

---

# INTERSENIORS PLAN STRATEGIQUE 2016-2019 PREMIERE EVALUATION

---

## I. INTRODUCTION

Conformément au prescrit de l'article L5123-13§4 du Code de la démocratie locale et de la décentralisation, l'assemblée générale d'INTERSENIORS du 20 décembre 2016 adoptait le deuxième plan stratégique de la législature communale 2012-2018, soit le plan relatif aux prévisions pour les exercices 2017, 2018 et 2019 de l'intercommunale.

L'assemblée générale du 21 décembre 2017 est appelée à adopter la première évaluation de ce plan.

## II. LES OBJECTIFS QUALITATIFS 2017-2019

Le plan stratégique soumis à évaluation était structuré comme suit :

Il poursuivait **UN BUT** : l'excellence en vue de l'entière satisfaction, **TROIS CIBLES** : les résidents, les collaborateurs, les associés, ainsi que **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** étaient identifiés pour atteindre ces objectifs.

Le tableau ci-dessous synthétise les différents objectifs, indique leur degré de réalisation et précise les actions menées et/ou à mener.

LISTE DES MOYENS A METTRE EN OEUVRE	DEGRE DE REALISATION AU 15/11/2017 PROJETS
<b>PREMIER OBJECTIF QUALITATIF : HARMONISER LES MÉTHODES ET LES PRATIQUES</b>	
<b>MOYEN 1</b> : finaliser les statuts administratif et pécuniaire de l'intercommunale (secrétariat général et direction RH)	Travail largement entamé – Finalisation à prévoir en 2018
<b>MOYEN 2</b> : rédiger toutes les procédures propres à chaque département (secrétariat général et toutes les directions)	Travail largement entamé – Finalisation à prévoir en 2018
<b>MOYEN 3</b> : procéder à l'évaluation de l'ensemble des agents dans un processus de dialogue et d'évolution personnelle (secrétariat général et direction RH)	L'ensemble du processus administratif nécessaire aux évaluations a été arrêté par le Conseil d'administration et a été approuvé par la tutelle. L'évaluation du personnel soignant sera entamée en janvier 2018. L'évaluation des autres catégories de personnel suivra.
<b>DEUXIÈME OBJECTIF QUALITATIF: MODERNISER ET DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES TECHNIQUES ET HUMAINES</b>	
<b>MOYEN 4</b> : améliorer l'utilisation du logiciel de paie (direction des RH)	Durant l'année 2017, divers travaux de paramétrage ont été réalisés, visant à optimiser le temps de travail, afin d'une part de pouvoir mieux répondre aux demandes nouvelles qui incomberont à l'avenir au Département RH (Evaluation, RGPD) et, d'autre part, de répondre à l'évolution de la législation. Le travail sera poursuivi en 2018.
<b>MOYEN 5</b> : développer le service et les moyens informatiques (administration générale).	Un audit du département informatique a été réalisé et de nombreux investissements en matériel ont été consentis en 2017 (achat de deux nouveaux serveurs, de matériel, amélioration de la sécurisation des données...). Un support humain supplémentaire est prévu pour 2018 via de la consultance externe. Enfin, les procédures indispensables au respect du RGPD seront finalisées en 2018.

