

INTERSENIORS PLAN STRATEGIQUE 2016-2019 2^{ÈME} EVALUATION ASSEMBLEE GENERALE DU 27 NOVEMBRE DECEMBRE 2018

Table des matières

I.	INTRODUCTION	2
II.	LES OBJECTIFS QUALITATIFS 2017-2019	2
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	9
IV.	BUDGETS DE FONCTIONNEMENT	19
	IV.1 Synthèse	19
V.	BUDGETS D'INVESTISSEMENTS	21
VI.	PLAN FINANCIER RE-EVALUE	23

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 27 novembre 2018 est appelée à adopter la seconde 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 15/10/2018 PROJETS
PREMIER OBJECTIF QUALITATIF : HARMONISER LES MÉTHODES ET LES PRATIQUES	
MOYEN 1 : finaliser les statuts administratif et pécuniaire de l'intercommunale (secrétariat général et direction RH)	Finalisation fixée à début 2019

<p>MOYEN 2 : rédiger toutes les procédures propres à chaque département (secrétariat général et toutes les directions)</p>	<p>Travail largement entamé – Finalisation prévue début 2019</p>
<p>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)</p>	<p>L'évaluation du personnel soignant et paramédical a été entamée en janvier 2018 et sera terminée fin 2018. L'évaluation des autres catégories de personnel suivra.</p>
<p>DEUXIÈME OBJECTIF QUALITATIF: MODERNISER ET DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES TECHNIQUES ET HUMAINES</p>	
<p>MOYEN 4 : améliorer l'utilisation du logiciel de paie (direction des RH)</p>	<p>Les travaux de paramétrage entamés en 2017 ont été finalisés.</p>
<p>MOYEN 5 : développer le service et les moyens informatiques (administration générale).</p>	<p>Un collaborateur renforcé à mi-temps le service informatique. Les investissements conseillés par l'audit ont été réalisés et, en respect du Règlement général sur la protection des données, le service s'active à l'amélioration de la sécurisation des données à caractère personnel.</p>
<p>MOYEN 6 : 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. Le marché relatif à l'acquisition de nouveaux systèmes pour les résidences « Chantraine » et « Heures paisibles » devrait être attribué début 2019.</p>
<p>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).</p>	<p>Le véhicule est opérationnel.</p>
<p>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).</p>	<p>Réalisé à 100%</p>

<p>MOYEN 9 : généraliser la P.M.I. (prescription de médication individuelle) (direction des soins).</p>	<p>Réalisé à 100%</p>
<p>MOYEN 10 : améliorer la polyvalence des agents du service du personnel (direction des RH)</p>	<p>Le département a réalisé à 100% les objectifs de polyvalence qu'il avait fixés.</p>
<p>MOYEN 11 : développer et améliorer en continu le plan de formation (direction des RH et secrétariat général)</p>	<p>Le département des ressources humaines a atteint ses objectifs en termes de qualité des formations et d'adéquation de ces dernières avec les attentes et les besoins des différents départements. Dans le cadre de l'adoption du statut pécuniaire, une réflexion approfondie sera menée quant aux formations permettant, le cas échéant, une évolution de carrière.</p>
<p>MOYEN 12 : adapter le plan de formation aux évaluations du personnel (direction des RH et secrétariat général)</p>	<p>Les évaluations ayant été entamées cet exercice 2018, il sera possible, pour 2019, d'adapter mieux encore l'offre de formation aux demandes et/ou besoins exprimés par le personnel.</p>
<p>MOYEN 13 : augmenter le professionnalisme du processus de recrutement, quel que soit le type de contrat proposé (direction des RH)</p>	<p>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 était prévue au budget 2018. Ce logiciel n'ayant pas donné entière satisfaction, d'autres pistes seront examinées afin de répondre parfaitement aux besoins. Complémentairement, une procédure sera progressivement mise en place afin d'obtenir une réserve de recrutement de candidats ayant eu un entretien de sélection avec le département RH et les différents départements concernés.</p>
<p>MOYEN 14 : renforcer l'équipe mobile dans les soins (direction des soins).</p>	<p>Cet objectif s'est concrétisé en 2018 par l'engagement, dans le cadre du Maribel social d'un aide-soignant à mi-temps dédié à l'équipe volante.</p>
<p>MOYEN 15 : avoir recours à des experts externes pour rencontrer les questions malaisées à résoudre en interne (toutes les directions).</p>	<p>En 2018, l'expertise externe a été sollicitée dans le cadre du renforcement du service informatique, ainsi que pour la mise en œuvre</p>

