PLAN STRATEGIQUE 2019-2025

TABLE DES MATIERES

I. Introduction 3

II. Secteur d'activité 3

III. Rapport permettant de faire le lien entre les comptes approuvés des trois exercices précédents et les perspectives d'évolution et de réalisation pour les trois années suivantes 4

Constats ressortant de l'analyse des comptes approuvés des trois exercices précédents 4

Evolution des postes principaux 4

Evolution des journées d'hébergement 4

Evolution des tarifs d'hébergement 5

Evolution des forfaits AVIQ (ex-INAMI) 6

Projections 2019-2022 9

Perspectives d'évolution dans les départements de l'hébergement et des soins 10

1 - HEBERGEMENT 10

Introduction 10

Organisation du département de l'hébergement 10

Les Etablissements d'hébergement 10

Evolution du nombre de lits (INTERSENIORS) 11

Tarifs d'hébergement et forfaits AVIQ et troisième volet 13

Requalification de lits MRPA en lits MRS 15

Taux d'occupation 15

Infrastructures immobilières et équipements 16

Qualité 18

2 - SOINS 21

Organisation du département des soins 21

Analyse approfondie des horaires dans le soignant (gestion des rappels en urgence et des pots d'heures) 22

Qualité des soins 22

Arrêté royal du 17 février 2019 modifiant l'arrêté royal du 12 janvier 2006 23

fixant les activités infirmières qui peuvent être effectuées par des aides-soignants 23

Ouverture de lits de dialyse 23

Participation active à la création de l'unité de jour spécialisée pour la prise en charge des résidents déments (Annexe 120 du CWASS) 23

Développement de la qualité des soins palliatifs 23

Perspectives d'évolution dans le département de l'administration générale 24

Introduction 24

Supervision des services 24
Secrétariat 24
Informatique 24
Communication 24
Achats/Marchés publics 24
Service interne de prévention 25
Service juridique 25
Perspectives d'évolution dans le département des Ressources humaines 26
Introduction 26
Amélioration de la lisibilité des fiches de salaires et optimalisation des logiciels 26
de gestion de temps et de paie 26
Automatisation de la gestion des congés 26
Acquisition d'un logiciel de simulation des forfaits AVIQ (ex-INAMI) 26
Evaluations du personnel 27
Anticipation des accessions à la retraite 27
Plan de formation 27
En collaboration avec les soins, l'entretien, le SIPP, lutte contre l'absentéisme et contre l'accumulation des pots d'heures 28
Perspectives d'évolution dans le département des finances 31
Introduction 31
Analyses continues et plans financiers 31
Etude objective des comptes et indicateurs 31
Etude du financement des projets d'extension et de diversification d'activité 31
IV. Indicateurs de performances et objectifs qualitatifs et quantitifs 32
V. BUDGETS 33

I. INTRODUCTION

Ce document rencontre le prescrit de l'article L1523-13§4 du Code wallon de la démocratie locale et de la décentralisation, en vertu duquel l'assemblée générale d'INTERSENIORS de décembre 2019, puis celle de décembre 2022, sont tenues d'adopter un plan stratégique portant sur les trois exercices à venir.

En vertu du CDLD, « *ce plan identifie chaque secteur d'activité (en l'occurrence INTERSENIORS exploite un seul secteur), et inclut notamment un rapport permettant de faire le lien entre les comptes approuvés des trois exercices précédents et les perspectives d'évolution et de réalisation pour les trois années suivantes, ainsi que les budgets de fonctionnement et d'investissement par secteur d'activité.*

Le plan contient des indicateurs de performance et des objectifs qualitatifs et quantitatifs permettant un contrôle interne dont les résultats seront synthétisés dans un tableau de bord.

Il est soumis à une évaluation annuelle lors de l'assemblée générale ordinaire du second semestre. »

L'objectif d'INTERSENIORS est de donner à ce plan une vraie portée stratégique, destinée à faciliter les choix qui devront être posés dans les trois et six années à venir.

Après plus de dix ans d'exploitation, l'intercommunale garde un résultat d'exercice déficitaire, mais elle supporte pourtant avec succès la comparaison avec les études menées dans le secteur.

Trois études ont accompagné la rédaction du présent plan :

1) « Second rapport bisannuel des établissements d'hébergement et d'accueil pour aînés » publié par l'AVIQ en 2016 (http://sante.wallonie.be/sites/default/files/2015documents/Rapport-bisannuel-aines-2016.pdf;
2) Rapport publié par la banque ING « *Maisons de repos: tendances et indicateurs (2018)* » (https://www.ing.be/Assets/nuid/documents/714429_studie_design_ouderenzorg_FR_pages.pdf)
3) « MR/MRS Radioscopie du secteur public 2016 Jean-Marc Rombeaux, conseiller expert

Les comparaisons effectuées avec certains indicateurs d'INTERSENIORS figurent en annexe 1 au présent plan.

