruts d'exploitation

Résultats bruts d'exploitation				
	2013	2014	2015	2016
Plan 2014-2016	-81.440	-106.458	1.050.152	1.570.442
Evaluation 2014	-132.571	-8.603	397.596	447.705
Evaluation 2015	-132.571	781.070	564.318	493.009

Le résultat d'exploitation brut permet de constater une amélioration de la gestion de l'activité telle qu'initialement estimée depuis l'exercice 2013.

Toutes les mesures en cours, telles que l'augmentation des tarifs d'hébergement, l'optimisation et la maîtrise du personnel afin d'accroître les forfaits, les optimisations de subventions, le suivi strict des charges d'exploitation ont permis d'atteindre en 2014 un résultat d'exploitation très amélioré par rapport au résultat 2013.

Les résultats d'exploitation prévisionnels 2015 et 2016 restent élevés, mais amorcent une chute qui est consécutive aux charges de frais de personnel qui devraient être couvertes par l'activation des requalifications de lits.

Néanmoins, l'exercice 2016 pourrait se révéler meilleur en cas de non indexation des salaires.

CHAPITRE IV - OBJECTIFS QUANTITATIFS ET QUALITATIFS - INDICATEURS DE PERFORMANCE

IV.1 – DIRECTION DE L'HEBERGEMENT

IV.1.1 – Objectifs quantitatifs de la Direction de l'hébergement

Seul les volets « hébergement sensu stricto » et « cuisines » seront commentés dans la présente évaluation, les autres départements (animation, travaux, entretien) n'ayant pas varié de manière significative.

- **Les taux d'occupation**

Taux d'occupation moyen hébergement				
	2013	2014	2015	2016
Plan initial	98,7 %	98,7%	98,7 %	98,7 %
Evaluation 2014	98,2 %	97,2 %	97,8 %	97,8 %
Evaluation 2015	98,2 %	97,0 %	97,7 %	97,7%

Les objectifs fixés par le plan stratégique 2013 en matière de taux d'occupation n'ont pas été atteints en 2014 et restent bas en 2015. Plusieurs facteurs peuvent expliquer la situation :

- les requalifications, qui requièrent la limitation des admissions à des résidents atteints d'un degré de dépendance B, C ou CD ;
- l'augmentation des tarifs, qui diminue le potentiel concurrentiel d'INTERSENIORS ;
- la diminution du pouvoir d'achat, qui retarde peut-être l'entrée en maison de repos ;
- l'augmentation du nombre de lits sur un périmètre géographique assez restreint ;
- l'augmentation des services de maintien au domicile.

Ces facteurs restent actuellement à objectiver, et l'amélioration du taux d'occupation est un des plus importants défis des années à venir.

- **L'amélioration du prix d'hébergement, en respectant l'objectif public de l'intercommunale et les prix moyens du marché**

	évaluation 2014 tarifs hébergement				évaluation 2015 tarifs hébergement			
	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
<u>Prix moyen hébergement</u>								
Mrs Le Centenaire	41,52	42,21	42,62	43,47	41,52	42,16	39,08	39,86
Les Genêts	33,96	35,36	36,57	37,30	33,96	35,45	38,13	38,90
L'Eglantine	34,17	36,12	37,58	38,33	34,17	36,38	38,52	39,29
Lambert Wathieu	34,49	35,59	36,77	37,50	34,49	35,57	37,10	37,84
Les Heures Paisibles	41,57	42,85	44,08	44,96	41,57	42,61	43,29	44,15
CSJ La Cigale	23,39	23,38	24,68	25,18	23,39	25,27	27,15	27,69
Chantraine	38,34	39,61	40,65	41,47	38,34	39,46	39,94	40,73
Domaine du Château	41,87	43,52	45,24	46,14	41,87	43,62	44,66	45,55
CSJ Espace Marguerite Yourcenar	24,28	23,74	24,39	24,88	24,28	23,78	23,28	23,75

Produits hébergement				
	2013	2014	2015	2016
Plan 2014-2016	9.026.537	9.475.536	9.982.486	10.348.117
Evaluation 2014	8.959.081	9.218.459	9.584.553	9.925.142
Evaluation 2015	8.959.081	9.240.361	9.420.826	9.609.080

Au 01-01-2014, une campagne de « lissage des tarifs » pratiqués au niveau des établissements gérés auparavant par le CPAS de Seraing (Résidences « Eglantine », « Les Genêts », « Lambert Wathieu » et plus tard, la MRS « Le Centenaire ») a permis de faire disparaître le « tarif préférentiel » accordé aux ressortissants sérésiens en alignant les prix sur le « tarif haut » autrefois facturé aux résidents « hors commune ».

Ce prix unique est désormais applicable pour toute nouvelle admission à partir du 01-01-2014. Les résidents admis avant cette date continuent à bénéficier à titre transitoire des mesures antérieures (principe des « droits acquis »), ces tarifs étant néanmoins revus à la hausse chaque année (5% maximum) afin de procéder à leurs alignements.

Par contre, ce même processus de « lissage des prix » appliqué au 01-01-2015 à la MRS « Le Centenaire », y compris pour les résidents déjà hébergés, a engendré une diminution des prix en ramenant les tarifs pratiqués au niveau de ceux désormais établis pour les autres établissements ex-CPAS de Seraing.

Cette mesure, doublée de la transformation des chambres à 4 lits scindées en chambres à 2 lits, a incontestablement permis d'accroître l'attractivité de la MRS « Le Centenaire » qui affichait un taux d'occupation en chute libre.

Il n'en reste pas moins que le résultat définitif 2014, de même que les résultats estimés pour 2015 et 2016 sont inférieurs aux prévisions du plan initial, en raison d'un taux d'occupation inférieur à celui espéré.