<p><b>MOYEN 6</b> : améliorer les systèmes d'appels infirmiers (directions hébergement et soins).</p>	<p>Le système d'appel infirmier de la résidence Eglantine a été complètement remplacé. Une étude est en cours pour les résidences « Chantraine » et « Heures paisibles » Le remplacement des deux centrales de détection incendie de ces établissements sera assuré en 2018</p>
<p><b>MOYEN 7</b> : 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).</p>	<p>Le véhicule est en cours de lettrage publicitaire par la société AKZENT.</p>
<p><b>MOYEN 8</b> : 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).</p>	<p>Réalisé à 100%</p>
<p><b>MOYEN 9</b> : généraliser la P.M.I. (prescription de médication individuelle) (direction des soins).</p>	<p>Réalisé à 100%</p>
<p><b>MOYEN 10</b> : améliorer la polyvalence des agents du service du personnel (direction des RH)</p>	<p>Réalisé à 80% : l'année 2017 a permis de mettre en place une solution de « back-up » en cas d'indisponibilité de l'agent en charge de la gestion de temps et d'améliorer les compétences internes sur divers travaux spécifiques liés à la paie du personnel. En outre, l'agent du département RH transféré du département financier, a pu suivre au cours de l'année 2017 une formation généraliste dans le domaine des RH, permettant de répondre à l'objectif d'amélioration de la polyvalence que le département s'était fixé.</p>
<p><b>MOYEN 11</b> : développer et améliorer en continu le plan de formation (direction des RH et secrétariat général)</p>	<p>Cet objectif est réalisé à 100% au plan théorique. Il s'agit d'un processus continu, qui doit être amélioré chaque année. Dans la suite des premiers modules de formation à la gestion des conflits, il est apparu impératif d'améliorer la formation des responsables hiérarchiques au management d'équipe. Ce vaste projet intégrant la volonté d'une amélioration continue et du développement</p>

	de notre personnel fera l'objet d'une étude approfondie (nécessités, coûts, moyens à mettre en œuvre...) dès l'année 2018.
<b>MOYEN 12</b> : adapter le plan de formation aux évaluations du personnel (direction des RH et secrétariat général)	Ce point n'est pas réalisé puisqu'il dépend de la tenue des évaluations. Un premier bilan pourra être effectué fin 2018.
<b>MOYEN 13</b> : augmenter le professionnalisme du processus de recrutement, quel que soit le type de contrat proposé (direction des RH)	La direction des RH examine les méthodes qui permettraient une meilleure gestion des recrutements ponctuels (remplacements). L'acquisition d'un logiciel de traitement et de maintenance des candidatures spontanées a été prévue au budget 2018. Ce logiciel devrait permettre la réalisation de meilleurs recrutements
<b>MOYEN 14</b> : renforcer l'équipe mobile dans les soins (direction des soins).	Il est dans nos projets de consacrer un agent infirmier à temps plein au sein de cette équipe afin de l'étoffer. Cela permettrait de répondre aux demandes de nos infirmières en chef.
<b>MOYEN 15</b> : avoir recours à des experts externes pour rencontrer les questions malaisées à résoudre en interne (toutes les directions).	Ce moyen a été largement utilisé en 2017 dans le cadre de la consultance informatique. Cette démarche sera maintenue, voire renforcée, en 2018.
<b>TROISIÈME OBJECTIF QUALITATIF : ACCROÎTRE LE BIEN-ÊTRE</b>	
<b>MOYEN 16</b> : 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).	Le service interne pour la prévention et la protection au travail a rempli tous les objectifs fixés par le plan annuel de prévention en termes de formations (incendie, évacuation, manutention, produits dangereux...). Plusieurs actions ont été menées en matière psycho-sociale.
<b>MOYEN 17</b> : améliorer le bien-être par l'augmentation des techniques et compétences (voir ci-dessus deuxième objectif.)	Les formations, de même que l'étude de nouvelles techniques (de nettoyage, de manutention, de prise en charge médicale...) ont été réalisées conformément au plan.
<b>MOYEN 18</b> : améliorer en continu la sécurité alimentaire dans le maintien des saveurs et du plaisir gustatif ;	Actuellement, notre diététicienne participe en collaboration avec la Cuisine du CHBA et le Service de Gériatrie à l'élaboration des nouveaux menus destinés et adaptés à la personne âgée.