II. SECTEUR D'ACTIVITÉ

INTERSENIORS compte actuellement un seul secteur d'activité, à savoir l'hébergement des personnes âgées. Ce secteur et en profonde mutation, car si les données démographiques indiquent un vieillissement croissant de la population, d'autres données augmentent l'âge moyen de la population en bonne santé, ce qui ouvre la voie est des solutions de prise en charge alternatives aux MR/MRS classiques :

« *Dans les nouvelles projections démographiques 2016-2060, publiées en 2017 par le Bureau fédéral du Plan et la Direction générale statistique, la part des seniors de 67 ans et plus passera de 16,2 % en 2016 à 17,5 % en 2022, et augmentera jusqu'à 22,1 % en 2040 et même 22,5 % en 2060.*

L'intensité du vieillissement (80+/67+) présente une tendance spécifique avec tout d'abord une baisse de 34 % (2016) à 31,7 % en 2022 avant de remonter à 38,4 % en 2040 et à 44,1 % en 2060. La baisse constatée dans les années à venir est

principalement due à une progression importante du nombre de seniors de 67 ans et plus (augmentation de 15 %) par rapport à une progression relativement limitée du nombre de seniors de plus de 80 ans (augmentation de 3,5 %). Les seniors valides (qui se situent principalement dans la tranche d'âge 67-80) représentent sur le plan politique un groupe important capable d'assumer le rôle informel d'intervenants de proximité. D'une part, ces chiffres démontrent qu'à court terme (dans les années à venir), cela pourrait avoir un impact positif. C'est une opportunité que les acteurs sectoriels peuvent anticiper. D'autre part, à plus long terme (proportionnellement au nombre de seniors de plus de 80 ans), cette potentielle capacité d'intervenants de proximité chute. »(rapport ING)

Cinq départements assurent la gestion quotidienne de l'intercommunale. Deux sont spécifiquement dédiés aux résidents (l'hébergement et les soins) et trois sont transversaux (les finances, l'administration générale et les ressources humaines).

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

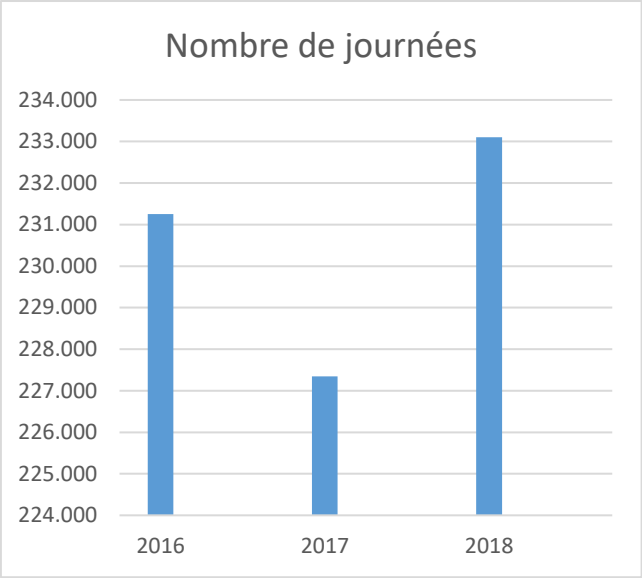
Constats ressortant de l'analyse des comptes approuvés des trois exercices précédents

Evolution des postes principaux

COMPTES - EVOLUTION POSTES PRINCIPAUX				
	2016	2017	2018	estimé 2019
Produits d'exploitation	29.053.689	29.264.715	30.731.003	32.071.381
Charges d'exploitation	27.414.780	28.491.361	29.381.486	30.951.336
Résultat d'exploitation hors amortissements et hors résultat financier	1.638.909	773.355	1.349.518	1.120.045
Résultat d'exercice	-305.577	-604.382	-540.047	-868.465