- **L'optimisation du forfait INAMI**

EVOLUTION FORFAIT INAMI MOYEN				
	2013	2014	2015	2016
PLAN INITIAL	51,06	51,8	55,42	57,8
Plan avec requalifications	51,06	52,11	58,87	60,98
Evaluation 2014		55,97	58,53	59,03
Evaluation 2015		55,97	57,83	60,62

Produits INAMI + 3ème volet				
	2013	2014	2015	2016
Plan 2014-2016	13.204.345	13.433.234	14.687.089	15.292.453
Evaluation 2014	13.501.568	14.199.612	14.853.024	15.310.772
Evaluation 2015	13.501.568	14.256.763	14.760.798	15.299.072

Commentaire :

Nous constatons depuis 2010 une augmentation constante des forfaits pour l'ensemble des établissements, résultat direct de l'alourdissement du degré de dépendance des résidents qui y sont accueillis.

L'analyse des recettes du forfait INAMI ne peut être dissociée des recettes du 3ème volet. Dès lors, nous constatons que les promesses d'optimisation sont en ligne avec le plan initial, malgré des taux un peu plus bas que ceux escomptés.

IV.1.2 - Objectifs qualitatifs de la Direction de l'hébergement

REALISATION DES OBJECTIFS QUALITATIFS	
OBJECTIFS DU PLAN INITIAL	MESURES PRISES / A PRENDRE
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	Mesures prises: sécurisation accrue des sites pour lutter contre les fugues, recrutement de référents démence, création groupe démence Mesures à prendre: réflexion approfondie sur l'organisation, notamment architecturale des établissements, afin de les adapter au mieux à la sévérité des pathologies.
Assurer une meilleure « visibilité » (communication...) et « attractivité » (programme de qualité totale) des établissements	Mesures prises: meilleure gestion des plaintes, formation du personnel à la gestion des conflits, augmentation de la communication via le site WEB et les courriers, suivi attentif des conseils des résidents, rédaction de nombreuses procédures... Mesures à prendre: amélioration du site WEB, collationnement et contrôle de l'application des procédures
Améliorer l'accueil des résidents et des familles.	Incitation des directeurs d'établissements à la qualité de l'accueil, augmentation et professionnalisation du programme d'animation
Améliorer les contacts et clarifier les échanges d'informations entre les établissements et les services sociaux des institutions hospitalières.	Mesures prises: organisation de réunions avec les services sociaux des hôpitaux de la région
Optimiser au sein des établissements la communication transversale et la coordination entre les différents services.	Direction transversale grâce au comité de direction, réunions interdisciplinaires, augmentation de la mobilité du personnel, harmonisation des pratiques.
Assurer un meilleur suivi administratif des dossiers des résidents (réquisitoires, APB ...).	Procédures adaptées en vue d'une réaction plus rapide aux problèmes d'impayés.
L'harmonisation des pratiques, afin que chaque établissement offre la même qualité et la même fréquence d'animation. En fonction de l'amélioration espérée des résultats d'exploitation, le programme d'animation sera encore développé.	L'équipe d'animation a instauré un programme commun pour 5 établissements d'INTERSENIORS et pour les 2 établissements gérés par la SA Les Lilas. Les mesures à venir iront dans le sens d'un élargissement à tous les établissements d'INTERSENIORS
Agrémenter et rythmer la journée d'hébergement de repas appétissants et d'une excellente qualité gustative	Depuis le 1 ^{er} octobre 2014, carte très variée proposée par la cuisine centrale de l'AISH
Assurer la qualité nutritionnelle adaptée à la santé et aux problèmes alimentaires (dysphagie, déglutition) des résidents, ainsi qu'aux normes HACCP.	Intervention très professionnelle de la cuisine centrale de l'AISH

Rapport exhaustif sur l'état d'entretien des immeubles	Ce point reste en souffrance et doit faire partie des priorités d'INTERSENIORS pour les années à venir.
Rapport et un échéancier sur les normes architecturales ;	Constitution d'un échéancier complet

IV. 2 – DIRECTION DES SOINS

IV.2.1 - Objectifs quantitatifs de la direction des soins

• Evolution du coût du matériel d'incontinence				
	2013	2014	2015	2016
Plan	220.106	218.106	218.106	218.106
Evaluation 2014	199.208	221.850	234.854	239.551
Evaluation 2015	199.208	216.994	220.000	224.000

Commentaire :

L'évaluation du plan reste en ligne pour les années 2013, 2014 et 2015. En 2015 et 2016, nous avons considéré une indexation du 2% sachant qu'une meilleure maîtrise/utilisation du matériel d'incontinence, de même qu'un taux d'occupation plus faible qu'espéré, n'équilibreront 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 2014	111.898	174.191	146.627	149.560
Evaluation 2015	111.898	127.867	136.417	139.146

Commentaire :

L'amélioration projetée pour les années 2015-2016 devrait résulter de la rationalisation, de la diminution du taux d'occupation et du marché public qui sera lancé et attribué en 2016. Pour rappel, l'année 2013 bénéficiait de la mise en place de l'écriture de stock au niveau comptable qui a eu pour effet de diminuer le coût global de ces postes de manière ponctuelle. Par ailleurs, les augmentations progressives observées de 2014 à 2016 sont dues à l'alourdissement des cas.

• Compléments alimentaires

COMPLÉMENTS ALIMENTAIRES				
	2013	2014	2015	2016
Plan 2014-2016	45.000	65.000	80.000	80.000
Evaluation 2014	46.592	70.000	85.000	85.000
Evaluation 2015	46.592	69.421	85.000	85.000

Commentaire :

L'alourdissement des cas, au travers de la campagne de requalification début 2014, a impliqué une augmentation des prescriptions de compléments alimentaires par les médecins entre 2014 et 2015. Afin de faire face à ce

phénomène, Intersénior a décidé fin 2014 de procéder à la refacturation de ces compléments, qui se traduit par une augmentation du poste "suppléments" entre 2014 et 2015.

A partir du 1er juillet 2015, l'ensemble des compléments alimentaires prescrits par les médecins sont fournis par l'AISH. Cependant, depuis le 1er juillet 2014, ce poste contient également une offre de repas de substitution et de compléments alimentaires non prescrits (ex: crèmes et potages enrichis, biscuits, fruits,...). Ceux-ci ne sont actuellement pas refacturés aux résidents. Il conviendra de se pencher à l'avenir sur la refacturation de cette catégorie de compléments.