	<p>De plus, en collaboration avec la Cuisine du CHBA, nous fournissons depuis peu à nos résidents dysphagiques, un nouveau concept de texture modifiée (les repas normaux sont transformés en mousse lisse sous forme de « bavarois », par exemple une mousse viande, une mousse légume et une mousse pomme de terre).</p> <p>L'aspect de l'assiette est nettement plus agréable (plus de « bouillie »), les goûts ne sont pas altérés et la consistance évite les problèmes de troubles de la déglutition. Il en est de même pour les desserts fruités.</p> <p>Ce nouveau concept est très apprécié de nos résidents.</p>
<p><b>MOYEN 19</b> : diminuer les risques liés à l'administration des médicaments par l'adoption de la P.M.I. (direction des soins).</p>	<p>Cet objectif est pleinement réalisé puisque la PMI est instaurée dans tous les établissements d'INTERSENIORS.</p>
<p><b>MOYEN 20</b> : améliorer en continu la gestion des plaintes (secrétariat général)</p>	<p>Cet objectif reste à parfaire dans la mesure où toutes les plaintes ne sont pas encore portées à la connaissance du secrétariat général. La communication doit être amplifiée.</p>
<p><b>MOYEN 21</b> : développer une politique de qualité (direction de l'hébergement).</p>	<p>La direction de l'hébergement a initié la politique de qualité par la création de cercles de compétences au niveau de l'entretien. La future résidence ARG a été choisie comme résidence « pilote » pour une nouvelle technique de nettoyage par lingettes imprégnées.</p> <p>L'ensemble du comité de direction s'attachera en 2018 à définir une politique globale de qualité, visant à permettre à INTERSENIORS d'obtenir le label qualité décerné par la Région wallonne.</p>
<p><b>MOYEN 22</b> : 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) :</p>	<p>Nous avons soutenu la création et le développement de l'Association PEPS, gérée exclusivement par des membres du personnel et permettant, par l'organisation d'activités variées, de multiplier les rencontres extra-professionnelles dans un esprit convivial.</p>
<p><b>MOYEN 23</b> : accroître la sécurité par des actions ciblant plus spécifiquement la sauvegarde de l'intégrité physique du personnel (SIPP)</p>	<p>Une semaine unique sera consacrée à la manutention (du 20/11/2017 au 24/11/2017) sous forme de « work-shop ». L'objectif est de permettre en une demi-journée une actualisation des connaissances et savoir-</p>

	<p>faire en lien avec les manutentions des résidents. D'autres thèmes seront abordés tels que la manipulation des extincteurs, la contention ou les attelles.</p> <p>C'est donc au travers de 9 « work-shops » que chaque participant aura l'occasion, par groupe de 5 ou 6 personnes, de revoir sa pratique dans les différentes disciplines.</p>
<p><b>MOYEN 24</b> : 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)</p>	<p>Cet objectif est actuellement abandonné dans la mesure où aucun cas avéré d'assuétude grave et de nature à compromettre la bonne marche du travail n'a été détecté. Une information générale sera diffusée afin de revoir cette position en cas de nécessité.</p>
<p><b>QUATRIÈME OBJECTIF QUALITATIF: AMÉLIORER LA COMMUNICATION</b></p>	
<p><b>MOYEN 25</b> : assurer une communication interne sur les résultats comptables annuels et trimestriels, ainsi que sur les événements/changements importants au sein de l'intercommunale (toutes les directions)</p>	<p>Toutes les directions se sont attachées à communiquer davantage. Par ailleurs, le recrutement d'un responsable de la communication est programmé pour tout début 2018</p>
<p><b>MOYEN 26</b> : développer la communication sur supports écrits (annexes fiches de paie, valves d'affichage, journal d'Interséniors..) (toutes les directions).</p>	<p>Le recrutement d'un responsable de la communication est programmé pour tout début 2018</p>
<p><b>MOYEN 27</b> : améliorer le site internet d'INTERSENIORS (administration générale et tous les départements).</p>	<p>Le recrutement d'un responsable de la communication est programmé pour tout début 2018</p>
<p><b>MOYEN 28</b> : 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).</p>	<p>La direction de l'hébergement a mis en place, en collaboration avec les étudiants de la Haute Ecole de la Province de Liège une enquête de satisfaction qui sera menée en 2018.</p>
<p><b>CINQUIÈME OBJECTIF QUALITATIF : AUGMENTER L'OFFRE D'HÉBERGEMENT</b></p>	