	du Règlement Général pour la Protection des Données (RGPD)
TROISIÈME OBJECTIF QUALITATIF : ACCROÎTRE LE BIEN-ÊTRE	
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).	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...). Un groupe de travail spécifiquement dédié à l'identification et à la lutte contre l'agressivité s'est réuni à de nombreuses reprises afin de formuler des propositions d'amélioration de la sécurité au travail à cet égard.
MOYEN 17 : améliorer le bien-être par l'augmentation des techniques et compétences (voir ci-dessus deuxième objectif.)	Les formations ont été réalisées conformément au plan.
MOYEN 18 : améliorer en continu la sécurité alimentaire dans le maintien des saveurs et du plaisir gustatif	Les actions menées en 2017 ont permis d'atteindre cet objectif
MOYEN 19 : diminuer les risques liés à l'administration des médicaments par l'adoption de la P.M.I. (direction des soins).	Cet objectif est pleinement réalisé puisque la PMI est instaurée dans tous les établissements d'INTERSENIORS.
MOYEN 20 : améliorer en continu la gestion des plaintes (secrétariat général)	Cet objectif est réalisé. Le secrétariat général a en outre repris la gestion des contrats d'assurances autres qu'accidents du travail, permettant de la sorte que les dossiers relatifs à la responsabilité civile d'INTERSENIORS soient gérés dans un seul service.
MOYEN 21 : développer une politique de qualité (direction de l'hébergement).	La direction de l'hébergement a initié la politique de qualité par la création de cercles de compétences au niveau de l'entretien. Cette expérience s'est avérée particulièrement concluante lors de l'ouverture de la nouvelle résidence Ange-Raymond Gilles et les différents départements s'attacheront, en 2019, à définir une politique globale de qualité, visant à permettre à INTERSENIORS d'obtenir le label qualité décerné par la Région wallonne.
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)	Grâce aux diverses initiatives menées, nous pouvons à ce jour considérer que l'objectif 22 est atteint.
MOYEN 23 : accroître la sécurité par des actions ciblant plus spécifiquement la sauvegarde de l'intégrité physique du personnel (SIPP)	Les actions entamées en 2017 se sont poursuivies en 2018, avec l'organisation d'une nouvelle semaine de la manutention et le développement des formations pratiques à l'évacuation.
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)	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.
QUATRIÈME OBJECTIF QUALITATIF: AMÉLIORER LA COMMUNICATION	
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)	Le département des finances assure une information très régulière de la ligne hiérarchique (comité de direction, directeurs d'établissements et infirmier(e)s en chef).
MOYEN 26 : développer la communication sur supports écrits (annexes fiches de paie, valves d'affichage, journal d'INTERSENIORS) (toutes les directions).	Ce moyen a été largement mis en œuvre en 2018, grâce à l'installation de nouvelles valves et porte-documents, à l'organisation de séances d'information ciblées dans les établissements, à la multiplication des affichages et des communications jointes aux fiches de paie ;
MOYEN 27 : améliorer le site internet d'INTERSENIORS (administration générale et tous les départements).	Ce poste est prévu au budget 2019.
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	Une enquête de satisfaction a été organisée par la direction de l'hébergement

<p>vecteurs les plus porteurs (direction de l'hébergement).</p>	
<p>CINQUIÈME OBJECTIF QUALITATIF : AUGMENTER L'OFFRE D'HÉBERGEMENT</p>	
<p>MOYEN 29 : suivre très attentivement la construction de la future résidence ARG (administration générale, finances, travaux)</p>	<p>La résidence Ange-Raymond Gilles a ouvert ses portes le 1^{er} juin 2018.</p>
<p>MOYEN 30 : finaliser la mise aux normes de la MRS le Centenaire via son reconditionnement complet (administration générale, direction travaux et finances)</p>	<p>L'accord sur l'octroi d'un subside de 2.000.000 d'euros est acquis depuis le octobre 2018. Le dossier technique relatif aux travaux de mise aux normes est relancé en collaboration avec le bureau d'architectes en charge du projet.</p>
<p>MOYEN 31 : 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 devrait attribuer le marché de travaux début 2019.</p>
<p>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).</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 début 2019.</p>
<p>MOYEN 33 : 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 possibles de demande de subventionnement ont été introduits et couronnés de succès.</p>
<p>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).</p>	<p>Cet objectif s'est réalisé en continu sur l'année 2018, dans la cadre d'une collaboration étroite entre la direction des finances et l'agent en charge du contrôle de gestion. Les procédures nécessaires au contrôle de la facturation des suppléments et compléments alimentaires ont été élaborées et implémentées.</p>

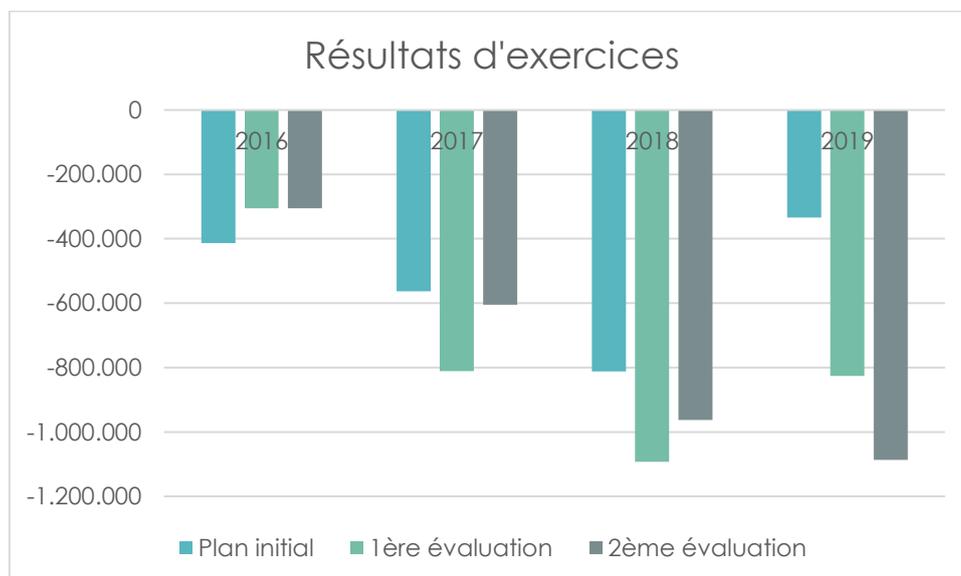
<p>MOYEN 35 : rester très informés des évolutions du secteur et des opportunités de partenariats afin d'obtenir de nouveaux lits, de nouveaux moyens financiers et de pouvoir ouvrir de nouvelles places d'hébergement (Direction de l'hébergement, Direction des finances, Secrétariat général).</p>	<p>Toutes les directions d'INTERSENIORS restent très informées des évolutions législatives et organisationnelles du secteur.</p>
--	--