- **L'évolution des ETP rémunérés (personnel soignant)**

Evolution des ETP rémunérés - Soins		
2013	2014	2015
234,97	232,95	232.32

- **Evolution de la masse salariale du personnel soignant**

Masse salariale personnel soignant 2013-2016				
	2013	2014	2015	2016
Plan	12.641.808	12.723.857	12.993.343	13.271.407
Evaluation 2014	12.870.331	13.084.194	13.402.318	13.563.664
Evaluation 2015	12.870.331	12.751.119	12.949.794	13.275.090

Commentaire :

L'augmentation plus importante que prévue de la masse salariale du personnel soignant résultait, 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.

L'évaluation 2015 reste stable par rapport à celle estimée en 2013 (différence = non indexation).

IV.2.2 - Objectifs qualitatifs de la direction des soins

Objectifs qualitatifs assignés à la direction des soins	Mesures prises/ à prendre 2015
Déterminer, en équipe pluridisciplinaire, les meilleures pratiques de prise en charge des différentes pathologies (plaies, mobilisation etc.) et de les harmoniser au sein des différents établissements.	De nombreuses réunions des infirmières en chef, ainsi que des médecins coordonnateurs ont permis de coordonner les pratiques. Les projets 2016 vont dans le sens d'encore améliorer la cohésion.
Renforcer et uniformiser les formations du personnel soignant	Organisation, en 2015, de formations internes et harmonisées pour tout le personnel soignant. Cette ligne de conduite sera pérennisée.
Assurer la visite et le contrôle très réguliers des différents sites.	Le directeur des soins et son adjointe s'attachent à être présents sur sites autant que faire se peut.

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.	Le groupe est mis en place mais les années à venir devraient viser à l'amélioration et l'intensification de ses actions.
Continuer et amplifier la réflexion et les actions en matière de soins palliatifs et d'euthanasie.	L'infirmière en charge de la supervision des soins palliatifs entame la rédaction d'un manuel de procédures spécifique à cette délicate problématique.
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.	Mise en place de procédures en collaboration avec le service hôtelier et dépistage systématique de la dénutrition de tous nos résidents
Réorganiser les services de kinésithérapie et d'ergothérapie, de logopédie et de diététique :	Un chef du service kinésithérapie a été installé dans la fonction fin 2014.
Améliorer et suppléer à l'absentéisme et diminuer la charge du personnel soignant	Mise en place d'une équipe mobile au 15/01/2015
Développement d'activité paramédicale à but thérapeutique	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place de l'espace Snoezelen - Mise en place d'ateliers culinaire - Echanges intergénérationnels avec des écoles maternelles et primaires - Atelier spécifique en présence d'un chien - En collaboration avec la plate-forme de soins palliatifs, mise en place de groupes de parole philosophique à destination de nos résidents

IV.3 – DIRECTION DES FINANCES

IV.3.1 Objectifs quantitatifs de la Direction des finances

La direction des finances est préoccupé par la situation financière globale de l'intercommunale et par ses résultats d'exercice. Elle poursuit notamment, avec la collaboration du contrôleur de gestion, la maîtrise des charges de l'intercommunale.

Le tableau ci-dessous révèle que les charges sont bien maîtrisées depuis l'adoption du plan 2013 :

• Evolution des charges d'exploitation hors personnel

	2013	2014	2015	2016
Plan	5.343.223	6.004.756	6.639.651	6.821.162
Evaluation 2014	5.322.249	5.591.296	5.579.009	5.921.510
Evaluation 2015	5.322.249	5.634.174	6.067.975	6.195.947

Ces charges prennent en compte 4 catégories de charge :

➤ **Les denrées alimentaires**

L'évaluation 2015 affine le montant de l'évaluation 2014 selon une réalité connue du transfert de l'activité cuisine vers l'AISH depuis juillet 2014.

➤ **L'énergie**

Les coûts de chauffage et d'électricité ont nettement diminué durant l'année 2014. Cela s'explique par deux éléments : diminution des prix du gaz et de l'électricité grâce au marché public conjoint avec la Province de Liège pour les années 2014 et 2015; diminution des consommations due à des températures plus douces. Cependant, le climat a été moins clément en 2015, d'où une augmentation de ce poste. De plus, à partir du 1er avril 2015, INTERSENIORS a repris à sa charge les dépenses d'énergie des communs de la Résidence Rue Fivé. En 2016, on prévoit une légère augmentation des consommations. L'incertitude concerne le prix de l'électricité et du gaz pour l'année 2016 car nous ne connaissons pas encore les nouveaux prix du marché public conjoint avec la Province de Liège pour 2016-2017.

➤ **Les consommables médical et entretien**

Chaque année, ce poste de consommable de produits et matériels courants est en diminution (-5,6%, 30 KEUR ex 2016 par rapport au plan initial). Ceci grâce à un travail quotidien de suivi des achats par le contrôleur de gestion en collaboration avec tout le personnel concerné principalement dans les départements soins et entretiens.

➤ **Les autres charges d'exploitation**

Ce poste regroupe de nombreuses charges d'exploitation. L'évaluation 2015 reste stable par rapport à l'évaluation 2014, +1%, soit 18 KEUR ex 2016.

• **Evolution des charges financières**

Charges financières				
	2013	2014	2015	2016
Plan 2014-2016	959.450	961.139	917.466	865.561
Evaluation 2014	949.431	904.846	895.023	853.788
Evaluation 2015		907.405	847.000	678.359

L'évaluation 2015 indique des charges financières encore moindre que le plan 2014. Ceci est expliqué par des taux d'emprunts qui ont été réévalués légèrement à la baisse en fonction des taux de marché relativement bas. Dès lors, les estimations d'emprunts pour les crédits d'investissement en cours sur 2015 et 2016 ont été revues à la baisse.

De plus, notre situation de trésorerie s'est un peu améliorée grâce à un résultat d'exercice 2014 meilleur que nos attentes.