Evolution des journées d'hébergement

EVOLUTION DES JOURNEES D'HEBERGEMENT TROIS DERNIERS EXERCICES		
2016	2017	2018
231.253	227.345	233.101

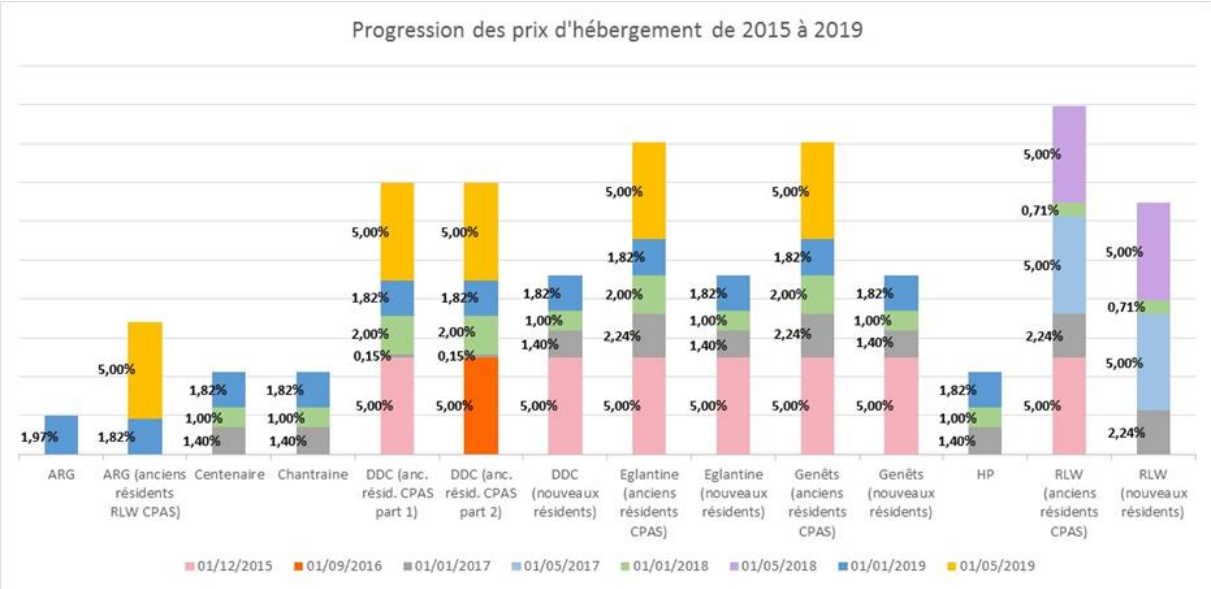


Evolution des tarifs d'hébergement

Le département de l'hébergement a appliqué avec une grande régularité des augmentations des tarifs d'hébergement dans les limites autorisées par le CWASS.

Nous constatons donc, entre 2009 et 2018 une augmentation de 34% du tarif moyen de la journée d'hébergement au sein des résidences d'INTERSENIORS.

Tarifs hébergements moyens									
2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
32,61	31,76	35,36	37,67	38,84	40,15	40,83	41,74	42,62	43,83



Evolution des forfaits AVIQ (ex-INAMI)

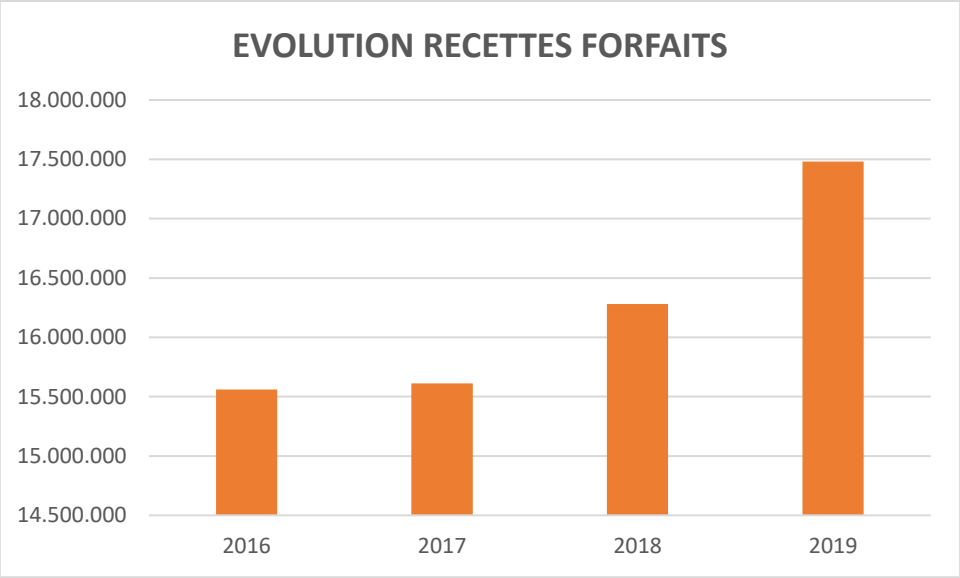
Sur base d'une échelle de dépendance (« échelle de Katz »), on distingue les résidents par catégorie de dépendance (O, A, B et C) ou d'un diagnostic pour une affection type Alzheimer (D). Une intervention unique est octroyée à l'établissement pour une année civile et vaut tant pour les résidents MR que pour les résidents MRS. Celle-ci est calculée au départ de la situation de l'établissement en termes de résidents, de personnel de soins et d'ancienneté au cours de la période de référence. Celle-ci s'étend du 1er juillet de l'année antépénultième au 30 juin de l'année précédant la période de facturation. Le personnel correspondant aux normes est valorisé sur base des coûts salariaux du secteur privé. Le forfait inclut aussi des moyens pour la formation en matière de soins palliatifs et aux personnes atteintes de démence, le médecin coordinateur en maison de repos et de soins, la personne de référence pour la démence, le petit matériel de soins et la prévention des maladies nosocomiales (*Fédération des CPAS - UVCW radioscopie du secteur public 2016 - analyse complète Fédération des CPAS bruxellois – Brulocalis*)

Depuis sa constitution, INTERSENIORS enregistre l'évolution suivante de ses forfaits AVIQ moyens :

Forfaits Aviq moyens									
2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
43,53	40,97	50,67	51,01	52,77	56,63	59,38	60,96	62,40	64,22