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 d'exercices

	2016	2017	2018	2019
Plan initial	-413.183	-562.921	-812.490	-333.693
1ère évaluation	-305.577	-811.312	-1.093.115	-825.576
2ème évaluation	-305.577	-604.382	-962.967	-1.087.141

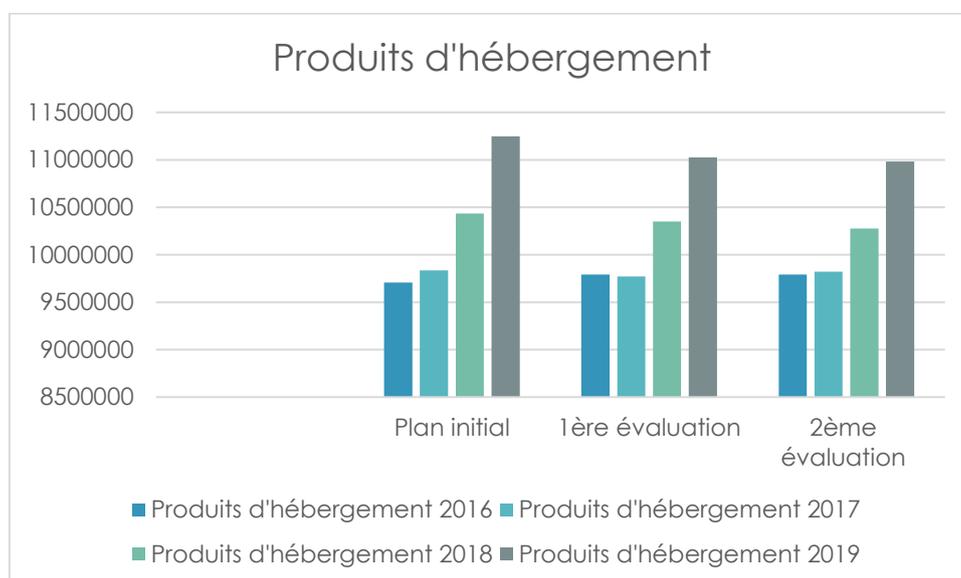


La deuxième évaluation du plan financier 2016-2019 confirme la tendance de la première évaluation. L'écart négatif des résultats sur l'exercice 2018 s'explique d'une part, par l'indexation des charges salariales au 1^{er} juillet 2017 et au 1^{er} octobre 2018 qui n'avait pu être anticipée et, d'autre

part, par l'ouverture de notre nouvel établissement Ange-Raymond Gilles au 1^{er} juin 2018 alors que le plan prévoyait l'exploitation au 1^{er} janvier 2018. L'exercice 2019 est impacté par l'effet des indexations, mais également par une diminution des recettes INAMI. L'hypothèse de 52 lits MRPA requalifiés en lits MRS n'est, à ce jour, plus retenue dans la mesure où la Région wallonne tarde à prendre une position sur ce sujet.

Produits d'hébergement

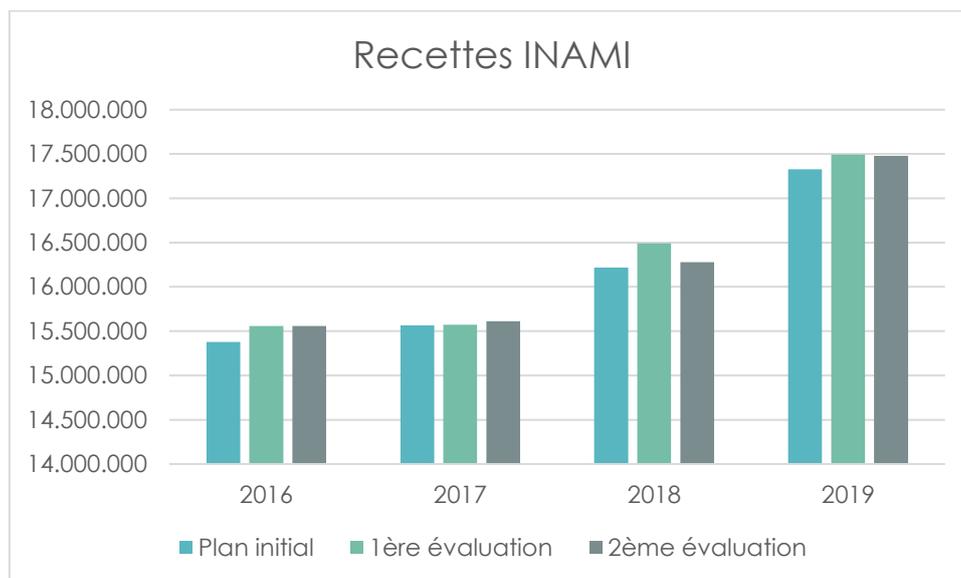
	2016	2017	2018	2019
Plan initial	9.707.596	9.834.177	10.431.920	11.249.182
1ère évaluation	9.792.304	9.771.000	10.350.833	11.025.300
2ème évaluation	9.792.304	9.822.411	10.277.000	10.981.300



Les recettes de l'hébergement 2018 et 2019 restent évaluées en dessous du plan stratégique 2016. L'ouverture reportée de Ange-Raymond Gilles au 1^{er} juin 2018 entraîne une diminution du taux d'occupation global escompté pour 2018 et 2019. Le taux d'occupation a été réévalué objectivement à la baisse.