<p><b>MOYEN 29</b> : suivre très attentivement la construction de la future résidence ARG (administration générale, finances, travaux)</p>	<p>Cette construction se déroule conformément au cahier spécial des charges, sous réserve d'un mois de retard (réception provisoire prévue le 15/4 plutôt que le 15/3/2018)</p>
<p><b>MOYEN 30</b> : finaliser la mise aux normes de la MRS le Centenaire via son reconditionnement complet (administration générale, direction travaux et finances)</p>	<p>Ce projet reste en suspens dans l'attente de l'octroi – ou pas – des subsides à l'investissement espérés de la Région wallonne.</p> <p>Profitant de la mise aux normes de la MRS Le Centenaire en collaboration avec le CHBA, un projet de mise en place d'un service de dialyse au sein de la MRS Le Centenaire est en réflexion.</p> <p>Cette dialyse au sein de notre MRS éviterait désormais à nos résidents de longs trajets pénibles vers le service de dialyse hospitalier ainsi que le coût du transport en ambulance. De plus, nous pensons que ce projet innovateur sera de nature à accueillir de nouveaux résidents dialysés.</p>
<p><b>MOYEN 31</b> : oeuvrer à l'aboutissement favorable de l'extension de la résidence Chantraine (administration générale, hébergement, travaux)</p>	<p>Le permis d'urbanisme est déposé, les subsides accordés, et INTERSENIORS espère entamer la construction dès courant 2018.</p>
<p><b>MOYEN 32</b> : 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).</p>	<p>Cet état des lieux a pris du retard vu l'implication quotidienne du responsable des travaux dans la construction de la future résidence ARG. Il sera repris au cours du second semestre 2018.</p>
<p><b>MOYEN 33</b> : identifier les meilleurs financements pour les activités INTERSENIORS en cours et pour les futurs projets (direction des finances).</p>	<p>Les projets d'investissement en cours font l'objet de marchés publics financiers qui permettent de garantir le meilleur taux d'emprunt. Tous les dossiers de demande de subventionnement ont été introduits. Interséniors a obtenu un accord de principe d'une subvention de 200.000 € sur le dossier relatif à la mise aux normes et à la modernisation des ascenseurs et de 250.000 € sur la construction de l'annexe à Chantraine.</p>
<p><b>MOYEN 34</b> : aider les différentes instances dans leurs choix stratégiques, par des conseils au niveau financier et</p>	<p>Ce travail s'est réalisé en continu sur l'année 2017 et a entre autres porté sur la fixation du prix de la journée alimentaire, sur le</p>

l'élaboration des plans financiers de projets futurs (direction des finances).	remplacement éventuel du central téléphonique du complexe du Centenaire, sur l'établissement des budgets d'investissements, sur le monitoring de la construction ARG et l'interprétation des plans financiers pour guider le comité de direction à tendre vers l'objectif stratégique.
<b>MOYEN 35</b> : 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).	Toutes les directions d'INTERSENIORS restent très informées des évolutions législatives et organisationnelles du secteur. Le changement du Ministre wallon investi de l'aide aux aînés a induit quelques retards, entre autres dans le dossier des subsides à l'investissement pour la mise aux normes de la MRS Le Centenaire et nous réinterpellons régulièrement madame la Ministre Greoli.

### III. 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 RESULTATS D'EXERCICES

##### Evolution des résultats

	2016	2017	2018	2019
Plan	-413.183	-562.921	-812.490	-333.693
Evaluation	-305.577	-811.312	-1.093.115	-825.576



Dès 2017, les résultats d'exercice affichent une perte annuelle plus importante que la prévision initiale. Ceci s'explique par une indexation des charges salariales au 1<sup>er</sup> juillet 2017 non prévisible et par une ré-estimation plus adaptée aux besoins en ressources humaines sur le terrain à la résidence Ange-Raymond Gilles.

