INTERSENIORS PLAN STRATEGIQUE 2017-2019

Table des matières

١.	INTRODUCTION	. 2
II.	L'INTERCOMMUNALE EN QUELQUES CHIFFRES	. 2
III.	LES OBJECTIFS QUALITATIFS 2017-2019	. 6
	Premier objectif qualitatif : harmoniser les méthodes et les pratiques	. 7
	Deuxième objectif qualitatif: moderniser et développer les compétences techniques humaines.	
	Troisième objectif qualitatif : accroître le bien-être	10
	Quatrième objectif qualitatif: améliorer la communication	13
	Cinquième objectif qualitatif : augmenter l'offre d'hébergement	14
	RAPPORT FINANCIER PERMETTANT DE FAIRE LE LIEN ENTRE LES COMPTES APPROUV ES TROIS EXERCICES PRÉCÉDENTS - PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION ET DE RÉALISATION POU S TROIS ANNÉES SUIVANTES - OBJECTIFS QUANTITATIFS	JR
	Rapport sur l'évolution des résultats	17
	Evolution des résultats	17
	Détail de l'évolution des postes clés	19
	Les produits d'exploitation	19
	Les charges d'exploitation	23
٧.	LES INDICATEURS DE PERFORMANCE	28
VI.	BUDGETS DE FONCTIONNEMENT	29
VII	I. BUDGETS D'INVESTISSEMENTS	30

I. INTRODUCTION

Ce plan stratégique répond à une imposition du Code de la Démocratie locale et de la Décentralisation, mais se veut aussi un outil de pilotage précieux pour la gestion quotidienne d'INTERSENIORS. A la moitié de la législature communale 2012-2018, nous constatons que les efforts déployés aux fins d'améliorer le résultat financier de notre société intercommunale sont couronnés de succès. L'équilibre budgétaire n'est pas encore atteint, mais la progression positive est remarquable.

Tout en restant très vigilants au maintien de la santé financière de l'institution, nous nous proposons d'axer les objectifs de la seconde partie de la législature communale sur une prise en considération accrue des autres défis d'INTERSENIORS: passer de l'hétérogène à l'homogène, augmenter encore la qualité dans l'objectif de la satisfaction totale de nos utilisateurs, de nos agents et de nos associés, œuvrer au développement de l'offre d'hébergement.

Rappelons qu'INTERSENIORS est née fin 2008 d'un amalgame pour le moins hétéroclite: lits d'hébergements anciennement exploités par le CPAS de Seraing, par le CPAS de Flémalle et par l'A.I.S.H., agents contractuels et statutaires transférés avec leurs statuts et règlements différents, spécificités diverses dans la prise en charge de l'accueil et des soins aux résidents... L'essentiel a évidemment été réalisé: chaque agent a signé son transfert ou son contrat de travail et promérite sa juste rémunération.... Les résidents, bien qu'affectés de pathologies toujours plus lourdes en raison des requalifications de lits MRPA en lits MRS, bénéficient d'une prise en charge de grande qualité. Le projet de nouvelle résidence « Bord de Meuse », renommée « Ange-Raymond Gilles » est aujourd'hui un chantier bien réel, l'ouverture de l'établissement étant fixée au premier semestre 2018. Nous observons néanmoins qu'en ces secteurs très différents, il nous incombe encore de passer du « bien » à l' « excellent », en orientant les efforts vers plus d'harmonie, en associant l'ensemble de nos collaborateurs à un objectif de qualité globale, sur le long terme.

Ce projet aussi enthousiasmant qu'ambitieux s'articule autour de plusieurs objectifs transversaux que chaque département déclinera selon ses particularités.

II. L'INTERCOMMUNALE EN QUELQUES CHIFFRES ...

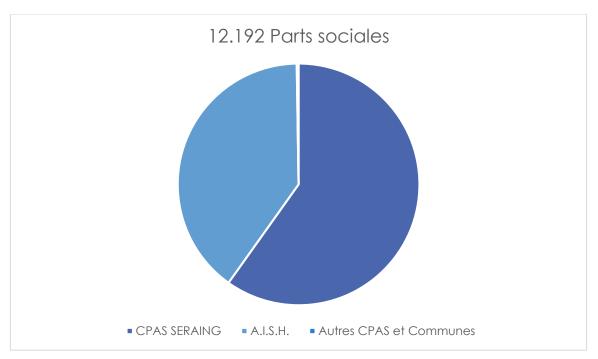
8 ans d'existence : INTERSENIORS est une jeune intercommunale, constituée le 28 novembre 2008 ;

1 seul secteur d'activité : la gestion et l'exploitation d'établissements pour personnes âgées (maisons de repos pour personnes âgées et maisons de repos et de soins) ;

13 associés:

- Villes et communes de Flémalle, Grâce-Hollogne, Neupré, Saint-Nicolas, Seraing et Waremme;
- > Centres publics d'action sociale de Flémalle, Grâce-Hollogne, Neupré, Saint-Nicolas, Seraing et Waremme;
- Association Intercommunale de Soins et d'Hospitalisation (A.I.S.H.).

12.192 parts sociales:



- 1 Conseil d'administration (20 administrateurs);
- 1 comité de gestion (7 administrateurs);
- 1 comité de rémunération (5 administrateurs);
- 1 comité de direction (7 membres et un secrétaire);
- 1 participation de 1100 actions (99%) au capital de la SA Résidence Les Lilas ;
- 1 participation de 1 part au capital D de l'A.I.S.H.;

7 résidences d'hébergement pour personnes âgées et 642 lits d'hébergement :



550 agents (385 ETP)

5 Départements :

- > Administration générale (secrétariat général, SIPP, achats et marchés publics, communication, informatique, contrôle de gestion, animation)
- > Hébergement (gestion des résidences, travaux, entretien)
- Soins
- Ressources humaines
- > Finances

1 Filiale, la SA Résidence Les Lilas, qui gère deux maisons de repos comptant 149 lits :













III. LES OBJECTIFS QUALITATIFS 2017-2019

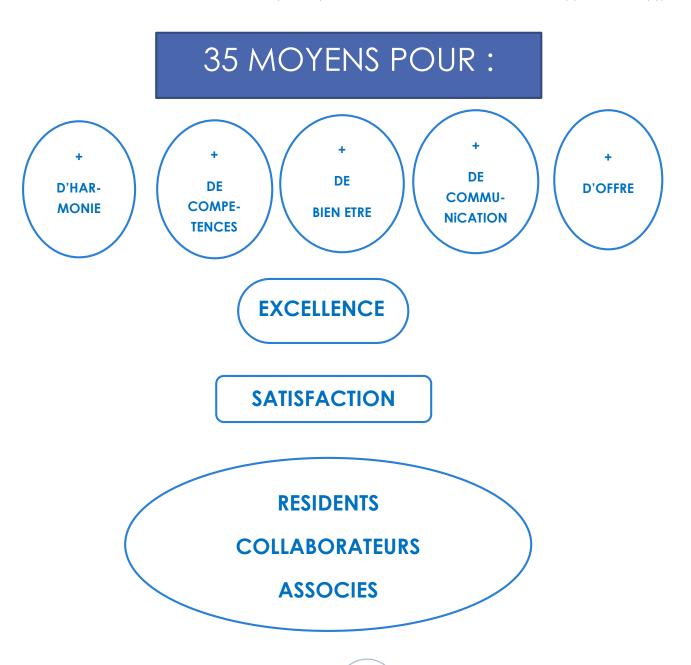
UN BUT: l'excellence en vue de l'entière satisfaction.