Les recettes INAMI : forfaits et 3^{ème} volet

	2016	2017	2018	2019
Plan initial	15.378.871	15.567.109	16.218.333	17.329.226
1ère évaluation	15.559.896	15.573.809	16.491.000	17.493.640
2ème évaluation	15.559.896	15.612.386	16.280.208	17.481.000

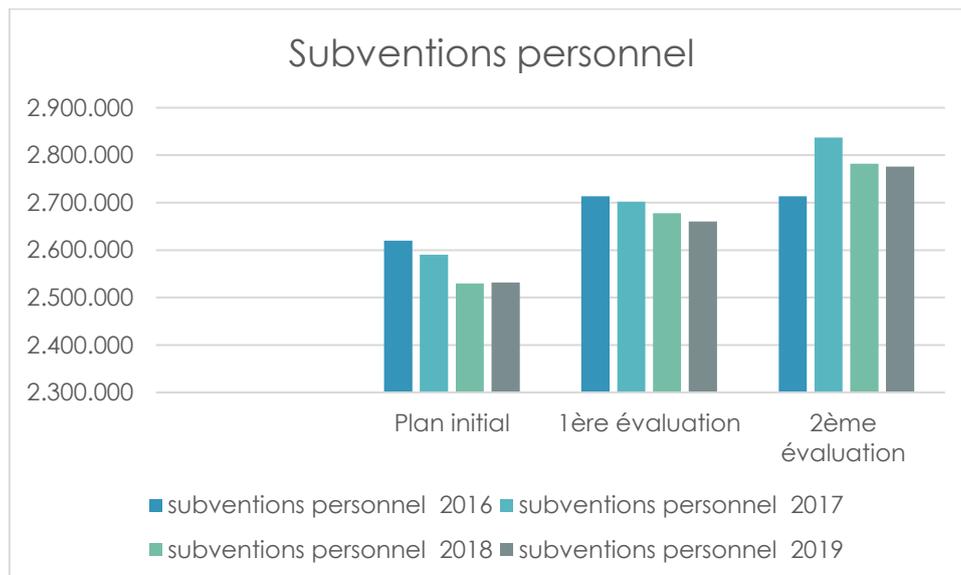


Comme identifié dans la première évaluation du plan stratégique, l'écart positif est à mettre en regard avec l'évolution des charges salariales partiellement financé par L'INAMI. Néanmoins, l'évolution positive est réduite par l'impact de la diminution du taux INAMI de notre établissement Ange-Raymond Gilles revu à la baisse pour 2018 et 2019.

Les requalifications de lits initialement prévus pour le 1/7/2018 n'ont pas été envisagées en attente de confirmation positive de l'octroi de la Région wallonne.

Subventions « personnel »

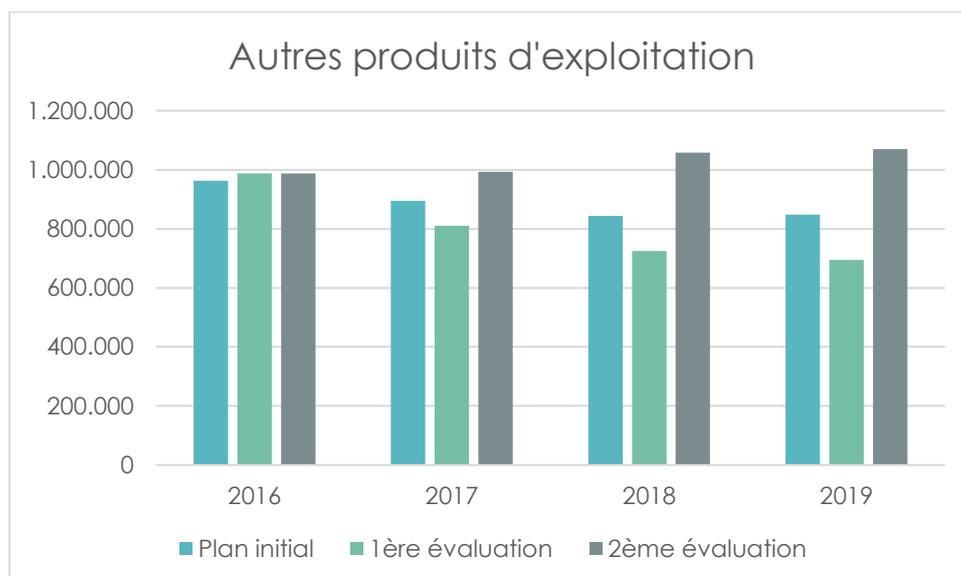
subventions personnel	2016	2017	2018	2019
Plan initial	2.620.000	2.590.000	2.530.000	2.531.600
1ère évaluation	2.713.540	2.702.000	2.678.000	2.660.000
2ème évaluation	2.713.540	2.837.048	2.781.743	2.776.000



Cette deuxième évaluation des subventions afférentes au personnel reste en évolution par des financements « fin de carrière » toujours optimisés. En 2018, nous avons bénéficié de subventions AWIPH couvrant certaines compensations de prestations et une continuité de l'octroi de primes titres infirmiers. Le FOREM confirme également son intervention dans le soutien financier de formations techniques de notre personnel jusqu'au terme de l'exercice 2019.