### Produits d'hébergement

	2016	2017	2018	2019
Plan	9.707.596	9.834.177	10.431.920	11.249.182
Evaluation	9.792.304	9.771.000	10.350.833	11.025.300

Les taux envisagés dans le plan se calquaient sur une occupation de lits relativement élevée de 2016. Par prudence, l'évaluation du plan financier prend en compte des taux plus réalistes sachant qu'il est fixé des objectifs budgétaires annuels à atteindre toujours soutenus.

En outre, en 2019, les travaux de rénovation de la MRS « Le Centenaire » se précisant, le chômage de lits est supposé plus long que prévu initialement, réduisant d'autant les recettes.

### Les recettes INAMI : forfaits et 3<sup>ème</sup> volet

	2016	2017	2018	2019
Plan	15.378.871	15.567.109	16.218.333	17.329.226
Evaluation	15.559.896	15.573.809	16.491.000	17.493.640

Cet écart positif sur les financements du personnel est à mettre en regard avec la variation des charges salariales. Etant donné la proportion de lits MRS toujours trop faible pour obtenir le meilleur équilibre financier, les financements ne couvrent pas entièrement l'évolution des frais de personnel.

Vu l'absence actuelle de confirmation de l'octroi de lits requalifiés MRPA en MRS par la Région wallonne, l'hypothèse de requalifications de lits initialement prévue pour le 1/7/2018 n'a plus été retenue.

## Subventions « personnel »

	2016	2017	2018	2019
Plan	2.620.000	2.590.000	2.530.000	2.531.600
Evaluation	2.713.540	2.702.000	2.678.000	2.660.000

Le plan initial témoignait d'une certaine prudence dans l'estimation des financements de fin de carrière, car nous redoutions un déficit de remplaçant dans certaines résidences. La gestion optimale constatée en 2017 nous permet de réévaluer positivement ce poste.

En outre, l'octroi des subventions « formation » du FOREM a été confirmé et ces dernières sont espérées jusqu'en 2019, couvrant le plan global de formation du personnel d'Interseniors.

## Autres produits d'exploitation

	2016	2017	2018	2019
Plan	963.000	895.000	843.400	848.000
Evaluation	987.949	810.402	724.402	694.500

L'arrêt rendu par le Conseil d'état en décembre 2016 a mis un terme à la mise à disposition de la directrice générale en titre à la SA Résidence Les Lilas, empêchant de la sorte la refacturation de sa charge salariale à la filiale d'INTERSENIORS. Réduisant partiellement cette diminution, le départ de notre locataire le CPAS de Seraing a été postposé au 1/7/2018, en lieu et place de la date du 1/7/2016 initialement retenue.

## Les charges d'exploitation

### Frais de personnel

	2016	2017	2018	2019
Plan	21.115.399	21.477.820	22.015.460	22.699.953
Evaluation	21.199.805	21.892.000	22.672.658	23.567.007

Plusieurs facteurs ont nécessité la révision du montant des frais de personnel :

- la sous-estimation du pécule de vacances 2016 ;
- l'absence de prévision d'indexation salariale en 2017 ;
- l'engagement d'un responsable de la communication, décidé fin 2017 ;
- éventuellement, la charge salariale complémentaire de quelques mois pour le(la) futur(e) directeur(trice) de la résidence Ange-Raymond Gilles, afin d'assurer la transition avant le départ à la pension de la direction actuelle.

Le plan stratégique 2016 prévoyait des économies d'échelle, tant au niveau du personnel d'entretien que du personnel soignant. En dépit des efforts consentis, l'absentéisme, le manque de flexibilité des horaires des agents statutaires et l'alourdissement des cas n'ont pas permis de réaliser ces économies.