TROIS CIBLES: les résidents, les collaborateurs, les associés.

CINQ OBJECTIFS qualitatifs:

- > Harmoniser les méthodes et les pratiques
- Moderniser et développer les compétences techniques et humaines
- > Accroître le bien-être (des résidents et du personnel)
- > Améliorer la communication (interne et externe)
- Préparer le développement (augmentation de l'offre)

35 MOYENS pour atteindre ces objectifs (avec indication de la ou des direction(s) impliquée(s)).



Outre les constats menés au quotidien par les différentes directions, l'identification des objectifs qualitatifs a été facilitée par l'enquête ARIPSO (Analyse de RIsques PSycho-sOciaux), entamée en 2015.

Témoin d'un bien-être au travail mitigé, cette enquête et plus encore les groupes de travail réunis à l'automne 2016 ont permis de mettre en évidence les faiblesses identifiées par le personnel d'INTERSENIORS :

- ➤ Une charge de travail lourde (engendrée entre autres par un manque d'harmonisation, d'organisation, des moyens techniques à améliorer);
- > Des relations parfois conflictuelles;
- Une communication déficiente.

Premier objectif qualitatif : harmoniser les méthodes et les pratiques.

Cet objectif concerne tous les départements d'INTERSENIORS et sera mis en œuvre d'une manière transversale. Il nécessitera la collaboration efficace des directeurs de départements, des directeurs d'établissements et des cadres du personnel.

MOYEN 1: finaliser les statuts administratif et pécuniaire de l'intercommunale (secrétariat général et direction RH).

Une harmonisation complète ne sera possible que dans plusieurs années, lors de l'accession à la retraite de tous les agents initialement transférés. La volonté est néanmois (et elle se traduit déjà dans un règlement de travail indifféremment applicables à tous), d'harmoniser au maximum ce qui peut l'être.

MOYEN 2: rédiger toutes les procédures propres à chaque département (secrétariat général et toutes les directions).

La poursuite de la qualité totale passe inéluctablement par la rédaction de procédures claires et complètes dans chaque département. Chaque direction a pour mission d'atteindre cet objectif dans le courant 2017, pour ensuite peaufiner ces procédures par des logigrammes et procéder à leur évaluation continue.

Ces procédures viseront les processus administratifs, mais également les bonnes pratiques en matière de soins, d'entretien, de sécurité et d'hygiène, de travaux...

MOYEN 3: procéder à l'évaluation de l'ensemble des agents dans un processus de dialogue et d'évolution personnelle (secrétariat général et direction RH).

Sans attendre la finalisation du statut administratif propre à l'intercommunale, Interséniors a décidé de mettre en place dès 2017 l'évaluation formelle de l'ensemble du personnel. L'année 2016 a permis de finaliser, en accord avec les organisations syndicales, le formulaire d'évaluation, les profils de fonction et le processus général. L'ensemble des futurs évaluateurs a pu suivre une formation spécifique aux techniques d'entretiens d'évaluation.

Dès l'année 2017, le département des ressources humaines aura la responsabilité de l'ensemble du processus d'évaluation, de l'organisation pratique de celui-ci et du suivi des résultats afin de permettre à terme une amélioration des compétences de chaque collaborateur.

Deuxième objectif qualitatif: moderniser et développer les compétences techniques et humaines.

Cet objectif est concrètement rencontré par les budgets et les investissements qui sont exposés aux titres VI et VII du présent plan et auxquels nous renvoyons.

L'amélioration des compétences passe autant par l'augmentation et/ou la modernisation des **outils matériels** que par la remise à niveau de diverses **connaissances et compétences**.

En termes de modernisation des outils matériels, nous épinglerons :

MOYEN 4: améliorer l'utilisation du logiciel de paie (direction des RH)

Après un travail conséquent, visant à mieux maîtriser les logiciels de paie et de gestion de temps pour en retirer les statistiques nécessaires à une meilleure gestion de l'Intercommunale, l'accent sera mis pour les années à venir sur l'optimisation de la transmission des informations entre ces deux logiciels.

MOYEN 5: développer le service et les moyens informatiques (administration générale).

L'audit réalisé en 2016 au sujet du fonctionnement du service informatique met en évidence la nécessité d'améliorer tant les moyens humains que techniques du service. Les années à venir permettront la concrétisation de ces investissements.

MOYEN 6: améliorer les systèmes d'appels infirmiers (directions hébergement et soins).

L'âge de certains bâtiments génère l'obsolescence progressive des systèmes d'appels infirmiers. Ceux de la résidence Eglantine seront totalement remplacés début 2017. Un état des lieux et un programme d'investissements s'avèrent incontournables pour les autres résidences.

MOYEN 7: mettre en service un nouveau véhicule au service des travaux, qui permettra l'accroissement de la mobilité et donc de l'efficacité de l'équipe volante d'intervention du service (Direction de l'hébergement).

INTERSENIORS a conclu un accord de partenariat avec la société AKZENT, dans le cadre de la mise à disposition de l'intercommunale d'un véhicule utilitaire sponsorisé.

MOYEN 8: améliorer les délais de traitement des demandes d'intervention de l'équipe de maintenance via l'analyse des données du système HELPYTECH (direction de l'hébergement, administration générale).

Le logiciel « HELPYTECH » est un logiciel conçu par l'informaticien d'INTERSENIORS et spécifique à l'intercommunale. Il permet une meilleure gestion des demandes d'entretiens/réparations diverses sollicitées auprès du service de maintenance. Nous prévoyons une modification qui permettra le traitement immédiat des situations présentant un risque pour la sécurité de chacun.

MOYEN 9: généraliser la P.M.I. (prescription de médication individuelle) (direction des soins).

La P.M.I., abréviation de « prescription de médication individuelle » est, selon l'AR du 24 septembre 2012 établissant ses règles, « l'opération consistant à enlever de leur conditionnement primaire un ou plusieurs médicaments, et ensuite, le cas échéant, de les grouper dans un seul conditionnement fermé d'administration individuelle, destiné à un patient individuel à un moment déterminé ».

Concrètement, au sein d'INTERSENIORS, la généralisation du recours à la PMI permettra la préparation externalisée et robotisée de 70% des médicaments habituellement administrés. Nous obtiendrons à terme une réduction de la charge de travail du personnel infirmier et une diminution du risque d'erreurs d'administration.

Au niveau du développement des connaissances et compétences, nous poursuivrons :

MOYEN 10: améliorer la polyvalence des agents du service du personnel (direction des RH):

Au niveau du personnel du département, des formations internes et externes devront permettre d'améliorer la polyvalence de chacun afin de garantir une disponibilité de chaque instant.