Autres produits d'exploitation

Autres produits d'exploitation	2016	2017	2018	2019
Plan initial	963.000	895.000	843.400	848.000
1ère évaluation	987.949	810.402	724.402	694.500
2ème évaluation	987.949	992.870	1.058.000	1.069.500



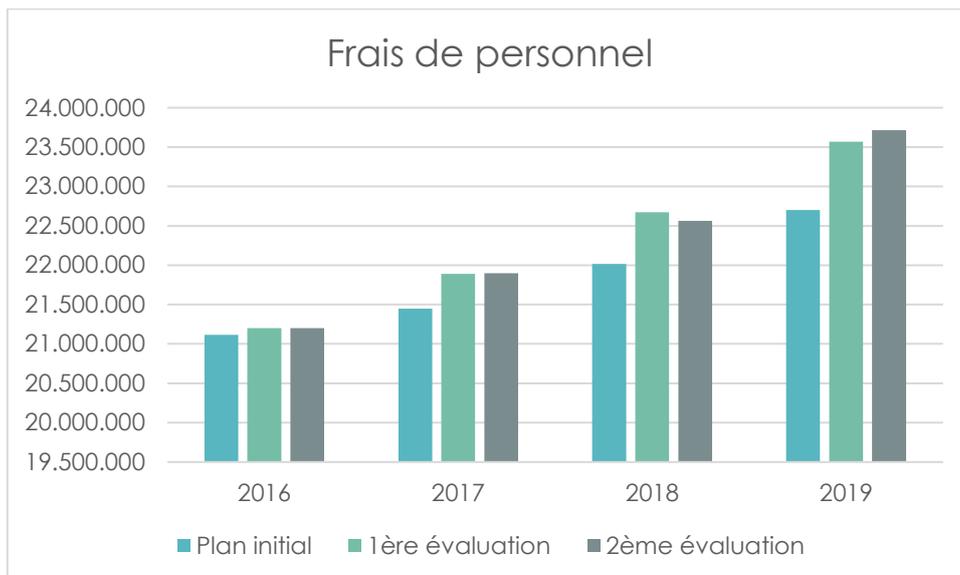
Certaines hypothèses du plan stratégique 2016 ont été revues, influençant les recettes, dont principalement :

- Le départ de notre locataire le CPAS de Seraing, reporté au 1/7/2019 (date initialement prévue : le 1er janvier 2018).
- La mise à disposition de l'ancienne directrice d'INTERSENIORS auprès de la SA Les Lilas, arrêtée fin 2016, implique le manque à gagner des recettes prévues.
- La refacturation du personnel statutaire détaché au CHBA vient augmenter les recettes à concurrence d'un semestre sur 2017 et sur un exercice complet 2018 et 2019
- Une augmentation substantielle des remboursements d'assurance suite aux accidents de travail.

Les charges d'exploitation

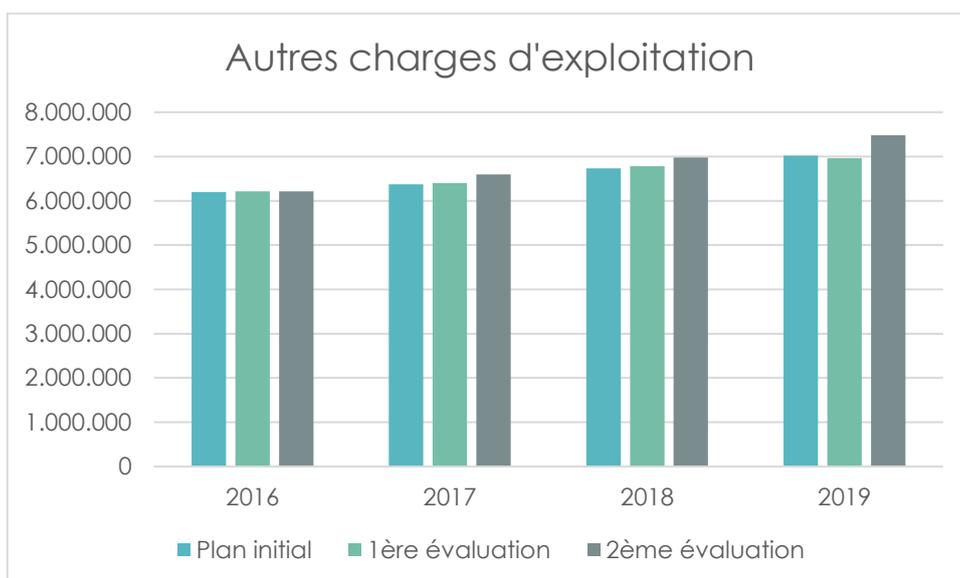
Frais de personnel

Frais de personnel	2016	2017	2018	2019
Plan initial	21.115.399	21.477.820	22.015.460	22.699.953
1ère évaluation	21.199.805	21.892.000	22.672.658	23.567.007
2ème évaluation	21.199.805	21.897.080	22.561.718	23.713.775



Les autres charges d'exploitation

	2016	2017	2018	2019
Plan initial	6.195.251	6.370.887	6.732.849	7.017.962
1ère évaluation	6.214.976	6.398.773	6.780.692	6.964.699
2ème évaluation	6.214.976	6.594.281	6.978.907	7.484.166