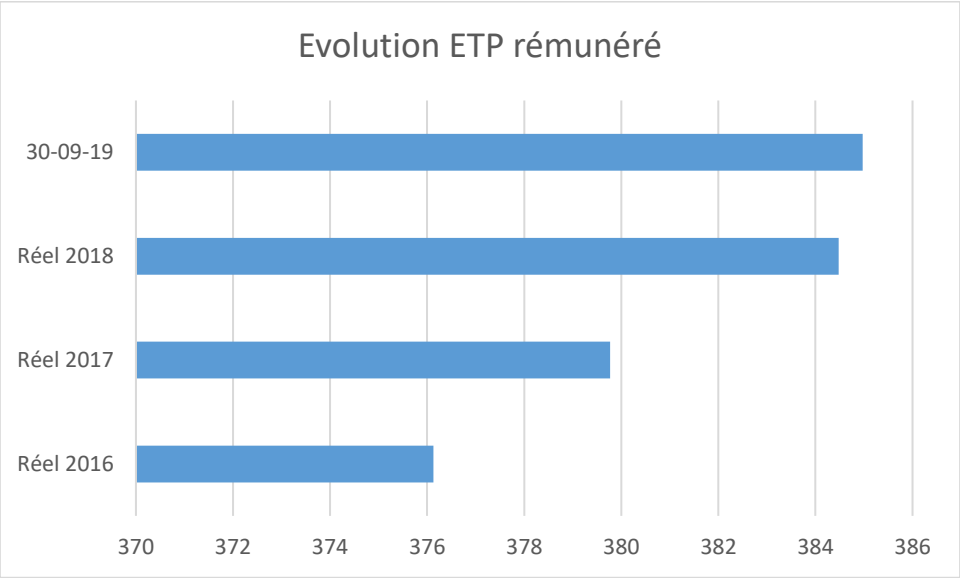
Recettes INAMI (forfait et 3ème volet)

2016	15.559.896
2017	15.612.386
2018	16.280.208
2019	17.481.000

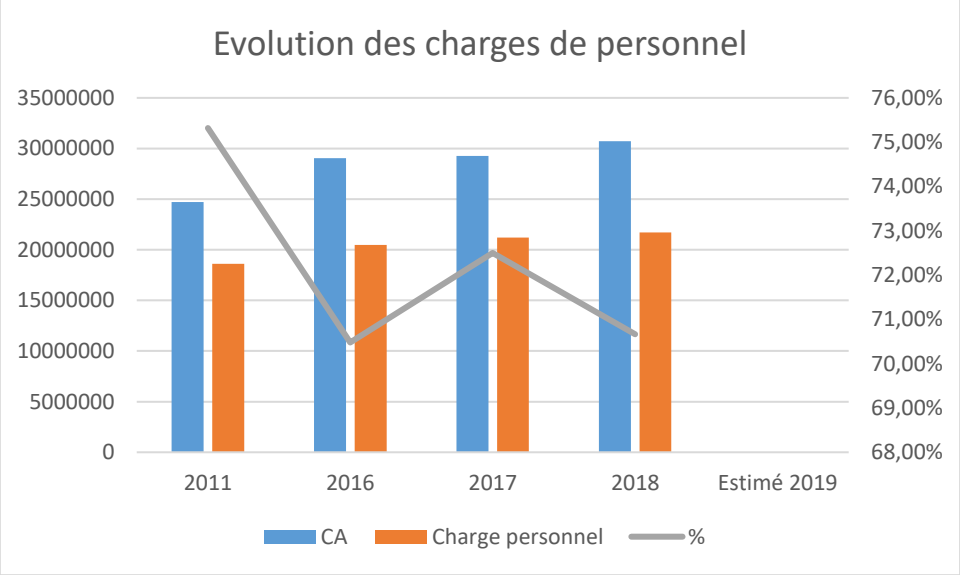


Evolution de l'ETP rémunéré et des charges de personnel

EVOLUTION ETP Rémunéré						
	Réel 2016	Réel 2017	Budget 2018	Réel 2018	Budget 2019	30-09-19
ADMINISTRATIF	43,60	43,34	43,89	41,34	42,76	42,25
OUVRIER	72,63	71,13	73,74	71,91	73,03	69,10
PARAMEDICAL	27,27	27,81	28,33	28,39	30,19	28,76
SOIGNANT	232,63	237,49	235,71	242,84	251,15	244,87
Total général	376,13	379,77	381,67	384,48	397,13	384,97



	CA	Charge personnel	%
2011	24727816	18624727	75,32%
2016	29053689	20476764	70,48%
2017	29264715	21216489	72,50%
2018	30731003	21715016	70,66%



Les charges de personnel des trois derniers exercices représentent entre 70 et 72% du chiffre d'affaires d'INTERSENIORS.

Comparé au début de l'exercice (chiffres 2011, après ouverture de la résidence Domaine du Château), ce ratio s'est amélioré puisque les charges de personnels représentaient alors 75% du chiffre d'affaires.