### Les autres charges d'exploitation

	2016	2017	2018	2019
Plan	6.195.251	6.370.887	6.732.849	7.017.962
Evaluation	6.214.976	6.398.773	6.780.692	6.964.699

Les prévisions des charges d'exploitation restent stables par rapport au plan stratégique 2016. La légère variation provient essentiellement de deux postes :

L'énergie (réévaluation à la baisse):

	2016	2017	2018	2019
Plan	722.000	750.880	787.406	813.319
Evaluation	670.735	630.000	678.000	698.340

Grâce à notre marché conjoint avec la Province et des consommations toujours plus faibles conduisant à un coût global de 2016 inférieur à notre estimation, nous avons pu ajuster nos prévisions à la baisse. De plus, l'installation en 2017 de panneaux photovoltaïques, permet d'estimer une légère diminution de notre consommation électrique. En 2017, une note de crédit sur nos factures de gaz de 2016 provenant d'une erreur de notre fournisseur vient réduire la charge globale.

### Les denrées alimentaires (réévaluation à la hausse) :

	2016	2017	2018	2019
Plan	3.231.500	3.316.030	3.585.967	3.821.374
Evaluation	3.309.673	3.490.750	3.725.070	3.953.786

Les taux d'occupation de l'hébergement à la hausse en 2016 ont proportionnellement impacté le coût du service des repas résidents. De plus, la prise de décision au 1<sup>er</sup> juillet 2017 d'aligner le tarif de la journée alimentaire des bâtiments ex-CPAS sur le tarif des bâtiments ex-CHBA vient augmenter annuellement la charge.

Les charges de consommables soins et entretien se maintiennent par rapport au plan stratégique 2016.

Par ailleurs, des charges supplémentaires ont été prévues telles que des frais de maintenance/location informatique pour notre prochaine messagerie et un montant budgétaire dédié au développement de la communication. Inversement, les coûts d'exploitation sont diminués par l'abaissement des coûts de buanderie (meilleure efficacité de l'utilisation du linge combinée à un tarif 2018 moindre) et l'abaissement des coûts d'assurance, grâce au renouvellement du marché qui prendra cours le 1<sup>er</sup> janvier 2018.

### **Dotations aux amortissements**

	2016	2017	2018	2019
Plan	1.450.000	1.475.000	1.850.000	2.286.550
Evaluation	1.478.412	1.405.000	1.945.000	2.115.000

En 2016, une modification de la loi comptable a alourdi les charges d'amortissement.

Certains investissements prévus en 2017 n'ont pas été réalisés, entraînant une réduction des charges d'amortissement correspondantes. Cela concerne notamment la mise aux normes des ascenseurs de la MRS le Centenaire qui sera réalisée au plus tôt début 2018. Le projet de la construction de l'annexe à la résidence Chantraine, est reporté fin 2018.

En 2018, de nombreux travaux et investissements indispensables ont été considérés, tels que l'investissement d'une chaudière de cogénération à l'Eglantine, le remplacement du système d'appel infirmier aux Heures Paisibles et la réfection du parvis à l'entrée de la MRS le Centenaire.

La mise aux normes et la modernisation de la MRS le Centenaire étant programmée pendant toute l'année 2019, la prise en charge complète de ces investissements sera effective sur l'exercice 2020.

## Charges financières

	2016	2017	2018	2019
Plan	710.000	555.000	735.000	903.000
Evaluation	707.153	537.000	727.000	773.000

La réévaluation à la baisse des charges financières fait suite à l'allongement du délai des travaux du projet de rénovation de la MRS Le Centenaire et postpose le remboursement du financement à l'année 2020.

## IV. BUDGETS DE FONCTIONNEMENT

### IV.1 Synthèse

	2018
<b>PRODUITS EXPLOITATION</b>	<b>30.457.837</b>
HEBERGEMENT	10.460.435
FORFAIT MR/MRS	14.870.000
SUBVENTIONS PERSONNEL	4.403.000
AUTRES PRODUITS EXPLOITATION	724.402
<b>CHARGES EXPLOITATION</b>	<b>29.231.394</b>
FRAIS DU PERSONNEL	22.562.658
DENREES ET FOURN. DE CUISINE	3.750.050
ENERGIE	665.000
CONSOMMABLE MEDICAL ET ENTRETIEN	449.500
AUTRES CHARGES EXPLOITATION	1.804.185
<b>RESULTAT EXPLOITATION</b>	<b>1.226.444</b>