Pour l'exercice 2016, il a été enregistré une diminution substantielle des charges d'intérêts sur l'emprunt Domaine du Château suite à une décision de lancement de marché pour rachat d'emprunt qui permettra certainement de bénéficier d'un taux plus favorable et donc de charges financières moindre.

• **Évolution des amortissements**

Charges d'amortissements				
	2013	2014	2015	2016
Plan 2014-2016	1.484.485	1.395.014	1.377.272	1.352.895
Evaluation 2014	1.496.405	1.365.958	1.407.363	1.410.454
Evaluation 2015	1.496.405	1.370.910	1.415.000	1.455.000

Ce poste est globalement en ligne par rapport à l'évaluation 2014. Notons néanmoins une augmentation sur l'exercice 2016. En effet, le plan 2014 prévoyait des investissements de seulement 200.000 EUR contre 530.000 EUR dans le plan 2015. Suite à la réalisation en cours du budget 2016, nous pouvons déjà annoncer une augmentation de près de 30.000 EUR sur ce poste expliqué par un budget d'investissement élargi afin de répondre à la nécessité de poursuivre l'entretien nécessaire de nos bâtiments.

- **Ligne de trésorerie et crédit d'investissement**

Ces postes restent en ligne par rapport à l'évaluation 2014 et ne nécessitent aucun commentaire complémentaire.

IV.3.2 - Objectifs qualitatifs de la direction des finances

REALISATION DES OBJECTIFS QUALITATIFS	
OBJECTIFS DU PLAN INITIAL	MESURES PRISES
Trouver les meilleurs financements pour les activités INTERSENIORS en cours et pour les futurs projets.	Ligne de crédit: relance annuelle d'un marché de services financiers afin de bénéficier du meilleur taux possible; Lancement fin 2015 d'un marché relatif au rachat d'un emprunt d'investissement en cours. Le gain espéré sur l'opération est important.
Aider la direction dans ses choix stratégiques au niveau financier et élaborer les plans financiers de projets futurs.	La direction des finances s'est attachée à élaborer au plus exact possible les plans financiers sollicités par le centre régional d'aide aux communes et désormais exigés par le CDLD.
Assurer le respect des délais légaux en termes de tenue de la comptabilité et d'établissement de rapport	La direction des finances a atteint l'objectif qui lui était assigné de réaliser une clôture comptable trimestrielle.
Effectuer une communication interne sur les résultats comptables annuels et trimestriels	Le comité de direction, le conseil d'administration, les directeurs d'établissements ont été informés de la clôture annuelle 2014. l'objectif poursuivi pour les années à venir est d'encore intensifier la communication sur ces résultats.

IV.4 – DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

IV. 4.1 - Objectifs quantitatifs de la Direction des Ressources humaines

Les objectifs quantitatifs de la direction des ressources humaines contiennent une dimension stratégique importante puisque la charge salariale représente 80% des coûts d'exploitation globaux d'INTERSENIORS.

Cette proportion est largement supérieure à la norme du secteur.

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

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

a) Indicateurs des produits liés au personnel

Produits personnel				
	2013	2014	2015	2016
Plan 2014-2016	3.069.566	2.796.401	2.749.651	2.874.304
Evaluation 2014	3.039.836	2.904.671	2.840.392	2.837.738
Evaluation 2015	3.039.836	2.834.369	2.635.484	2.642.395

Commentaire :

Ces chiffres concernent les subsides reçus dans le cadre :

- des APE ;
- des Allocation « Infi 600 » ;
- des Allocation ACTIVA ;
- du Financement « aménagement fin de carrière » ;
- du Maribel.

➤ **Evolution des points APE**

Comme expliqué par l'évaluation 2014, 80 points sont cédés à l'AISH par le transfert de l'activité « cuisine ». Ces points sont effectivement rétrocedés non en recettes directes, mais par diminution de charges de prestation. Ceci justifie le différentiel constaté sur l'exercice 2014 et suivant. Dès lors, l'écart de plus de 240.000 EUR est constaté sur l'exercice 2015 et 2016. Notons également que le plan initial et le plan 2014 prévoyait une indexation de 2% contrairement au plan 2015 qui a voulu être plus prudent. De plus, au 01.01.2015, la valeur du point a diminué de 3.000,77€ à 2.988,70€.

➤ **Evolution ACTIVA**

Interseniors n'a pas de politique de renouvellement de contrat consécutivement à la fin de période ACTIVA. Le plan initial avait donc ramené ce poste à un montant proche de 0 eur. Néanmoins, nous constatons que nous réussissons à contracter du personnel qui bénéficie du soutien des subventions activa ce qui explique une réévaluation de ce poste de 25.000 EUR sur les exercices 2015 et suivants.

➤ **Evolution des AFC**

Le plan initial prévoyait des recettes AFC relativement prudente. La réalité 2014 nous amène à pouvoir réestimer à la hausse ce poste de plus de 4%, soit 30.000 EUR sur les exercices 2015 et 2016.

- Les subsides **Infi 600** et **Maribel** ne suscitent pas de commentaire particulier par une situation stable par rapport aux estimations.

Notons également que l'optimisation de ces différents financements par le département RH est proche des 100% sur les deux dernières années.

b) Indicateurs des charges de personnel

• Evolution de l'ETP global

CATEGORIE	Plan initial			Evaluation 2015		
	TETES	ETP CONTRAT	ETP PAYE	TETES	ETP CONTRAT	ETP PAYE
EMPLOYES	55	45,38	43,6	53	49,45	47,93
AUXILIAIRES ENTRETIEN	108	85,55	72,29	90	70,77	62,60
AUXILIAIRES CUISINES	26	23,12	20,66	4	3,5	3,5
AUXILIAIRES TRAVAUX	8	7,5	7,45	8	6,8	7,03(*)
AIDES-SOIGNANTS	217	154,01	142,21	242	151,48	138,70

INFIRMIERS	110	94,74	87,15	120	106.36	93.58
KINESITHEAPEUTES	16	13,86	13,86	19	15.68	15.66
LOGOPEDES	2	1,5	1,5	4	3	1.58
DIETETICIEN	1	1	1	1	1	1
ERGOTHERAPEUTES	5	3,65	3,47	7	5.11	4.86
TOTAL	548	430.31	393.19	548	413.15	376.44 (**)

(*) L'ETP payé des auxiliaires travaux est augmenté par les sursalaires dus lors des gardes.