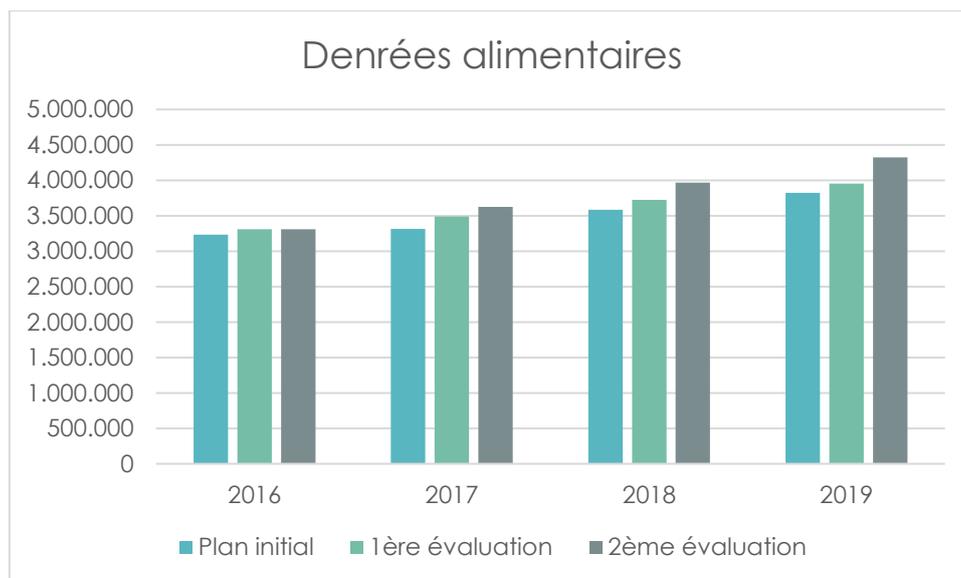


Les prévisions des charges d'exploitation restent stables par rapport au plan stratégique 2016. La variation de 250.000 € réside principalement des deux postes ci-dessous :

Les denrées alimentaires :

Denrées alimentaires

	2016	2017	2018	2019
Plan initial	3.231.500	3.316.030	3.585.967	3.821.374
1ère évaluation	3.309.673	3.490.750	3.725.070	3.953.786
2ème évaluation	3.309.673	3.624.622	3.968.000	4.321.550



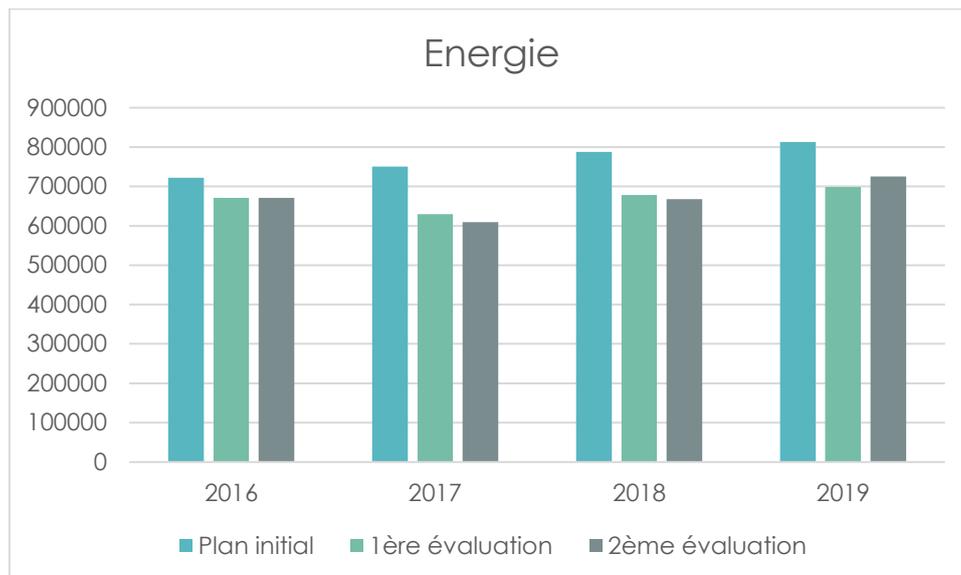
Rappelons qu'au 1^{er} juillet 2017, les tarifs de repas des bâtiments ex-CPAS sont lissés à la hausse sur le tarif des bâtiments ex-CHBA, avec un impact de 150.000 €. L'écart résiduel provient de la refacturation du personnel statutaire mis à disposition du CHBA qui, précédemment, venait en déduction du coût des denrées alimentaires. En 2019, nous estimons une facturation accrue du CHBA sur les produits enrichis et les suppléments alimentaires tels que les fruits et biscuits divers.

En 2018, les tarifs des eaux de boisson ont fortement évolué à la hausse. Des mesures correctrices ont été prises par un appel plus large à la concurrence.

L'énergie :

Energie

	2016	2017	2018	2019
Plan initial	722000	750880	787406	813319
1ère évaluation	670735	630000	678000	698340
2ème évaluation	670735	609044	668000	725050



L'estimation du coût de l'énergie 2018 reste stable par rapport aux estimations de l'évaluation 2017.