Projections 2019-2022

	Réel 2018	2019	2020	2021	2022
PRODUITS EXPLOITATION	**30.731.003**	**32.071.381**	**32.583.332**	**32.688.581**	**33.655.492**
HEBERGEMENT	**10.325.870**	**11.127.500**	**11.455.770**	**11.591.547**	**11.870.862**
FORFAIT MR/MRS	**14.602.544**	**15.355.000**	**15.505.996**	**15.573.000**	**16.244.730**
SUBVENTIONS PERSONNEL	**4.643.443**	**4.595.381**	**4.648.066**	**4.507.000**	**4.515.000**
AUTRES PRODUITS EXPLOITATION	**1.159.146**	**933.500**	**973.500**	**1.017.034**	**1.024.899**
CHARGES EXPLOITATION	**29.381.486**	**30.951.336**	**31.562.297**	**31.433.499**	**31.664.607**
FRAIS DU PERSONNEL	**22.367.489**	**23.594.167**	**24.066.117**	**23.789.469**	**23.883.908**
DENREES ET FOURN. DE CUISINE	**3.996.762**	**4.210.089**	**4.379.494**	**4.415.721**	**4.482.786**
ENERGIE	**655.180**	**745.000**	**766.987**	**839.849**	**865.044**
CONSOMMABLE MEDICAL ET ENTRETIEN	**452.702**	**478.000**	**519.294**	**493.048**	**502.909**
AUTRES CHARGES EXPLOITATION	**1.909.353**	**1.924.080**	**1.830.406**	**1.895.413**	**1.929.961**
RESULTAT EXPLOITATION hors amort	**1.349.518**	**1.120.045**	**1.021.035**	**1.255.082**	**1.990.885**
RESULTAT EXPLOITATION hors résultat financier	**-419.523**	**-780.155**	**-1.023.965**	**-1.103.918**	**-513.115**
RESULTAT D'EXERCICE	**-540.046**	**-868.465**	**-1.101.465**	**-1.133.918**	**-500.715**
PLAN NOVEMBRE 2018		-1.087.141	-1.218.933	-1.216.417	-1.174.578
PLAN MAI 2019		-763.967	-1.357.402	-1.133.918	-500.715

Bien que meilleurs qu'estimés dans le plan CRAC approuvé en novembre 2018, les résultats 2019, 2020 et 2021 sont fort négatifs. L'impact des travaux à la MRS Le Centenaire en est la première cause.

Perspectives d'évolution dans les départements de l'hébergement et des soins

1 - HEBERGEMENT

Introduction

Le département de l'hébergement et celui des soins sont indissociables dans la prise en charge globale des attentes et besoins des résidents, raison pour laquelle nous exposons leurs constats et projets dans un même chapitre.

Organisation du département de l'hébergement

Directeur de l'hébergement			
Hébergement	Hotellerie		
	Travaux	Entretien	cuisines (externalisées)
Adjointe de direction	1 responsable		
7 directeurs d'établissements	3 techniciens	surveillants	1 coordinateur
assistants directeurs Ets	ouvriers	auxiliaires d'entretien	3 ouvriers

Les Etablissements d'hébergement

INTERSENIORS exploite sept établissements d'hébergement pour personnes âgées (MR/MRS) :

Résidences	Localisation	Nombre global	Lits MRS
Le Centenaire	Ougrée	120	120
Les Genêts	Ougrée	59	28
Ange-Raymond Gilles	Jemeppe	150	78
L'Eglantine	Seraing	70	42
Domaine du Château	Flémalle	140	97
Chantraine	St Nicolas	47	37
Les Heures paisibles	Waremme	108	82
Total Interséniors		694	482

Parmi ces lits, 4 sont dédiés au court séjour (revalidation – hébergement d'une durée maximale de 3 mois d'affilée ou 90 jours répartis sur une année)).

INTERSENIORS offre encore 22 places réparties dans deux centres de soins de jour (structure alternative d'accueil qui a pour but d'apporter à la personne nécessitant des soins et à son entourage le soutien nécessaire à la réalisation du maintien à domicile)

Elle gère également à Seraing une résidence de 30 appartements équipés PMR.

Les perspectives d'évolution de l'hébergement et des soins sont appréhendées sous plusieurs angles :

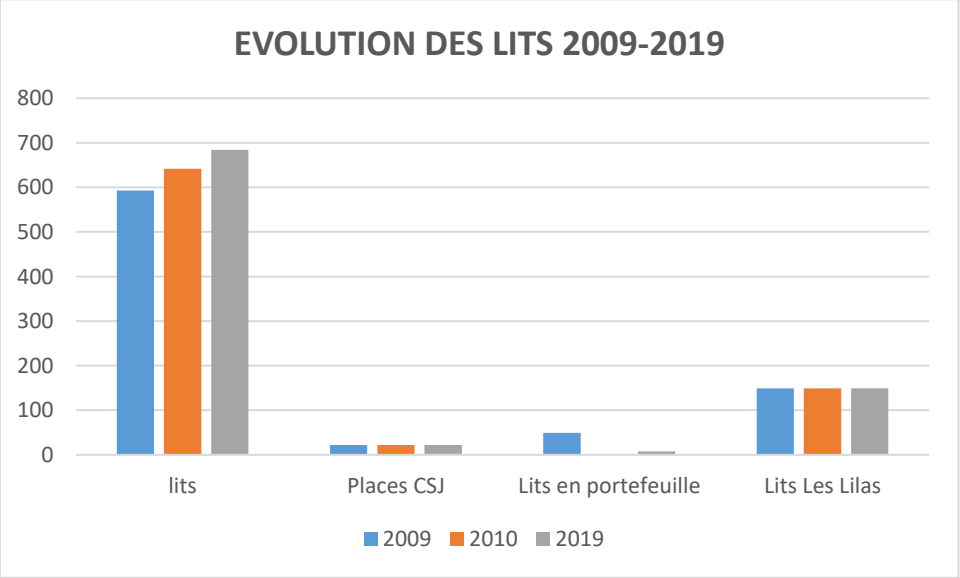
Evolution du nombre de lits (INTERSENIORS)