(**) Prendre en considération le transfert du personnel de cuisine (21 ETP)

La diminution étant uniquement la conséquence d'un transfert des agents de cuisine, on constate que l'ETP a en réalité **augmenté de 4 ETP** depuis l'adoption du plan initial.

- **Evolution de la masse salariale globale**

Masse salariale personnel				
	2013	2014	2015	2016
Plan 2014-2016	21.060.924	20.727.829	20.653.131	21.049.724
Evaluation 2014	21.427.004	21.819.433	22.144.664	22.551.633
Evaluation 2015	21.427.004	20.892.200	21.132.815	21.621.771

Commentaire :

Exercice 2014 :

Une partie importante de la variation entre l'évaluation 2014-2015 est la classification des charges de personnel cuisine transférées à l'AISH. Lors de l'établissement du plan 2014-2016, ces charges ont été affectées directement aux prestations de service. Pour le plan 2014, ces charges ont été affectées au frais de personnel ce qui a fait une variation directe de plus de 350 KEUR. Pour le plan 2015, elles ont été imputées sur les services extérieurs alimentations, soit une diminution à due concurrence.

Pour l'établissement du plan 2014, il a été considéré globalement des charges salariales réelles 2013 indexées à 2% qui intégraient avec prudence une augmentation de charge salariales soignants qui aurait pu faire suite à nos nombreuses requalifications. En 2014, nous avons constaté une légère diminution des ETP soins, sans application d'index national sur l'ensemble des masses salariales.

L'évaluation 2015 se base sur des charges de début d'exercice réel prenant en compte les exigences de l'activité dont ce budget est monitoré chaque mois afin de s'assurer d'aucun dépassement inexpliqué.

Le poste paramédical a quant à lui été revu à la hausse suite au besoin de l'activité pour respecter les normes (+140 KEUR par rapport au plan initial).

A dater de 2015 et pour les années suivantes :

- les charges de personnel ont été réadaptées pour 2015 en tenant compte de la réalité connue au 31.05.2015 et des projections qui pouvaient en être faites ainsi que du saut d'index ;
- légère augmentation du personnel administratif suite à la comptabilisation sur une année complète des engagements réalisés en 2014 et au transfert en interne de personnel repris sous la catégorie soignant et paramédical vers le personnel administratif ;
- stabilisation du personnel soignant suite malgré la poursuite des requalifications et compensation partielle de la suppression de l'utilisation de l'intérim grâce à une optimisation de la gestion du personnel ;

- légère augmentation du personnel paramédical dans le cadre du respect des normes 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.

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

Personnel intérimaire

A dater de 2015, nous avons pris une décision stratégique de ne plus recourir, sauf situation d'extrême urgence, à l'intérim.

Nous avons par ailleurs inclus dans notre masse salariale un coût laissant la possibilité de faire appel à notre propre personnel, en heures complémentaires, afin de pallier aux situations d'urgence liées à de l'absentéisme imprévu et au-delà de nos normes habituelles.

Nous étudions également les possibilités de pallier, sans surcoût, à ce type de situation par exemple par la mise en place d'une équipe volante.

Projet d'équipe mobile

L'objectif principal de l'équipe mobile est de réduire les rappels en urgence et l'usage de l'intérim. Dans la mesure du possible, il n'y aura pas d'engagements supplémentaires prévus.

L'étude et l'organisation théoriques fonctionnent. L'essai pratique sera lancé le 15 janvier 2016 pour une période de six mois au terme de laquelle une évaluation sera réalisée afin d'ajuster éventuellement certains problèmes rencontrés, de permettre une valorisation du coût et de déterminer si l'objectif principal est atteint.

Le contrôle de l'absentéisme

Evolution de l'absentéisme - INTERSENIORS		
2013	2014	2015
6,4%	7,4%	8,5%

Les chiffres ci-dessus confirment la difficulté de maîtriser l'absentéisme, qui est passé globalement de 6,4% lors de l'adoption du plan à 7,4% à la première évaluation et 8,5% au troisième trimestre 2015, mais il importe de relever que plusieurs cas d'absence pour maladies de longue durée impactent durement le taux global d'absentéisme.

En outre, les 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 :

1. le **contrôle** par un organisme externe, à la demande du responsable hiérarchique, des agents fréquemment absents, surtout pour une brève durée ;
2. 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.4.2 Objectifs qualitatifs de la Direction des Ressources humaines

Objectifs assignés à la direction des ressources humaines	Mesures prises/ à prendre
Rencontrer la diversité des origines et des statuts et corriger le manque de sentiment d'appartenance à une seule entité, commune à tous.	La direction des ressources humaines s'est investie dans l'organisation optimale des manifestations susceptibles de renforcer le sentiment d'appartenance à l'intercommunale: fête de Saint-Nicolas, fête du personnel, médailles... Les efforts pour les années à venir iront s'intensifiant.
Améliorer les conditions de travail des secteurs les plus pénibles, notamment les soins, entretien, cuisines.	Les mesures prises: application stricte des aménagements de fin de carrière, formations à la manutention, achat de nouveaux appareils de travail, étude sur les besoins dans le cadre du bien-être au travail et analyse participative des risques
Améliorer l'utilisation du logiciel de paie.	Le département utilise désormais le logiciel de paie en toute autonomie
Comblent les lacunes en matière d'adoption des documents généraux requis.	Le département a collaboré à l'établissement, par le Secrétariat général, du règlement de travail. L'objectif 2016 est l'adoption des statuts administratif et pécuniaire, du cadre et la réalisation des évaluations.
D'une manière générale, la direction des ressources humaines s'impliquera également dans l'élaboration d'un plan pluriannuel de formations.	Les formations ont été mieux structurées en 2014. Un plan 2016 sera adopté fin d'année et le département établit un programme pour l'organisation des formations liées aux évolutions de carrière.