MOYEN 11: développer et améliorer en continu le plan de formation (direction des RH et secrétariat général):

En vue de la réalisation du plan de formation prévu par les futurs statuts, un processus complet a été mis en place par la direction des ressources humaines, visant :

- > A collecter auprès des différents départements les thématiques qu'ils souhaitent voir développer
- A établir le plan de formation annuel répondant aux exigences réglementaires et aux attentes des collaborateurs tout en veillant au respect budgétaire
- > A sélectionner les formateurs (internes ou externes) les plus adéquats par rapport aux sujets traités
- A assurer l'organisation logistique adéquate
- > A obtenir une évaluation de chaque formation et de chaque formateur après chaque séance en vue d'une amélioration continue
- > A garantir à chaque collaborateur le nombre d'heures de formation obligatoire selon sa fonction

Complémentairement aux formations dites « technique métier », nous avons souhaité développer une formation orientée sur la communication, afin que celle-ci soit mieux appréhendée par chacun et permette de rencontrer les risques de conflits et d'incompréhensions. Après des séances d'informations collectives en 2015, nous avons poursuivi cette thématique en 2016 et l'assurerons encore les années suivantes par des groupes de travail incluant des mises en situation. Pour les responsables hiérarchiques, un module de gestion de personnel est intégré à ces formations.

MOYEN 12: adapter le plan de formation aux évaluations du personnel (direction des RH et secrétariat général)

Tant pour permettre les évolutions de carrières et les promotions prévues par le statut pécuniaire, que pour rencontrer les besoins et attentes des agents, le plan de formation sera complété par les formations dont le processus d'évaluation mettra la nécessité en exergue.

MOYEN 13: augmenter le professionnalisme du processus de recrutement, quel que soit le type de contrat proposé (direction des RH)

Le recrutement des agents destinés d'emblée à travailler sur le long terme est mené selon une procédure précise et complète. Il n'en va pas de même des recrutements réalisés dans l'urgence, notamment à l'occasion du remplacement du personnel soignant absent. Ce manque de précision est à la source d'autres soucis : manque de compétence et/ou de savoir-être de certaines recrues, insatisfaction de l'employeur, des collègues et des résidents, licenciements sont autant d'écueils constatés à ce jour. La direction des ressources humaines va donc proposer une procédure moins rapide, mais mieux adaptée.

MOYEN 14: renforcer l'équipe mobile dans les soins (direction des soins).

L'équipe mobile, composée de membres du personnel soignant consacrant 1/4 de leur temps de travail à des remplacements dans d'autres résidences, apporte les résultats que nous escomptions et soulage la charge de travail liée à l'absentéisme. Il est intéressant de la compléter et deux recrutements sont prévus en ce sens. Une nouvelle évaluation pourra être effectuée en 2017 et les années suivantes.

MOYEN 15: avoir rrecours à des experts externes pour rencontrer les questions malaisées à résoudre en interne (toules les directions).

La complexité technique de certaines questions, qu'elles relèvent de l'administratif, des finances, des travaux ou des soins, entrave la prévisibilité et l'efficacité des solutions qu'il conviendrait d'y apporter. Nous prévoyons en 2017 la réalisation d'une analyse de risques électriques, la réalisation d'une analyse de risque psycho-social sur un département ciblé, le concours d'architectes pour le montage de dossiers de subsides. Une étude approfondie de l'état des immeubles doit être envisagée également.

Troisième objectif qualitatif: accroître le bien-être

Certains moyens augmentent d'une manière <u>générale</u> autant le bien-être des résidents que celui des membres du personnel, tandis que d'autres sont <u>spécifiques</u> à l'une ou à l'autre de ces catégories :

Moyens généraux :

MOYEN 16: améliorer continuellement la sécurité, par la réalisation du plan annuel et du plan global de prévention établi par le service interne pour la prévention et la protection (administration générale – SIPP).

En termes de <u>sécurité pour tous</u> (et non seulement de prévention et de sécurité destinée essentiellement au personnel), relevons :

- La continuation d'une politique très stricte en matière de prévention de l'incendie (avec notamment des exercices concrets d'évacuation);
- La lutte contre la légionellose par le maintien des pommeaux filtrants, l'analyse régulière de la qualité de l'eau et les études de réseaux;
- > Les campagnes de vaccination contre la grippe et les mesures d'hygiène et d'isolement destinées à prévenir les infections nosocomiales;
- L'étude de la prévention des chutes de plain-pied.

MOYEN 17: améliorer le bien-être par l'augmentation des techniques et compétences (voir ci-dessus deuxième objectif.)

Nous partons en effet du principe qu'un personnel bien formé est plus à l'aise et épanoui dans son travail et est à même de rendre de meilleurs services aux utilisateurs d'INTERSENIORS.

Moyens spécifiques visant à augmenter le bien-être des résidents et de leurs familles:

MOYEN 18: améliorer en continu la sécurité alimentaire dans le maintien des saveurs et du plaisir gustatif;

La sous-traitance des repas à une cuisine centrale a nécessité un effort d'adaptation, tant pour les travailleurs que pour les résidents. L'outil est de mieux en mieux rôdé et satisfait mieux aux demandes. Le directeur des soins et la diététicienne d'INTERSENIORS participent régulièrement à la commission alimentaire chargée, au sein de l'A.I.S.H., du respect des besoins nutritionnels des résidents. De plus en plus, la spécificité d'INTERSENIORS vis-à-vis de l'hôpital, soit un hébergement de longue durée et de personnes âgées, est mieux prise en compte. Nous consacrerons les trois années à venir à la recherche d'une augmentation constante de la satisfaction nutritionnelle et organoleptique de chacun.

MOYEN 19: diminuer les risques liés à l'administration des médicaments par l'adoption de la P.M.I. (direction des soins).

Les études en la matière démontrent que la P.M.I. permet de passer d'un taux d'erreurs de médication de 15% en moyenne, à un taux de 5%. Tout bénéfice pour nos résidents ainsi que pour le personnel infirmier, moins stressé par la responsabilité lourde que représente la préparation des médicaments.

MOYEN 20: améliorer en continu la gestion des plaintes (secrétariat général)

Afin d'accélérer et améliorer la gestion des (rares) plaintes, le secrétariat général a repris la gestion des contrats d'assurance RC.

MOYEN 21: développer une politique de qualité (direction de l'hébergement).

Cet objectif sera tout d'abord rencontré par la réalisation, au sein des établissements, d'une enquête de satisfaction, élaborée et accompagnée par des étudiants (stages, mémoires) en communication (ULG et/ou Haute Ecole Provinciale), et destinée aux résidents et à leurs familles. Cette enquête permettra :

- d'identifier et améliorer les aspects de l'hébergement auxquels les usagers sont sensibles;
- > d'améliorer l'image de nos établissements et la qualité des services rendus ;
- > de poursuivre cette politique via un processus permanent d'évaluation de la satisfaction.