Début 2009, INTERSENIORS gérait 9 implantations d'hébergement et 2 centres de jour, totalisant 615 lits (593 lits, 22 places de centre de jour et 49 lits en portefeuille).

En mai 2010, INTERSENIORS a ouvert la résidence « Domaine du Château » à Flémalle, qui a regroupé 3 établissements existants (Résidence « La Rotonde » à Flémalle, Résidence « Leur Domaine » à Flémalle et MRS du « Bois de l'Abbaye » à Seraing) et a permis la mise en exploitation des lits en portefeuille. L'intercommunale exploitait depuis 7 établissements d'hébergement pour un total de 642 lits et 2 centres de soins de jour comptant ensemble 22 places.

Enfin, le 1er juin 2018, INTERSENIORS fermait la résidence Lambert Wathieu (98 lits), pour ouvrir la nouvelle résidence Ange-Raymond Gilles (142 lits + 8 lits en portefeuille), portant le nombre de lits exploités à 684.

L'A.I.S.H. a également cédé à INTERSENIORS les parts qu'elle détenait dans le capital de la S.A. « Résidence Les Lilas », permettant ainsi à notre intercommunale d'être le principal actionnaire de cette société, qui exploite 149 lits sur deux sites (Résidences « Les Lilas » et « Seigneurie du Val Saint-Lambert »).



Sur les trois derniers exercices, le nombre de lits a augmenté de 52 (44 lits MR et 8 lits de court séjour actuellement en portefeuille).

Projets futurs

Dans les exercices à venir, l'intercommunale restera très attentive à l'évolution de la programmation des lits et des financements y consacrés.

Cette dernière est analysée comme suit dans le rapport établi par ING :

« *La création de nouvelles institutions ou l'augmentation de capacités au sein des structures existantes est soumise à des règles de programmation qui accordent la priorité à une répartition de l'offre adaptée en fonction des besoins tant en termes d'espace, que de temps mais aussi de l'équilibre de présence des différents pouvoirs organisateurs (en RW). Cette approche ne tient toutefois pas assez compte des évolutions démographiques, économiques, technologiques, sociétales, politiques, culturelles, des évolutions d'autres secteurs médico-sociaux. Une zone de tension entre l'offre et la demande peut donc voir le jour. Plus concrètement, on pourrait assister à un excédent d'offre, qui risquerait d'engendrer un phénomène d'inoccupation.*

En ce qui concerne la RW, la question de la programmation connait une modification majeure depuis juillet 2018 par l'approbation par le gouvernement d'une note de réforme de l'aide aux ainés qui entrainera la création de 11.907 lits à l'horizon 2030. Outre cette adaptation, le texte prévoit un assouplissement des règles de répartition et des critères de priorité des accords de principe. Différents axes sont également intégrés au texte.
Parmi ceux-ci, soulignons :
• Possibilité de partenariats entre les différents secteurs (pouvoirs organisateurs)
• Adaptation des règles d'octroi et de paiement des subsides
• Adaptation des règles de fixation des prix d'hébergement et des suppléments »

Nonobstant les réserves qui précèdent, l'étude anticipée des besoins éventuels des communes associées en nouvelles structures d'accueil pour personnes âgées ne manquera pas d'être menée, afin de pouvoir réagir rapidement à toute création de nouveaux lits.

Les efforts ne se concentreront plus nécessairement sur le territoire de la ville de Seraing, dont on peut constater qu'avec ses 82 lits en moyenne pour 1000 habitants de 60 ans et plus, elle dépasse largement la moyenne de la Province de Liège en nombre de lits (56,4) par tranche de 1000 habitants de 60 ans