IV.5 – DIRECTION DES ACHATS

IV.5.1 - Objectifs quantitatifs de la Direction des Achats

Le service des Achats n'a pas d'influence directe sur le résultat d'exercice et sur le respect du budget. Il n'est jamais que l'exécutant des commandes et achats découlant du budget.

L'expérience démontre en outre que malheureusement, le respect des marchés publics (pourtant obligatoire) ainsi que le recours à des marchés conjoints n'ont pas automatiquement pour effet de diminuer les coûts.

INTERSENIORS, au plan quantitatif, s'inscrira dans toute dynamique (centrale d'achats, ...) susceptible d'améliorer les coûts.

IV.5.2 – Objectifs qualitatifs de la Direction des Achats

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 – ADMINISTRATION GENERALE (PRESIDENTE ET SECRETAIRE GENERALE)

IV.6.1 - Objectifs et moyens poursuivis par l'administration générale

Objectifs et moyens poursuivis par la Présidence et la Secrétaire générale dans le cadre de l'administration générale	Mesures prises
Communication interne	
Intensification du nombre de réunions associant l'ensemble des directions de maisons de repos	Une réunion des directeurs et directrices d'établissement est tenue en moyenne tous les 15 jours. Les directeurs et directrices sont en outre associés aux mesures prises en matière d'optimisation INAMI et d'amélioration des résultats (établissement et respect du budget des maisons, implication dans les résultats d'exercice)
Passages réguliers de différents directeurs et agents du siège social dans les différentes maisons	En fonction des besoins, les directeurs de départements se déplacent régulièrement et de plus en plus souvent vers les établissements
Harmonisation des pratiques et rédaction d'un « manuel des procédures »	Une centaine de procédures ont déjà été rédigées. L'objectif, pour 2016, est de coordonner leur forme, de les insérer dans un véritable manuel et surtout de veiller à leur diffusion et leur respect
Communication externe	
Gestion dynamique du site WEB	Le site WEB ne rencontre pas à ce jour toutes les attentes qui avaient présidé à sa création. 2016 sera l'occasion de l'améliorer.
Communiqués de presse	Plusieurs communiqués ont été relayés par la presse, à l'occasion de l'inauguration de l' " Espace Snoezelen", pour la reconduction du partenariat Visiocom et pour les fêtes des jubilaires. Séance d'information des commerçants et riverains de Jemeppe + article DH et La Meuse.
Conférences de presse	Inauguration de l'espace "Snoezelen" au Centenaire
Distribution de folders dans les hôpitaux, chez les médecins généralistes	Opération en cours, à finaliser en 2016
Participation aux salons et foires avec volonté de mutualisation des frais (partenariats avec d'autres acteurs du même secteur)	Les expériences précédentes ayant rencontré un succès mitigé, il est actuellement décidé de suspendre ces actions.
Implication des associés	Opération en cours, à finaliser en 2016
Médiation/Recouvrement de créances	
Amélioration des procédures existantes	Le service contentieux a vérifié la constitution de base des dossiers d'admission afin que les précautions préventives des impayés soient prises (engagements de paiements, réquisitoires CPAS). Un agent est consacré à mi-temps à la gestion des impayés
Plus grande collaboration avec les organismes sociaux, tout particulièrement avec les CPAS	Des contacts ont été établis entre Intersénior et les deux CPAS les plus concernés, soit ceux de Seraing et de Flémalle.
Contrôle de gestion	
Supervision du contrôleur de gestion	Le contrôleur de gestion effectue un travail particulièrement efficace et assure un reporting bi-mensuel de l'évolution des dépenses en regard du budget.

Achat éventuel d'un logiciel de contrôle de gestion	Cet achat s'est avéré inutile compte tenu des outils de gestion que le contrôleur a pu créer lui-même.
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.	Le budget 2015 a été établi dans le respect d'une méthodologie impliquant tous les responsables de départements. Le budget 2016 sera adopté dans le même esprit.
Elaboration d'un budget d'investissements	
Les investissements mobiliers 2014 seront prévus et chiffrés en collaboration avec les directions des différents établissements.	Les investissements ont fait l'objet d'une réflexion approfondie mais restent, pour les plus importants, dépendants de positions de la Région wallonne, notamment en termes de subventions.
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'analyse projetée par le plan stratégique initial n'a pas encore été menée à bien. ce point devra être approfondi en 2016.
Reportings mensuels ci-après : <ul style="list-style-type: none"> o recettes hébergement o taux d'occupation o masse salariale o charges comptes 60 et 61 	Reporting assuré deux fois par mois devant le Comité de direction, qui cherche les mesures correctrices éventuellement nécessaires.
Service interne de prévention et de protection	
Formations à l'évacuation incendie et à l'utilisation des extincteurs	Tous les agents ont été formés en 2014, à l'exception de 150, dont la formation est prévue en 2016.
Plans d'évacuation dans les résidences	Les plans d'évacuation du Domaine du Château ont été commandés et réalisés. Ceux de Chantraine et des Heures paisibles sont en cours d'élaboration.
Rédaction du plan d'urgence de chaque résidence	Tous les plans d'urgence ont été rédigés en collaboration étroite avec les directeurs d'établissements
Formations à la manutention	Une équipe interne de formateurs a été constituée et formée. Ces formateurs ont été recyclés en 2015, en portant l'accent sur l'aspect pédagogique. La formation des agents d'INTERSENIORS à la manutention se prolongera en 2016.
Prévention des accidents de travail	L'ensemble des mesures préconisées par le SIPP visent à diminuer et si possible supprimer les accidents de travail. L'accent a été mis sur une meilleure analyse de ces derniers, afin d'identifier et mieux prévenir leurs causes.
Lutte contre la charge psycho-sociale	Un nouveau folder actualisant les références légales a été imprimé et distribué à l'ensemble du personnel. La conseillère en prévention devient la seule personne de confiance, permettant de la sorte un suivi mieux cadré et plus professionnel des demandes qui lui sont adressées.
Lutte contre la légionellose et les infections nosocomiales	Plusieurs mesures ont été adoptées afin d'éradiquer la légionellose: <ul style="list-style-type: none"> o prélèvements d'eau réguliers; o pommeaux filtrants sur les douches; o information du personnel; o analyse des réseaux afin de les équilibrer. Le budget 2016 prévoit la réalisation des travaux d'équilibrage du réseau du Centenaire.
Prévention de la grippe	Intersénior offre chaque année la vaccination gratuite à ses agents. la campagne 2014 ayant été peu productive, une intensification de celle-ci a été menée en 2015.