Moyens spécifiques visant à augmenter le bien-être du personnel :

MOYEN 22 : rencontrer la diversité des origines et des statuts et corriger le manque de sentiment d'appartenance à une seule entité, commune à tous (direction RH) :

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

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



MOYEN 23: accroître la sécurité par des actions ciblant plus spécifiquement la sauvegarde de l'intégrité physique du personnel (SIPP):

Le bien-être au travail passe par une prise en charge des risques psycho-sociaux, mais de manière plus basique, il passe aussi par la sécurité physique et la préservation de la santé. Pour les trois années rencontrées par ce plan stratégique, le service SIPP mettra l'accent sur :

- La rédaction des fiches individuelles de postes de travail, permettant un examen approfondi, travailleur par travailleur, des risques qu'il encourt à son poste spécifique;
- La réalisation d'exercices d'évacuation incendie dans chaque résidence ;
- La responsabilisation accrue de la ligne hiérarchique, par une augmentation de la communication;
- L'insertion de clauses précises dans les cahiers spéciaux des charges des marchés publics de travaux, visant à améliorer la sécurité des travailleurs internes et externes à INTERSENIORS.

MOYEN 24: améliorer le bien-être par la concrétisation de la lutte contre les assuétudes, la prévention des risques psycho-sociaux et la prise en compte accrue de la charge émotionnelle (administration générale – SIPP, toutes les directions)

Le règlement de travail d'INTERSENIORS fait état de la volonté de l'intercommunale d'adopter une politique active de lutte contre les assuétudes (drogues, alcool, tabac). Il s'agit d'une déclaration d'intention qui n'est à ce jour pas mise en œuvre. Nous entendons mettre les trois années à venir à profit pour développer ce projet.

Par ailleurs, les groupes de travail constitués à l'issue de l'analyse ARIPSO ont permis de mieux objectiver les plaintes de travailleurs. Le SIPP va maintenant s'employer, en collaboration avec les autres directions, à vérifier la faisabilité des solutions évoquées, ou à en imaginer d'autres.

La charge émotionnelle sera quant à elle rencontrée sous l'angle de la réorganisation de la prise en charge de la fin de vie (soins palliatifs).

NOMBRE DE TRAVAILLEURS FORMES EN SECURITE DE 2014 à 2016

Formation sécurité	2014	2015	2016
Centrale alerte-alarme	315	8	43
Charge de travail du personnel	0	11	0
Complément fonctionnel infi chef : Le harcèlement moral et sexuel	0	4	0
DEA	394	0	0
Lombalgie commune et école du dos	0	1	0
Lourdeurs charges de travail	0	8	0
Manutention - Formation de formateurs	0	10	0
Manutention des résidents, éléments de théorie	333	236	162
Manutention pratique	121	236	162
Prévention en MRSA en MRS	0	13	0
Prévention risques incendies, éléments de théorie	418	0	216
Reponsabilités de la ligne hiérarchique en terme de sécurité au travail	0	46	0
Risques et prévention de l'amiante	1	0	0
Sécurité des travaux aux installations électriques	3	6	1
Sécurité du travail pour Conseillers en prévention	0	0	1
Sécurité intra et extra muros de nos MR/MRS	0	1	0
Sécurité produits	0	6	0
Sensibilisation feu unité moblie	393	0	138
Total général	1978	586	723

Quatrième objectif qualitatif: améliorer la communication

Communication interne

MOYEN 25: assurer une communication interne sur les résultats comptables annuels et trimestriels, ainsi que sur les évènements/changements importants au sein de l'intercommunale (toutes les directions):

La communication interne régulière sur les résultats, notamment vers les directions d'établissements, est fondamentale au contrôle des recettes et des coûts. Cette communication sera conjointement assurée, chacun pour ce qui le concerne, par la direction des finances et le contrôleur de gestion.

MOYEN 26: développer la communication sur supports écrits (annexes fiches de paie, valves d'affichage, journal d'Interséniors...) (toutes les directions).

Les groupes de travail constitués dans le cadre de l'analyse ARIPSO ont identifié les fiches de paie et le journal d'INTERSENIORS comme de bons vecteurs de communication interne. Toutes les directions vont donc s'attacher à transmettre divers messages par ce vecteur.

Communication externe

MOYEN 27: améliorer le site internet d'INTERSENIORS (administration générale et tous les départements).

MOYEN 28: identifier précisément le nombre et l'origine des demandes d'hébergement, afin de mieux cerner la zone de « patientèle » de chaque établissement d'INTERSENIORS, ainsi qu'évaluer la visibilité, l'attractivité et le rayonnement de l'intercommunale pour améliorer l'efficacité de la communication de nos établissements en ciblant mieux les vecteurs les plus porteurs (direction de l'hébergement).

Cette action sera concrétisée par l'élaboration d'un questionnaire à remplir lors de chaque contact du public avec l'établissement dans la perspective d'un hébergement (origine géographique du demandeur, rayonnement médiatique, identification du média et des filières de communication ayant permis de connaître l'établissement,...)

Cinquième objectif qualitatif : augmenter l'offre d'hébergement

«Le progrès n'est que l'accomplissement des utopies » disait Oscar Wilde. Il nous incombe donc non seulement de finaliser les projets en cours, mais aussi de rêver le développement de l'offre d'INTERSENIORS afin que celle-ci devienne un jour réalité.

Augmentation de l'offre par la finalisation des projets en cours :

MOYEN 29: suivre très attentivement la construction de la future résidence ARG (administration générale, finances, travaux)

Après des travaux de terrassement particulièrement lourds, le promoteur adjudicataire de la construction de la résidence ARG a entamé la construction effective de cette dernière et nous constatons le bon respect des délais initialement prévus. 2017 sera l'occasion de préparer les marchés nécessaires à l'ameublement et à l'équipement de la résidence et de définir les bases de sa future organisation.

MOYEN 30: finaliser la mise aux normes de la MRS le Centenaire via son reconditionnement complet (administration générale, direction travaux et finances)

La mise aux normes de la MRS Le Centenaire, qui à terme, doit compter 60 chambres individuelles et 30 chambres doubles, est un objectif bien connu et malaisé à atteindre vu les coûts estimés jusqu'à ce jour (plusieurs millions d'euros dans le cas de la construction d'une extension).

Actuellement, la norme a été partiellement rencontrée par le cloisonnement des chambres quadruples.





Le déménagement des bureaux du Centre public d'action sociale, projeté pour fin 2017, a ouvert une nouvelle possibilité: mettre le Centenaire aux normes via la récupération du rez-de-chaussée actuellement occupé par les bureaux administratifs d'INTERSENIORS, qui remplaceront ceux de CPAS. Cette opération de moindre envergure, beaucoup moins coûteuse, mais tout aussi qualitative, a été entamée en 2016 par :

- Un contact positif avec la direction des infrastructures médico-sociales quant à la possibilité d'obtenir un subside;
- La désignation d'un bureau d'architectes qui sera chargé d'accompagner le département dans le montage du dossier subsides.

En 2017 et 2018, les départements concernés oeuvreront au bouclage administratif du dossier, afin que les travaux puissent être effectués en 2019.

MOYEN 31. : oeuvrer à l'aboutissement favorable de l'extension de la résidence Chantraine (administration générale, hébergement, travaux)

Le projet d'extension de la résidence Chantraine évolue favorablement puisque l'AVIQ, par courrier du 20 octobre 2016, a signifié à INTERSENIORS un accord du Ministre sur l'avant-projet. Le projet définitif peut donc désormais être étudié en collaboration avec le bureau d'architecture désigné et avec la direction de la résidence Chantraine.