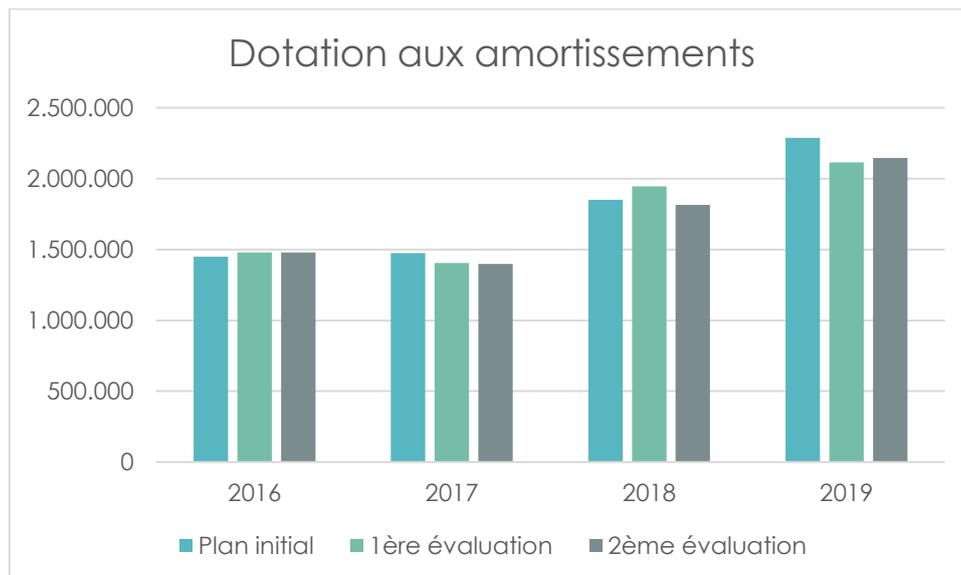
En 2019, la mise à jour du plan financier traduit une augmentation des coûts de l'énergie. En effet, les tarifs du marché électricité réalisé conjointement avec la Province restent incertains. En outre, la récente ouverture du nouvel établissement Ange-Raymond Gilles ne nous permet pas d'en appréhender précisément la consommation énergétique. Les tarifs de l'eau et du gaz tendent également à subir une augmentation.

Concernant les charges de consommable soins et entretien, nous restons dans un trend légèrement inférieur que celui du plan stratégique 2016.

Les autres charges d'exploitation intègrent quelques charges supplémentaires telles que notamment, des frais de maintenance informatique supplémentaires pour notre nouvelle messagerie, des frais d'entretien et réparation des bâtiments plus conséquents et des charges de buanderie plus importantes répondant à notre règlement interne. Les charges d'assurance sont en nette diminution suite à la ré-attribution de marché en 2018. Enfin, la recombinaison des instances permet également une diminution du coût annuel 2019 des rémunérations d'administrateurs.

Dotations aux amortissements

	2016	2017	2018	2019
Plan initial	1.450.000	1.475.000	1.850.000	2.286.550
1ère évaluation	1.478.412	1.405.000	1.945.000	2.115.000
2ème évaluation	1.478.412	1.396.559	1.815.293	2.145.000

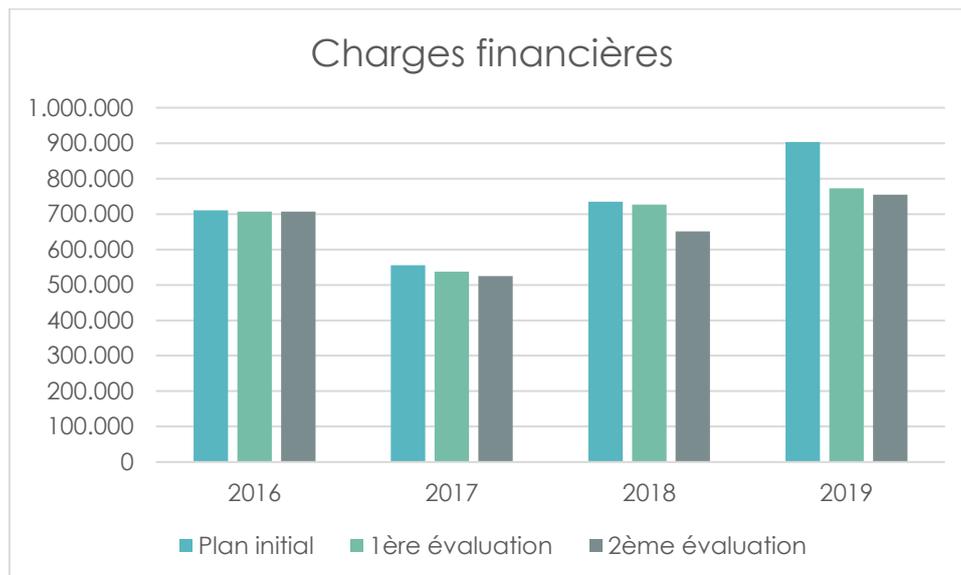


Les charges d'amortissement sur 2017 et 2018 sont moindres tenant compte du report de nombreux projets sur l'exercice 2019 tels que : la mise aux normes des ascenseurs à la Mrs le Centenaire, la construction de l'annexe à Chantraine, l'investissement d'une chaudière cogénération à l'Eglantine, le remplacement du système d'appel infirmier aux Heures Paisibles et l'aménagement du parvis à l'entrée de la Mrs le Centenaire.

Le plan prévoyait sur 2019 des projets de rénovations de deux bâtiments. Actuellement, INTERSENIORS donne la priorité à la mise aux normes et modernisation de la Mrs le Centenaire qui est programmée pendant l'année 2020.