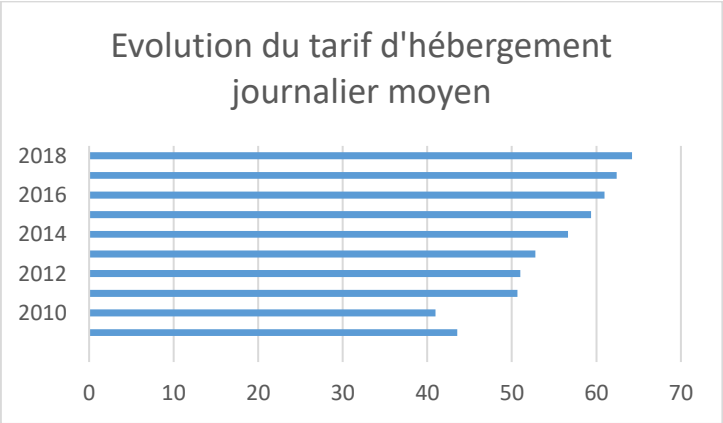
	HOMMES	FEMMES	
	30989	33281	
AGE			
60-64	2,90%	3,10%	
65-69	2,50%	2,80%	
70-74	1,80%	2,30%	
75-79	1,30%	1,90%	
80-84	1%	1,70%	
85-89	0,60%	1,20%	
90-94	0,20%	0,50%	
95-99	0,00%	0,10%	
TOTAL	10,30%	13,60%	
	3192 hommes	4526 femmes	
Total population de + de 60 ans =7718			
Nombres de lits Seraing :		ARG	150
		Eglantine	70
		Genêts	59
		Centenaire	112
		Lilas	149
		Balzac	45
		Baccara	51
		TOTAL	636
Moyenne pour 1000 habitants:		82 lits	

La prospection des autres communes et des CPAS associés sera opérée afin d'identifier les besoins qu'ils exprimeront et de les rencontrer au mieux par la construction de nouvelles résidences et l'ouverture de nouveaux lits. *(« En moyenne, près de la moitié des résidents (47,9 %) sont originaires de la commune où est implantée l'institution, un quart (25,5 %) des communes limitrophes et un peu plus d'un quart (26,6 %) de la région au sens large. Il ressort de ces chiffres que, si la mission et l'ancrage local sont importants pour la plupart des structures (et des seniors), on constate néanmoins une certaine mobilité des résidents.* »)(rapport ING)

Tarifs d'hébergement et forfaits AVIQ et troisième volet

Evolution du tarif moyen journalier :

Tarifs hébergements moyens									
2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
32,61	31,76	35,36	37,67	38,84	40,15	40,83	41,74	42,62	43,83



Comme le démontre le tableau ci-dessus, le département de l'hébergement a appliqué chaque année une indexation et chaque fois que possible, l'augmentation de maximum 5% autorisée par la réglementation.

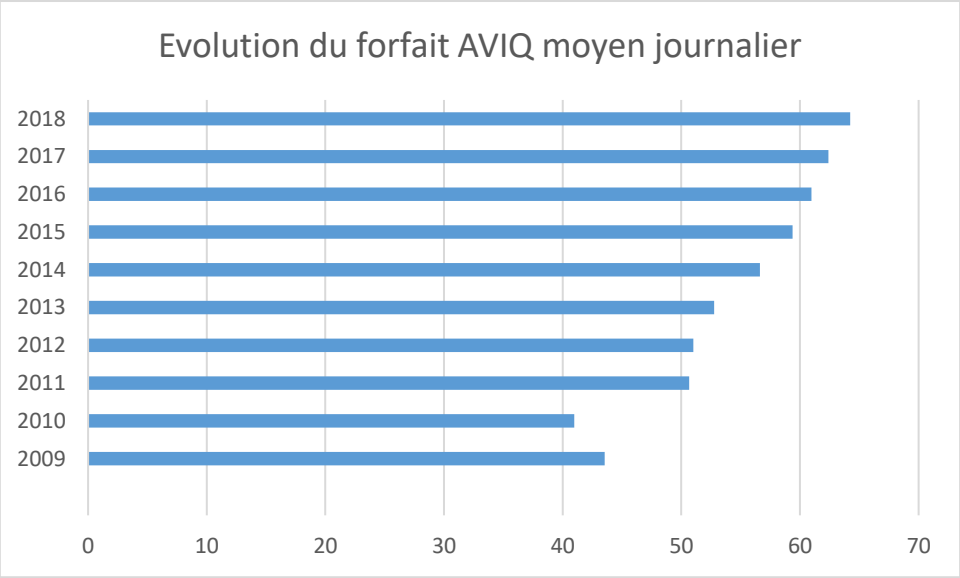
Pour l'avenir, la prudence s'impose en termes d'augmentation, compte tenu :

- De la précarisation de la population ;
- Du positionnement d'INTERSENIORS dans la concurrence ;
- Des améliorations restant à consentir dans certaines résidences vieillissantes ;
- De la publication du Décret du 14 FEVRIER 2019 relatif à l'aide aux aînés et portant modification du Livre V du Code wallon de l'Action sociale et de la Santé, qui introduit des dispositions relatives à la régulation et au conventionnement des tarifs d'hébergement.

Hormis le suivi de l'indice des prix et le lissage entre les tarifs anciens/nouveaux résidents, c'est sur la seule MRS Le Centenaire qu'après sa rénovation, INTERSENIORS pourra envisager une augmentation des tarifs.