MOYEN 32: dresser un état des lieux général de toutes les résidences d'INTERSENIORS (année de construction, rénovations ou extensions éventuelles, état de conservation et d'entretien de chaque bâtiment, mesures urgentes, à court, moyen et long terme, analyse du coût des aménagements urgents et court terme) (direction des travaux et SIPP).

Voici plusieurs années que les responsables d'INTERSENIORS s'interrogent légitimement sur l'état de conservation dans lequel se trouvent les immeubles dont INTERSENIORS est propriétaire. Notre équipe technique ne suffisant pas à la réalisation de cette tâche complexe et spécialisée, nous envisageons le recours à des experts externes.

MOYEN 33: identifier les meilleurs financements pour les activités INTERSENIORS en cours et pour les futurs projets (direction des finances).

La trésorerie d'INTERSENIORS, qui accusait un déficit important, tend à s'améliorer ces dernières années au vu du redressement de ses résultats. Cette trésorerie est soutenue par une ligne de crédit court terme renouvelée annuellement. L'intercommunale reste néanmoins actuellement incapable de financer ses investissements sur fonds propres et doit recourir à des crédits d'investissement. Il incombe donc à la direction des finances de convaincre les institutions financières que l'activité va vers une meilleure rentabilité et que la couverture des projets est assurée. L'objectif est qu'à terme, Interseniors ne soit plus contrainte de recourir à la garanties de ses associés.

MOYEN 34: aider les différentes instances dans leurs choix stratégiques, par des conseils au niveau financier et l'élaboration des plans financiers de projets futurs (direction des finances).

INTERSENIORS poursuit des objectifs stratégiques qui supposeront des investissements considérables. Le maintien d'un budget à l'équilibre nécessitera donc un contrôle financier constant, tout en n'autorisant aucune erreur d'appréciation. La direction financière continuera donc à s'investir dans l'analyse de la faisabilité des projets à développer et des investissements à consentir.

MOYEN 35: rester très informés des évolutions du secteur et des opportunités de partenariats afin d'obtenir de nouveaux lits, de nouveaux moyens financiers et de pouvoir ouvrir de nouvelles places d'hébergement (Direction de l'hébergement, Direction des finances, Secrétariat général).

Il s'agit en l'espèce d'identifier dès que possible les conséquences de la régionalisation du secteur, du point de vue de l'évolution des subventions INAMI, de la politique wallonne d'ouverture de nouveaux lits, des subsides disponibles... Il serait également utile d'examiner avec la SA Résidence Les Lilas les projets privés qu'elle pourrait développer, et les sources de financement possibles.

IV. RAPPORT FINANCIER PERMETTANT DE FAIRE LE LIEN ENTRE LES COMPTES APPROUVÉS DES TROIS EXERCICES PRÉCÉDENTS - PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION ET DE RÉALISATION POUR LES TROIS ANNÉES SUIVANTES - OBJECTIFS QUANTITATIFS

Rapport sur l'évolution des résultats

Evolution des résultats

2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
-2.977.139	-2.659.579	-1.574.453	-1.746.621	-1.985.947	-918.989	-943.418	-413.183

Interseniors améliore continuellement sa gestion qui se traduit par l'évolution positive de ses résultats.

Comparaison des prévisions du plan stratégique 2013 et de son évaluation 2016

	2014	2015	Estimé 2016
plan stratégique 2013	-1.991.017	-782.137	-195.065
plan stratégique 2016	-918.989	-943.418	-413.183

Le plan stratégique initial de 2013 annonçait un résultat d'exercice 2014 dans la tendance de l'exercice précédent. Néanmoins, l'amorce prévisionnelle de 2015 s'est effectuée dès 2014. Comme expliqué dans l'évaluation du plan stratégique de décembre 2015, cette amélioration

spectaculaire résultait de la combinaison de plusieurs facteurs : diminution des charges salariales, diminution significative des charges énergétiques, bonne maîtrise des charges d'exploitation et reprise de provision pour risques et charges.

Les 80 requalifications de lits MRPA en lits MRS obtenues en 2013 ont eu un impact direct sur l'exercice 2014 avec l'enregistrement de plus de 650.000 € de recettes INAMI, dans la préservation d'un coût salarial stable.

L'exercice 2015 a été une année de stabilisation de l'activité après ce redressement considérable et restait proche du plan initial. Notons qu'au niveau des recettes hébergement, celles-ci ont été moindres qu'escomptées suite à une chute des taux d'occupation en 2014 et 2015. L'estimé 2016 montre qu'Interseniors approche de l'objectif de l'équilibre.

Résultats: trois exercices précédents / trois exercices suivants

2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
-1.985.947	-918.989	-943.418	-413.183	-562.921	-812.490	-333.693

Le résultat 2016 confirme la tendance vers l'amélioration des résultats, tout en accusant en 2018 une légère détérioration. En effet, cet exercice est marqué par la mise en exploitation de la résidence « Ange-Raymond Gilles ». Cette résidence vient remplacer la résidence Lambert Wathieu. L'ouverture du nouvel établissement de 52 lits supplémentaires nécessitera l'accueil de nouveaux résidents le plus rapidement possible. La première année d'activité sera une transition incontournable avant d'atteindre la rentabilité attendue en 2019.

Résultat d'exploitation

	2013	2014	2015	2016	2017	2018 (1)	2019
PRODUITS EXPLOITATION	26.616.682	27.349.473	27.655.553	28.669.467	28.886.286	30.023.653	31.958.008
CHARGES EXPLOITATION	26.749.253	26.568.403	26.466.003	27.310.650	27.848.707	28.748.310	29.717.915
RESULTAT EXPLOITATION hors amort	-132.571	781.070	1.189.550	1.358.817	1.037.579	1.275.343	2.240.093

Le résultat d'exploitation corrobore l'amélioration du résultat 2014 et l'amélioration continue estimée. Pour 2016, nous prévoyons un très bon résultat d'exploitation, dû à la conjonction de plusieurs facteurs : l'optimisation maximale des subventions, l'excellente maîtrise des charges d'exploitation et des charges salariales. Interseniors a réussi à activer tous les leviers.

Néanmoins, le résultat se détériore légèrement en 2017, avec des recettes qui se stabilisent, mais des charges salariales influencées par l'index 2016.

Les effets positifs escomptés pour les 3 prochaines années, sont :

- l'activation des requalifications demandées en 2013 et 2014 qui sont intégrées au 1/7/2018;
- ➤ le transfert d'exploitation de la résidence Lambert Wathieu vers le nouvel établissement Ange-Raymond Gilles. A cet égard, nous constatons un effet immédiat de gain de près de 1.000.000 €, consécutif à un tarif hébergement plus élevé et des subventions proportionnellement plus importantes, assurant une plus large couverture des coûts d'exploitation.