Service Informatique	
Helpdesk	Le responsable informatique d'INTERSENIORS assume, au quotidien les petits dépannages et améliorations de performances attendus par les agents.
Programmation	Utilisation de ZIMBRA Logiciel HELPYTECH (gestion des travaux de maintenance) En cours de préparation: logiciel de tenue d'inventaire et logiciel permettant la tenue d'un échéancier général.
Service secrétariat	
Respect des délais de convocation des instances	Les délais de convocation sont bien respectés et les administrateurs sont mis en possession des projets de délibérations et des pièces lors de la convocation
Archivage des procès-verbaux, publications	Ces services sont en constantes amélioration, mais la question d'un archivage numérique reste ouverte

IV.6.2 - Objectifs stratégiques poursuivis par l'administration générale et moyens à mettre en œuvre

L'administration générale poursuit trois objectifs stratégiques :

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

EVOLUTION DE LA PERTE D'EXPLOITATION				
	2013	2014	estimé 2015	estimé 2016
Plan 2014-2016	-1.996.075	-1.991.017	-782.137	-195.065
Evaluation 2014	-1.985.947	-1.901.206	-1.470.059	-1.389.474
Evaluation 2015 (plan de gestion)	-1.985.947	-918.989	-1.348.886	-1.219.885

Le plan stratégique 2013 annonçait le retour à l'équilibre budgétaire à l'issue des exercices 2017 ou 2018. Les prévisions de l'époque clôturaient l'exercice 2016 sur une perte ramenée à 195.065 euros. Ce résultat était trop optimiste et dépendait avant tout d'un taux d'occupation surestimé.

Nous constatons que le résultat réel 2013 (-1.985.947 €), correspondait à 10.000 € près, à celui estimé par le plan stratégique adopté en décembre 2012 (-1.996.075 €).

Le réel 2014 (- 918.989 €) améliorerait de plus d'un million d'euros le résultat estimé tant par le plan initial que par l'évaluation 2014.

L'approche prudente de la présente évaluation révèle un résultat 2015 estimé à -1.348.886 €. Nous pouvons néanmoins considérer que la perte devrait se limiter à 1.000.000 d'euros, ce qui la situe mieux en phase avec l'estimation du plan initial.

- **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 1^{er} janvier 2015.

MR/MRS Résidence Lambert Wathieu à Jemeppe

Le marché public de promotion de travaux relatif à la construction de la future résidence Bords de Meuse, au sein de laquelle seront transférés les lits de la RLW, a été attribué le 22 décembre 2014 à la société momentanée Eraerts Dragage et Entreprises/Jan de Nul SA. La construction devrait être entamée courant 2016, pour une ouverture de la nouvelle maison mi 2018. Entre-temps, seule la maintenance de la RLW est assurée.

MRS Le Centenaire à Ougrée

Début 2015, les 12 chambres à 4 lits ont été cloisonnées pour former 24 chambres à 2 lits. Pour être parfaitement conforme à la norme, l'établissement devrait compter 60 chambres individuelles. Le Directeur de l'hébergement et la Secrétaire générale travaillent conjointement à l'identification des travaux et à l'estimation de leur coût, ainsi qu'à la recherche des subventions possibles.

MR/MRS Eglantine

Comme signalé lors de la première évaluation du plan, l'Eglantine est à ce jour conforme à la norme.

- **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.

Les négociations entamées avec la commune de Blegny ainsi qu'avec des partenaires privés pour l'exploitation de résidences-services à Blegny, Flémalle et Waremmes restent actuellement en suspens.

INTERSENIORS poursuit activement le montage d'un dossier de demande d'agrément de lits et de subsides pour la construction et l'exploitation d'une MR/MRS de 150 lits au centre de Waremmes.

- **Développement de logements adaptés**

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

INVESTISSEMENTS 2013-2016

Nature	2013 - Réel	2014 - Réel	2015 – Plan stratégique	2015 – Plan de gestion	2016 – Plan stratégique	2016 – Plan de gestion
Frais de premier établissement	0	0	500.000	0	0	0
Logiciels	42.809	2.730	0	0	0	0
Constructions	0	0	250.000	0	0	0
Gros travaux d'entretien	132.772	293.065	75.000	256.308	75.000	115.000
Agencement des immeubles	272.504	151.346	30.000	22.210	30.000	60.000

Mobilier	52.750	66.785	30.000	4.875	30.000	65.000
Matériel médical	257.950	17.864	44.500	393.154	32.000	210.000
Matériel non médical	16.243	483.257	0	41.794	0	60.000
Matériel roulant	0	2.081	0	0	0	0
Matériel informatique	21.368	0	6.000	278	3.000	10.000
Total	796.396	1.017.129	935.500	718.619	170.000	520.000
Total sans immobiliers	796.396	1.017.129	185.500	718.619	170.000	520.000

Les prévisions relatives aux investissements restent difficiles à établir car nous ne disposons pas des outils permettant la réalisation du plan d'investissement pluriannuel détaillé, ce qui explique en partie les écarts significatifs dans le tableau ci-dessus.