## IV.2 Budget complet

<b>PRODUITS EXPLOITATION</b>	<b>30 457 837</b>
<b>HEBERGEMENT</b>	<b>10 460 435</b>
hébergement	10 295 659
hébergement C.S.J.	78 776
suppléments	86 000
<b>FORFAIT MR/MRS</b>	<b>14 870 000</b>
FORFAIT MR/MRS	14 776 065
FORFAIT CSJ	168 955
Ristourne incontinence	-75 020
<b>SUBVENTIONS PERSONNEL</b>	<b>4 403 000</b>
3e volet inami	1 725 000
APE	1 160 000
P600	6 000
allocation activa	15 000
indemnités fin carrière (45-50 ans)	760 000
intervention fonds sectoriel (maribel)	645 000
prime titres et qualification	92 000
<b>AUTRES PRODUITS EXPLOITATION</b>	<b>724 402</b>
Subside de fonctionnement	15 500
indemnités acc travail pers soignant	50 000
fonds maladie prof	7 902
recupération repas accompagnant	37 000
recupérations diverses	550 000

Honoraires	64 000
<b>CHARGES EXPLOITATION</b>	<b>29 231 394</b>
<b>FRAIS DU PERSONNEL</b>	<b>22 562 658</b>
<i>Charges du personnel</i>	21 912 658
<i>Personnel mis à disposition</i>	650 000
<b>DENREES ET FOURN. DE CUISINE</b>	<b>3 750 050</b>
<b>ENERGIE</b>	<b>665 000</b>
<b>CONSOMMABLE MEDICAL ET ENTRETIEN</b>	<b>449 500</b>
<i>Medical</i>	127 660
<i>Entretien</i>	40 859
<i>Disposables</i>	73 795
<i>Langes</i>	207 187
<b>AUTRES CHARGES EXPLOITATION</b>	<b>1 804 185</b>
<i>Locations</i>	85 160
<i>Services extérieurs</i>	470 610
<i>Assurances</i>	49 000
<i>Transport</i>	27 950
<i>Maintenance et entretien</i>	403 812
<i>Fourniture de bureau</i>	148 145
<i>Frais administration</i>	241 758
<i>Honoraires</i>	297 750
<b>Autres charges exploitation</b>	<b>80 000</b>
<b>RESULTAT EXPLOITATION</b>	<b>1 226 444</b>

## V. BUDGETS D'INVESTISSEMENTS

INVESTISSEMENTS autres qu'immobiliers			
	2017	2018	2019
Licences		10.000	10.000
Aménagement immeuble	118.000	60.000	85.000
Matériel médical	225.000	95.000	90.000
Mobilier	22.000	25.000	30.000
Matériel non-médical	15.000	35.000	30.000
Matériel informatique	15.000	30.000	15.000
	395.000	255.000	260.000

La réévaluation tient compte de la mise à jour des investissements (hors projets immobiliers) qui seront consentis à savoir :

- 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 : après la mise aux normes de la MRS Le Centenaire toutes les chambres seront équipées d'un lit à hauteur variable et d'un matelas alternating ou anti-escarre, 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 le renouvellement de fauteuils gériatriques ;
- Mobilier : renouvellement du mobilier de chambre ponctuellement (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 et aménagement de la MRS Le Centenaire en 2019.
- Matériel non-médical : renouvellement du matériel d'entretien (autolaveuses, cireuses et chariots de nettoyage) ;
- Matériel informatique : le développement et la mise à jour de l'infrastructure informatique (serveurs, système de back-up et ordinateurs) s'est opéré en 2017 et se poursuit en 2018. Le remplacement de la centrale téléphonique n'est pas valorisé actuellement, le postulat de l'investissement n'est pas encore clarifié.