Détail de l'évolution des postes clés

Les produits d'exploitation

Produits d'hébergement

Réalisé	2013	2014	2015
HEBERGEMENT	8.959.081	9.240.361	9.377.672
écart	244.382	281.280	137.311
%	3%	3%	1%

Projection	2016	2017	2018	2019
HEBERGEMENT	9.707.596	9.834.177	10.431.920	11.249.182
écart	329.924	126.581	597.743	817.262
%	4%	1%	6%	8%

Taux moyen hébergement

2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
98,20%	97,02%	96,99%	97,70%	97,73%	96,30%	98,10%
	-1%	0%	1%	0%	-1%	2%

Prix moyen hébergement

2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
37,99	39,32	40,22	41,20	41,86	43,00	43,86
•	4%	2%	2%	2%	3%	2%

Ces dernières années, l'occupation a baissé au sein de certains établissements. En 2016, l'attractivité d'Interseniors a pu rencontrer une demande plus importante, qui a permis d'engranger des recettes supplémentaires. Nous prévoyons le maintien de ce taux d'occupation, tout en considérant, en 2018, une légère chute du taux moyen, consécutive à l'ouverture du nouvel établissement ARG. En effet, la différence tarifaire et géographique entre les deux sites provoquera inévitablement le départ de quelques résidents. Les 52 lits supplémentaires devront être occupés le plus rapidement possible, puisqu'en 2019, nous espérons une pleine occupation. L'application d'un tarif plus élevé, mais en adéquation avec la qualité de la nouvelle résidence Ange-Raymond Gilles, génère directement une hausse considérable de recettes sur l'activité.

En 2014, une campagne de « lissage des tarifs » pratiquée au niveau des établissements gérés auparavant par le CPAS de Seraing a permis d'harmoniser les tarifs des résidents sérésiens avec ceux des autres communes. La dernière hausse de prix, en décembre 2015, a impacté le prix moyen de 2016. Seul un index est appliqué sur 2017, pour suivre l'indexation salariale de 2016, sans modifier davantage le prix hébergement de nos résidents pour les années futures.

L'objectif social d'INTERSENIORS est ainsi respecté.

Les recettes INAMI: forfaits et 3ème volet

Réalisé	2013	2014	2015
Recettes INAMI	13.501.568	14.256.763	14.651.563
écart	550.660	755.195	394.800
%	4%	6%	3%

Projection	2016	2017	2018	2019
Recettes INAMI	15.378.871	15.567.109	16.218.333	17.329.226
écart	727.308	188.238	651.224	1.110.893
%	5%	1%	4%	7%

Taux moyen INAMI

2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
95,95%	94,51%	94,29%	95,60%	95,60%	94,18%	96,00%
	-2%	0%	1%	0%	-1%	2%

Forfait moyen

2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
52,20	55,97	57,83	60,54	61,00	62,24	63,59
	7%	3%	5%	1%	2%	2%

Depuis 2013, Interseniors n'a cessé d'optimiser les recettes INAMI grâce à la création d'une « cellule INAMI » composée d'agents spécialisés dans le suivi des normes applicables. En 2014, l'activation massive des 80 lits MRPA requalifiés en lits MRS a permis de rétablir fortement l'équilibre financier de la masse salariale et de rapprocher l'occupation effective des travailleurs avec les normes du secteur. En 2017, le plafond semble atteint avec des recettes qui restent stables. L'ouverture de la résidence Ange-Raymond Gilles augmentera les recettes suite à l'ouverture de 52 lits supplémentaires occupés pleinement en 2019.

Des requalifications sont également envisagées en juillet 2018, dont les effets sortiront à l'issue de l'exercice 2020.

Subventions « personnel »

Réalisé	2013	2014	2015
SUBVENTIONS PERSONNEL	3.039.836	2.834.369	2.693.210
écart	31.835	-205.467	-141.159
%	1%	-7%	-5%

Projection	2016	2017	2018	2019
SUBVENTIONS PERSONNEL	2.620.000	2.590.000	2.530.000	2.531.600
écart	-73.210	-30.000	-60.000	1.600
%	-3%	-1%	-2%	0%

Depuis le 1^{er} juillet 2014, Interseniors recourt à la relation « in house » qui la lie à L'A.I.S.H. pour la sous-traitance des repas. Conventionnellement, les points des subventions APE attachés au personnel de l'activité « cuisine » Interseniors sont transférés vers l'A.I.S.H. Rappelons que cette même année, Interseniors accuse une perte de 30 points.

En 2016, les subventions des « aménagements fin de carrière » sont en diminution, expliquée par plusieurs facteurs, à savoir :

- Une modification législative qui ne permet plus de gérer les remplacements AFC dans le cadre général d'Interséniors, mais nous contraint à les gérer résidence par résidence. Cette modification entraîne un déficit de remplaçants dans certaines résidences.
- Les recrutements de personnel pouvant entrer en compte dans le cadre des remplaçants AFC sont extrêmement réduits et ne permettent pas, sur le moyen terme, de combler le déficit.

Interseniors peut valoriser ses plans de formation et ainsi bénéficier de subventions du FOREM à concurrence de deux fois 40.000 € comptabilisés sur l'exercice 2016 et 2017.

Autres produits d'exploitation

Réalisé	2013	2014	2015
AUTRES PRODUITS EXPLOITATION	1.116.197	1.017.981	933.106
écart	147.846	-98.216	-84.875
%	15%	-9%	-8%

Projection	2016	2017	2018	2019
AUTRES PRODUITS EXPLOITATION	963.000	895.000	843.400	848.000
écart	29.894	-68.000	-51.600	4.600
%	3%	-7%	-6%	1%

Ce poste contient de nombreux éléments relativement stables tels que les refacturations de services et loyers, les perceptions de loyers, les récupérations des prestataires de service consacrés aux résidents (pédicures, coiffeuses...), ainsi que les refacturations de personnel mis à disposition. Les indemnités accidents de travail et les récupérations de refacturation repas se sont révélés moindres au fil des années. De même, le départ au 1 er janvier 2018 du CPAS de Seraing, locataire de nos locaux et la diminution des honoraires kinés résultant des requalifications de lits expliquent la diminution globale de ces produits ponctuels.

Les charges d'exploitation

Frais de personnel

Réalisé	2013	2014	2015
FRAIS DU PERSONNEL	21.427.004	20.892.200	20.571.501
écart	1.159.022	-534.804	-320.699
%	6%	-2%	-2%

Projection	2016	2017	2018	2019
FRAIS DU PERSONNEL	21.115.399	21.477.820	22.015.460	22.699.953
écart	543.898	362.421	537.640	684.493
%	3%	2%	3%	3%

Les années 2014 et 2015 affichent une forte diminution des frais de personnel. Elle est justifiée par le transfert du personnel affecté à l'activité cuisine vers l'A.I.S.H. au 1^{er} juillet 2014. Cette diminution d'ETP s'est impactée sur l'exercice complet à partir de 2015.

En 2016, la situation du personnel est stable, mais impactée par l'index des salaires du 1^{er} juin. L'estimé 2017 tient compte de l'impact de cet index sur tout l'exercice, ainsi que des évolutions d'échelles barémiques.

En 2018, l'ouverture de la résidence ARG et l'activation des lits requalifiés MRS demandera une adaptation du personnel en fonction des nouvelles normes, impactant à la hausse les charges salariales.