Charges financières

Charges financières	2016	2017	2018	2019
Plan initial	710.000	555.000	735.000	903.000
1ère évaluation	707.153	537.000	727.000	773.000
2ème évaluation	707.153	525.141	651.000	755.000



La diminution des charges financières provient du report des investissements cités ci-dessus et du report du projet de rénovation de la Mrs Le Centenaire dont le financement prendra cours sur l'exercice 2021.

IV. BUDGETS DE FONCTIONNEMENT

IV.1 Synthèse

	2019
PRODUITS EXPLOITATION	32.474.606
HEBERGEMENT	11.052.309
FORFAIT MR/MRS	15.815.879
SUBVENTIONS PERSONNEL	4.546.000
AUTRES PRODUITS EXPLOITATION	1.060.418
CHARGES EXPLOITATION	31.081.872
FRAIS DU PERSONNEL	23.648.775
DENREES ET FOURN. DE CUISINE	4.312.997
ENERGIE	725.050
CONSOMMABLE MEDICAL ET ENTRETIEN	474.219
AUTRES CHARGES EXPLOITATION	1.920.831
RESULTAT EXPLOITATION hors amort	1.392.734

Budget 2019

	2019
PRODUITS EXPLOITATION	32.474.606
HEBERGEMENT	11.052.309
FORFAIT MR/MRS	15.815.879
SUBVENTIONS PERSONNEL	4.546.000
AUTRES PRODUITS EXPLOITATION	1.060.418
CHARGES EXPLOITATION	31.081.872
FRAIS DU PERSONNEL	23.648.775
DENREES ET FOURN. DE CUISINE	4.312.997
ENERGIE	725.050
CONSOMMABLE MEDICAL ET ENTRETIEN	474.219
AUTRES CHARGES EXPLOITATION	1.920.831
RESULTAT EXPLOITATION hors amort	1.392.734
AMORTISSEMENTS	2.140.000
CREANCES DOUTEUSES	15.000
PROVISIONS	-65.000
RESULTAT EXPLOITATION hors résultat financier	-697.266
PRODUITS FINANCIERS	653.000
CHARGES FINANCIERES	748.000
RESULTAT D'EXERCICE	-792.266

V. BUDGETS D'INVESTISSEMENTS

INVESTISSEMENTS autres qu'immobiliers			
	2017	2018	2019
Licences		50.000	10.000
Aménagement immeuble	118.000	65.000	50.000
Matériel médical	225.000	125.000	110.000
Mobilier	22.000	35.000	20.000
Matériel non-médical	15.000	62.000	20.000
Matériel informatique	15.000	30.000	5.000
	395.000	367.000	215.000

BUDGETS CONSTRUCTIONS/GROSSES RENOVATIONS			
Résidence concernée	2017	2018	2019
MRS Centenaire			
Rénovation pour mise aux normes			2.900.000
Aménagement – matériel médical - mobilier			500.000
ANGE-RAYMOND GILLES			
Construction nouvelle résidence		14.887.013	
Aménagement – matériel médical - mobilier		1.235.000	
CHANTRAINE			
Construction annexe			450.000
		16.122.013	3.850.000

BUDGETS INVESTISSEMENTS ET GROS TRAVAUX ENTRETIEN IMMEUBLES			
Résidence concernée	2017	2018	2019
MRS Centenaire			
Equilibrage réseau d'eau	25.000		
Mise aux normes des ascenseurs			240.000
Parvis en béton lissé			30.000
Eglantine			
Remplacement du système d'appels infirmiers	106.000		
Chaudière cogénération			125.000
Les Heures Paisibles - Chantraine			
Remplacement du système d'appels infirmiers			310.000
Terrasse et clôture			35.000
DC, CENTENAIRE et CHANTRAINE			
Air conditionné salles à manger	18.055		
	149.055	0	740.000

VI. PLAN FINANCIER RE-EVALUE

	Réel 2017	Estimé 2018	2019
PRODUITS EXPLOITATION	29.264.715	30.396.951	32.307.800
HEBERGEMENT	9.822.411	10.277.000	10.981.300
FORFAIT MR/MRS	13.969.756	14.600.208	15.711.000
SUBVENTIONS PERSONNEL	4.479.678	4.461.743	4.546.000
AUTRES PRODUITS EXPLOITATION	992.870	1.058.000	1.069.500
CHARGES EXPLOITATION	28.491.361	29.540.625	31.197.941
FRAIS DU PERSONNEL	21.897.080	22.561.718	23.713.775
DENREES ET FOURN. DE CUISINE	3.624.622	3.968.000	4.321.550
ENERGIE	609.044	668.000	725.050
CONSOMMABLE MEDICAL ET ENTRETIEN	403.532	451.100	487.500
AUTRES CHARGES EXPLOITATION	1.957.082	1.891.807	1.950.066
RESULTAT EXPLOITATION hors amort	773.355	856.326	1.109.859
AMORTISSEMENTS	1.396.559	1.815.293	2.145.000
CREANCES DOUTEUSES	23.825	15.000	15.000
PROVISIONS	-149.000	-116.000	-65.000
RESULTAT EXPLOITATION hors résultat financier	-498.030	-857.967	-985.141
PRODUITS FINANCIERS	418.789	546.000	653.000
CHARGES FINANCIERES	525.141	651.000	755.000
RESULTAT D'EXERCICE	-604.382	-962.967	-1.087.141