<b>BUDGETS CONSTRUCTIONS/GROSSES RENOVATIONS</b>			
Résidence concernée	2017	2018	2019
<b>MRS Centenaire</b>			
Rénovation pour mise aux normes			2.600.000
Aménagement – matériel médical - mobilier			500.000
<b>ANGE-RAYMOND GILLES</b>			
Construction nouvelle résidence		14.200.000	
Aménagement – matériel médical - mobilier		1.200.000	
<b>CHANTRAINE</b>			
Construction annexe		430.000	
		15.830.000	3.100.000

<b>BUDGETS INVESTISSEMENTS ET GROS TRAVAUX ENTRETIEN IMMEUBLES</b>			
Résidence concernée	2017	2018	2019
<b>MRS Centenaire</b>			
Equilibrage réseau d'eau	25.000		
Mise aux normes des ascenseurs		200.000	
Parvis en béton lissé		30.000	
<b>Eglantine</b>			
Remplacement du système d'appels infirmiers	106.000		
Chaudière cogénération		125.000	
<b>Les Heures Paisibles - Chantraine</b>			
Remplacement du système d'appels infirmiers		190.000	90.000
Terrasse et clôture		35.000	
<b>DC, CENTENAIRE et CHANTRAINE</b>			
Air conditionné salles à manger	18.055		
<b>HEURES PAISIBLES</b>			
Réparation tuyauteries chauffage		10.000	
	149.055	590.000	90.000

Aménagement immeuble : modernisation des ascenseurs sur le site du Centenaire (2018), remplacement de la chaudière à l'Eglantine par une chaudière cogénération, remplacement des systèmes d'appels infirmiers dans certains établissements, réalisation d'une terrasse clôturée aux Heures Paisibles.

## VI. PLAN FINANCIER RE-EVALUE

	Réel 2016	Estimé 2017	2018	2019
<b>PRODUITS EXPLOITATION</b>	<b>29.053.689</b>	<b>28.857.211</b>	<b>30.244.235</b>	<b>31.873.440</b>
HEBERGEMENT	9.792.304	9.771.000	10.350.833	11.025.300
FORFAIT MR/MRS	14.031.669	13.975.000	14.759.000	15.638.640
SUBVENTIONS PERSONNEL	4.241.767	4.300.809	4.410.000	4.515.000
AUTRES PRODUITS EXPLOITATION	987.949	810.402	724.402	694.500
<b>CHARGES EXPLOITATION</b>	<b>27.414.780</b>	<b>28.343.523</b>	<b>29.350.350</b>	<b>30.446.016</b>
FRAIS DU PERSONNEL	21.199.805	21.892.000	22.672.658	23.567.007
DENREES ET FOURN. DE CUISINE	3.309.673	3.490.750	3.725.070	3.953.786
ENERGIE	670.735	630.000	678.000	698.340
CONSOMMABLE MEDICAL ET ENTRETIEN	443.566	425.654	455.150	465.320
AUTRES CHARGES EXPLOITATION	1.791.001	1.905.119	1.819.472	1.761.563
<b>RESULTAT EXPLOITATION hors amort</b>	<b>1.638.909</b>	<b>513.688</b>	<b>893.885</b>	<b>1.427.424</b>
AMORTISSEMENTS	1.478.412	1.405.000	1.945.000	2.115.000
CREANCES DOUTEUSES	3.745	15.000	15.000	15.000
PROVISIONS	185.500	-215.000	-120.000	0
<b>RESULTAT EXPLOITATION hors résultat financier</b>	<b>-28.748</b>	<b>-691.312</b>	<b>-946.115</b>	<b>-702.576</b>
PRODUITS FINANCIERS	430.324	417.000	580.000	650.000
CHARGES FINANCIERES	707.153	537.000	727.000	773.000
<b>RESULTAT EXPLOITATION hors résultat exceptionnel</b>	<b>-305.577</b>	<b>-811.312</b>	<b>-1.093.115</b>	<b>-825.576</b>
PRODUITS EXCEPTIONNELS	0	0	0	0
CHARGES EXCEPTIONNELLES	0	0	0	0
<b>RESULTAT D'EXERCICE</b>	<b>-305.577</b>	<b>-811.312</b>	<b>-1.093.115</b>	<b>-825.576</b>