Enfin, La réorganisation éventuelle du secteur des soins, en vue d'apporter un meilleur confort pour le personnel et les résidents, est susceptible d'entrainer une révision à la hausse du coût salarial, qui devrait néanmoins être compensé par l'augmentation du financement concerné.

Evolution du personnel	2013	2014	2015	30/9/2016
Nombre de travailleurs				
temps plein	263	249	242	242
temps partiel	315	319	324	320
Total en équivalents temps plein	437	428	422	428

Charges d'exploitation

2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
5.322.249	5.676.203	5.894.502	6.195.251	6.370.887	6.732.849	7.017.962
154.201	353.954	218.299	300.749	175.636	361.963	285.113
3%	7%	4%	5%	3%	6%	4%

Les charges d'exploitation restent stables depuis ces 3 dernières années et certains postes ont même diminué. La principale variation de 2014 est expliquée par la sous-traitance des repas par l'A.I.S.H., qui intègre le coût des charges de personnel transféré en 2014.

Toutes les charges sont estimées dans un budget annuel précis, établi en étroite collaboration avec tous les départements. Un suivi strict est opéré chaque mois, ce qui permet une excellente maîtrise des coûts.

Réalisé	2013	2014	2015
ENERGIE	882.342	710.233	696.229
écart	53.149	-172.109	-14.004
%	6%	-20%	-2%

Projection	2016	2017	2018	2019
ENERGIE	722.000	750.880	787.406	813.319
écart	25.771	28.880	36.526	25.913
%	4%	4%	5%	3%

Interseniors a bénéficié d'une diminution conséquente des coûts d'énergie en 2014. Depuis cette période, la météo a favorisé des consommations faibles, conjuguées à un prix relativement bas. Les prévisions restent hypothétiques, intégrant une variation de l'ordre de 4% avec une estimation de la consommation «gaz» en baisse après l'ouverture de la résidence ARG, qui sera moins énergivore que le bâtiment qu'elle remplacera.

Réalisé	2013	2014	2015
CONSOMMABLE MEDICAL ET ENTRETIEN	454.963	479.155	423.512
écart	-103.604	24.192	-55.643
%	-19%	5%	-12%

Projection	2016	2017	2018	2019
CONSOMMABLE MEDICAL ET ENTRETIEN	454.012	459.188	495.216	506.273
écart	30.500	5.176	36.028	11.057
%	7%	1%	8%	2%

Au cours de l'exercice 2013, des économies substantielles avaient été réalisées suite à la réorganisation du service entretien afin d'optimiser les équipes et les processus de nettoyage. En 2014 et 2015, l'instauration du contrôle budgétaire et son suivi mensuel ont permis une meilleure rationalisation, permettant aujourd'hui de constater une parfaite adéquation des charges de matières premières avec les besoins de l'activité.

En 2018, l'accroissement estimé correspond au coût supplémentaire nécessaire à l'ouverture de notre nouvelle résidence ARG comptant 52 lits supplémentaires.

Réalisé	2013	2014	2015
AUTRES CHARGES EXPLOITATION	1.546.627	1.642.082	1.716.830
écart	102.458	95.455	74.748
%	7%	6%	5%

Projection	2016	2017	2018	2019
AUTRES CHARGES EXPLOITATION	1.787.739	1.844.789	1.864.260	1.876.997
écart	70.909	57.050	19.471	12.737
%	4%	3%	1%	1%

Ce poste regroupe principalement les charges de « services extérieurs », tels que les coûts des déchets, le service de buanderie, les coûts de « maintenance et entretien » des bâtiments et les frais d'administration. Ces 3 dernières années, l'augmentation constatée concerne essentiellement le poste de « maintenance et entretien », qui exige de plus en plus de moyens pour maintenir les établissements en bon état, respecter les normes de fonctionnement et permettre le bon déroulement de l'activité.

En 2016, la variation couvre essentiellement des besoins complémentaires en services d'entretien et de nettoyage, un recours plus important au service extérieur de maintenance informatique et comme prévu par le service de prévention, la réalisation d'un audit des

conduites hydrauliques. Les travaux consécutifs à ces audits sont en cours, et toutes choses restant égales, les années suivantes pourront enregistrer une stabilisation des charges, voire même une légère diminution due à la cessation de l'exploitation de Lambert Wathieu (dont la vétusté génère des frais d'entretien importants).

Amortissements

Réalisé	2013	2014	2015
AMORTISSEMENTS	1.496.405	1.370.910	1.415.898
écart	-38.794	-125.495	44.988
%	-3%	-8%	3%

Projection	2016	2017	2018	2019
AMORTISSEMENTS	1.450.000	1.475.000	1.850.000	2.286.550
écart	34.102	25.000	375.000	436.550
%	2%	2%	25%	24%

Le déficit financier important des premières années d'activité a nécessité à cette époque une restriction drastique des investissements. Depuis 2013, vu la nécessité de pérenniser l'activité et de la développer, des investissements en gros entretien, en matériel médical et non médical ont été raisonnablement réalisés.

Avec des investissements annuel de près de 400.000 € programmés pour les années à venir, Interseniors répond aux besoins nécessaires à l'exploitation.

La construction d'une extension de la résidence Chantraine est projetée. Cette construction est intégrée sur l'exercice 2017 qui enregistre, en regard, un subside à la construction à concurrence de 60% du coût.

En outre, des projets de rénovation de certains bâtiments vétustes sont nécessaires au maintien de leur attractivité et de leur conformité aux normes. Nous avons considéré des investissements prenant cours en 2019, qui impactent de près de 300.000 € les charges d'amortissements.

A partir de 2018, les investissements relatifs à la future résidence Ange-Raymond Gilles impactent les prévisions.

Les charges financières

Réalisé	2013	2014	2015	
CHARGES FINANCIERES	949.431	907.405	839.494	
écart	-6.903	-42.026	-67.911	
%	-1%	-4%	-7%	
Projection	2016	2017	2018	2019
CHARGES FINANCIERES	710.000	555.000	735.000	903.000
écart	-129.494	-155.000	180.000	168.000
%	-15%	-22%	32%	23%

Au cours des exercices 2013 à 2015, les charges financières de la consolidation d'emprunt, pour près de 2.400.000 €, ont été neutralisées par la diminution dégressives des charges d'intérêts des emprunts existants et la révision des taux à la baisse.

En 2016, l'emprunt contracté pour l'achat de la résidence Domaine du Château, a été repris par un autre organisme financier, proposant un taux plus favorable, ce qui a permis une forte réduction des charges.