En ce qui concerne l'année 2015, on observe un écart de - 216.881€ entre le plan et la projection « CRAC » :

➤ **Frais de premier établissement :**

Les frais d'étude relatifs à la mise aux normes du Centenaire n'ont plus lieu d'être car celle-ci est reportée à l'année 2018. Entretemps, des travaux de cloisonnement des chambres ont été réalisés pour tendre vers les nouvelles normes. Enfin, les travaux de mise aux normes sont étroitement liés au déménagement du CPAS, qui interviendra en 2017 ;

➤ **Constructions :**

Le projet de construction de l'annexe à Chantraine a été reporté à une date ultérieure. L'année 2016 sera mise à profit pour réaliser une esquisse du projet afin de rentrer une demande de subside à la Région wallonne. La réalisation de ce projet est étroitement liée à l'octroi des subsides ;

➤ **Gros travaux d'entretien :**

Dans le cadre du budget 2015, une analyse plus approfondie des travaux à réaliser avait été réalisée. Dès lors, plusieurs travaux ont été réalisés : cloisonnement des chambres au Centenaire, mise aux normes de l'ascenseur aux Genêts, remplacement du tableau électrique au Centenaire ;

➤ **Agencement des immeubles :**

Ce montant est inférieur au plan. En 2015, on y trouvera le remplacement de la centrale incendie à Lambert Wathieu ainsi que la réalisation de plans d'évacuation dans deux établissements ;

➤ **Matériel et mobilier :**

Le plan ne prévoyait pas le remplacement de l'ensemble du mobilier à Chantraine (étalé sur deux ans). De plus, chaque maison a été équipée d'une douche au lit. Des investissements sont consentis également pour équiper notre établissement de « matelas alternating », de lits à hauteur variable, de palans et de fauteuils gériatriques. On observe également l'achat de matériel pour les kinésithérapeutes et pour nos espaces Snoezelen. Ces besoins n'avaient pas été anticipés lors de la réalisation du plan stratégique. Les besoins au niveau informatique restent limités en 2015 au vu de la bonne qualité des équipements actuels.

Suite au processus budgétaire pour l'année 2016, il convient de prendre en considération le tableau ci-dessous qui détaille les besoins exprimés par les responsables d'établissement et de services. Ce processus a permis une estimation plus approfondie pour l'année 2016.

Nature	2016 – Plan stratégique	2016 – Budget
Frais de premier établissement	0	0
Logiciels	0	15.015
Constructions	0	0
Gros travaux d'entretien	75.000	418.000
Agencement des immeubles	30.000	110.088
Mobilier	30.000	42.761
Matériel médical	32.000	140.936
Matériel non médical	0	74.916

Matériel roulant	0	0
Matériel informatique	3.000	14.003
Total	170.000	815.719
Total sans immobiliers	170.000	815.719

En ce qui concerne l'année 2016, on observe un écart de + 645.719€ entre le plan initial et le budget 2016.

D'une part, cela s'explique par la difficulté de réaliser un plan d'investissement pluriannuel (comme expliqué au début de cette section).

D'autre part, on peut lister les principaux investissements qui expliquent cet écart :

- **Frais de premier établissement/Constructions :**
En ligne ;
- **Logiciels :**
Deux achats sont prévus pour l'année 2016. D'une part, le module « formation » pour le logiciel de paie, d'autre part, le module « dématérialisation de documents » pour le logiciel comptable ;
- **Gros travaux d'entretien :**
Suite à la réalisation de l'audit énergétique au Centenaire, les choix d'investissement ont été réalisés comme prévu en 2015. Les 3 principaux investissements sont le placement de luminaires, l'isolation de tuyaux et le changement du variateur de vitesse. De plus, les 5 ascenseurs du Centenaire (y compris la partie centrale du bâtiment) seront modernisés. Suite à des problèmes rencontrés, le réseau hydraulique du Centenaire sera modifié. Enfin, une terrasse sera construite aux Heures paisibles ;
- **Aménagement des immeubles :**
En 2016, plusieurs aménagements sont prévus : sécurisation du site à l'Eglantine, installation d'un système anti-fugue au Domaine du Château, installation de bandeaux de couloir (appels infirmiers) aux Heures paisibles, réalisation de plan d'évacuation pour deux établissements et la réalisation de travaux demandés suite aux contrôles effectués par les organismes agréés ;
- **Matériel et mobilier :**
Comme décrit pour l'année 2015, Interseniors poursuit sa volonté d'équiper ses établissements de matériel ou de mobilier améliorant le confort du résident ou l'ergonomie au travail de nos agents. Par ailleurs, le renouvellement du mobilier à Chantraine se poursuit en 2016.

CHAPITRE VI – CONCLUSIONS ET RESERVES

La période 2014-2016 répond aux caractéristiques suivantes :

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

L'objectif de l'équilibre financier se profile davantage pour 2020 que pour l'exercice 2017 initialement espéré, mais le redressement reste néanmoins significatif et très encourageant. Le contrôle de gestion permet une parfaite connaissance des facteurs influençant les recettes et les charges, d'où une maîtrise toujours accrue de ces dernières. Ce sont les facteurs partiellement (taux d'occupation...) ou complètement (indexation...) aléatoires qui ne nous autorisent pas à aboutir à des estimations parfaitement exactes.

Des **certitudes** sont acquises au plan immobilier :

- La Résidence Eglantine correspond aux normes architecturales ;
- La mise aux normes de la MRS Le Centenaire devrait être réalisée sans nécessité de construire une annexe, ce qui réduira considérablement les coûts ;
- Le marché de promotion relatif à la construction de la future résidence Bords de Meuse a été attribué et le permis devrait être accordé cette année 2015 encore.

Des taux d'occupation inférieurs à ceux espérés doivent conduire le Comité directeur à développer de nouvelles réflexions, afin de modifier ou diversifier l'offre et obtenir ainsi de meilleurs taux.

Les variables/inconnues ci-après restent plus que jamais d'actualité :

- fréquence de l'indexation des salaires ;
- évolution des points APE ;
- évolution des coûts d'énergie ;
- impact de la régionalisation du secteur ;
- impact de la crise économique sur le taux d'occupation ;
- impossibilité à ce jour de déterminer les subsides à l'investissement et les lits supplémentaires que la Région wallonne pourrait encore accorder à l'intercommunale.