En 2018, les charges financières intégreront l'activation de l'emprunt de la construction ARG. L'année suivante, le projet de rénovation de la MRS Le Centenaire impacte également les charges financières

V. LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

INDICATEURS DE PERFORMANCE	2016	2017	2018	2019
Administration générale				
Nombre de plaintes (officielles)	4	3	3	3
Nombre de déclarations d'incidents au travail	15	10	9	8
Nombre de déclarations d'accidents de travail	30	27	24	22
Nombre d'agents formés à l'utilsation pratique	531	680	830	980
des extincteurs (depuis 2014)				
Nombre d'agents formés à la prévention et à la	634	785	935	1085
lutte incendie (théorie) (depuis 2014)				
Nombre d'agents formés à l'évacuation	0	200	300	400
Nombre d'agents formés à la manutention (depuis 2014)	731	880	1030	1180
Nombre de procédures administratives finalisées	20			
Nombre de dossiers « récupération de	81	75	70	68
créances entamés				
Sommes portées en irrécouvrable	25.000	10.000	10.000	10.000
Nombre de litiges en cours autres que	5	2	2	0
récupérations de créance.				
Hébergement				
Nombre des demandes d'hébergement	Non			
communes associées	répertorié			
Nombre des demandes d'hébergement hors	Non			
communes associées	répertorié			
Evolution du taux de satisfaction	Non			
	répertorié			
Taux d'occupation MOYEN	97,70	97,73	96,30	98,10
Nombre de lits exploités	642	642	694	694
Soins				
Nombre de chutes de résidents	1698	1500	1400	1500
Nombre de plaies	430	390	350	390
Nombre d'infections	587	500	450	450
Taux d'erreurs médicaments (*)	0	0	0	0
ETP composant l'équipe mobile	3,25	5	6	6
Ressources humaines				
Nombre ETP	428	431	435	441
Taux global d'abstentéisme	9%	8%	7%	7%
Nombre d'agents ayant suivi une ou plusieurs	469	480	500	510
formations				
Subventions (APE, Maribel, Activa)	2.620.000	2.590. 000	2.530.000	2.531.000
Nombre d'agents ayant été évalués une fois	0	550	550	550
Charge du recours à l'intérim	90.000	35.000	36.000	37.000
Finances				
Résultats d'exercices	-413.183	_	-812.490	-333.693
Nosonals a oxoroloss	110.100	562.92	312.173	000.070
Résultats d'exploitation	1.358.817	1.037. 579	1.275.343	2.240.093
Recettes d'hébergement	9.707.596	9.83.1	10.431.920	11.249.189
Forfait INIANAL NAOVENLIOUES SILOE	/O.E.4	77	/0.04	/2.50
Forfait INAMI MOYEN journalier	60,54	61,00	62,24	63,59
Augmentation annuelle des charges d'exploitation	5%	3%	6%	4%

VI. BUDGETS DE FONCTIONNEMENT

	2017	2018	2019
DD OD UITO			
PRODUITS EXPLOITATION	28 886 286	30 023 653	31 958 008
HEBERGEMENT	9 834 177	10 431 920	11 249 182
FORFAIT MR/MRS	14 042 109	14 685 333	15 779 226
SUBVENTIONS PERSONNEL	4 115 000	4 063 000	4 081 600
AUTRES PRODUITS EXPLOITATION	895 000	843 400	848 000
	<u> </u>		
CHARGES EXPLOITATION	27 848 707	28 748 310	29 717 915
FRAIS DU PERSONNEL	21 477 820	22 015 460	22 699 953
DENREES ET FOURN. DE CUISINE	3 316 030	3 585 967	3 821 374
ENERGIE	750 880	787 406	813 319
CONSOMMABLE MEDICAL ET ENTRETIEN	459 188	495 216	506 273
AUTRES CHARGES EXPLOITATION	1 844 789	1 864 260	1 876 997
RESULTAT EXPLOITATION hors amort	1 037 579	1 275 343	2 240 093
AMORTISSEMENT S	1 475 000	1 850 000	2 286 550
CREANCES DOUTEUSES	20 000	20 000	20 000
PROVISIONS	-30 000	0	0
RESULTAT EXPLOITATION hors résultat financier	-427 421	-594 657	-66 457
PRODUITS FINANCIERS	419 500	577 167	635 764
CHARGES FINANCIERES	555 000	735 000	903 000
RESULTAT EXPLOITATION hors résultat exceptionel	-562 921	-752 490	-333 693
PRODUITS EXCEPTIONNELS	0	0	0
CHARGES EXCEPTIONNELLES	0	60 000	0
RESULTAT D'EXERCICE	-562 921	-812 490	-333 693

VII. BUDGETS D'INVESTISSEMENTS

INVESTISSEMENTS autres qu'immobiliers						
	2017	2018	2019			
Licences	11 000 €	10 000 €	10 000 €			
Aménagement immeuble	43 000 €	120 000 €	120 000 €			
Matériel médical	200 000 €	180 000 €	180 000 €			
Mobilier	42 000 €	40 000 €	40 000 €			
Matériel non-médical	31 000 €	40 000 €	40 000 €			
Matériel informatique	68 000 €	10 000 €	10 000 €			
	395 000 €	400 000 €	400 000 €			

Durant les 3 prochaines années, plusieurs investissements (hors projets immobiliers) seront consentis à différents niveaux :

- Licences : réalisation d'une vidéo d'accueil pour les nouveaux agents, achat/renouvellement de licences microsoft et antivirus, amélioration du site internet et développement de programmes en interne ;
- Matériel médical : équiper chaque chambre d'un lit à hauteur variable et d'un matelas alternating ou anti-escarre (projet déjà en cours durant le plan stratégique 2014-2016), renouvellement et développement des équipements de kinésithérapie et adaptation de ceux-ci à l'évolution du degré de dépendance des résidents hébergés, achat de lève-personnes afin d'aider notre personnel à la manutention des résidents et achat de fauteuils gériatriques ;
- Mobilier : renouvellement du mobilier de chambre (table de nuit et garde-robe) dans certains établissements et renouvellement du mobilier de bureau (armoires et chaises). Aménagement complet de la nouvelle résidence Ange-Raymond Gilles en 2018
- Matériel non-médical : renouvellement du matériel d'entretien (autolaveuses, cireuses et chariots de nettoyage) ;
- Matériel informatique (principalement en 2017) : développement et mise à jour de l'infrastructure informatique (serveurs, système de back-up et ordinateurs) et remplacement de la centrale téléphonique.

BUDGETS CONSTRUCTIONS/GROSSES RENOVATIONS					
Résidence concernée 2017 2018 2019					
MRS Centenaire					
Rénovation pour mise aux normes 1.350.000					

Aménagement – matériel médical - mobilier			900.000
ANGE-RAYMOND GILLES			
Construction nouvelle résidence		13.800.000	
Aménagement – matériel médical - mobilier		1.000.000	
CHANTRAINE			
Construction annexe		460.000	
Rénovations lourdes à définir autre résidences			900.000
TOTAL	0	15.260.000	3.150.000

BUDGETS AMENAGEMENTS/GROS TRAVAUX ENTRETIEN IMMEUBLES			
Résidence concernée	2017	2018	2019
MRS Centenaire			
Equilibrage réseau d'eau	25.000		
Mise aux normes des ascenseurs	240.000		
EGLANTINE - CHANTRAINE			
Remplacement du système d'appels infirmiers	110.000	90.000	
DC, CENTENAIRE et CHANTRAINE			
Air conditionné salles à manger	17 000 €		
HEURES PAISIBLES			
Réparation tuyauteries chauffage	PM		
			·
TOTAL	392.000€	90.000 €	0€

Aménagement immeuble : modernisation des ascenseurs sur le site du Centenaire (2017), remplacement des systèmes d'appels infirmiers dans certains établissements et placement de systèmes d'air conditionné dans certaines salles à manger.