Evolution du forfait moyen journalier subventionné par l'AVIQ

Forfaits Aviq moyens									
2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
43,53	40,97	50,67	51,01	52,77	56,63	59,38	60,96	62,40	64,22

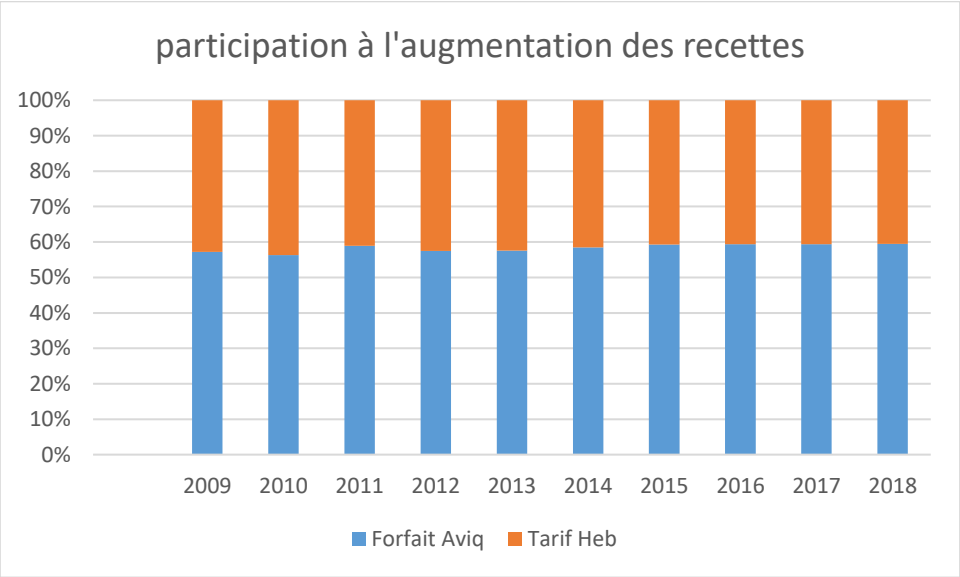


Nous avons rappelé précédemment que le calcul, par l'AVIQ, de cette subvention, est conditionné par des nombreux paramètres (ancienneté et qualification du personnel, degré de dépendance des résidents…), dont la maîtrise est malaisée.

Au niveau des départements hébergement et soins, l'accent devra être mis :

- Sur un <u>contrôle encore plus attentif de l'échelle de Katz</u> propre à chaque candidat résident lors de son admission, puis lors de l'évolution – positive comme négative- du degré de dépendance de chacun ;
- En collaboration étroite avec le service des ressources humaines, sur une répartition mieux adaptée aux exigences du calcul du forfait du personnel disponible et à recruter.

Le schéma ci-dessous démontre le caractère très régulier de la proportion Forfait AVIQ/Tarif d'hébergement dans la progression des recettes :



Requalification de lits MRPA en lits MRS

INTERSENIORS a introduit 54 demandes de requalification de lits MR en lits MRS. Actuellement reportées d'exercice en exercice, nous insisterons auprès de la nouvelle ministre wallonne de la santé afin d'obtenir ces requalifications, qui pourront immédiatement être valorisées, compte tenu de l'important degré de dépendance déjà constaté chez de nombreux résidents actuellement placés en lits MRPA. L'impact de ces requalifications sur le résultat sera significatif, puisque d'un point de vue financier, le nombre de lits agréés MRS est très important. Le financement par agrément MRPA s'élève à environ 6,5 ETP parmi le personnel de soins par 30 résidents. Il est nettement plus élevé (11,5 ETP) pour un agrément MRS, pour le même nombre de résidents.

Taux d'occupation

L'évolution du taux d'occupation moyen, au sein des établissements d'INTERSENIORS est la suivante :

	Taux d'occupation moyens									
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Taux héberg	98,90%	96,82%	98,19%	97,77%	98,07%	97,07%	96,67%	98,42%	97,02%	95,72%
Taux Aviq	96,89%	94,29%	95,79%	95,20%	95,80%	94,70%	94,20%	96,10%	94,68%	93,64%

Taux hébergement - commentaire :

La comparaison avec les chiffres 2015/2016 issus de la « RADIOSCOPIE DU SECTEUR PUBLIC 2016 » réalisée par la Fédération des CPAS démontre le bon comportement d'INTERSENIORS pour les exercices comparables, lorsque nous prenons en compte le taux moyen au sein de l'intercommunale:

Taux d'occupation - comparaison secteur et INTERSENIORS				
MR/MRS	Secteur public wallon 2015	Interseniors 2015	Secteur public wallon 2016	Interseniors 2016
	95%	96,67%	98%	98,42%

Au niveau de l'analyse de chaque résidence en particulier, certaines affichent un taux anormalement bas et notamment la MRS Le Centenaire

L'évolution des exercices ultérieurs est moins favorable au sein d'INTERSENIORS, mais nous ne disposons pas des données du secteur :

INTERSENIORS	
2017	2018
97,02%	95,72%

La chute importante constatée en 2018 résulte essentiellement de la fermeture de la résidence Lambert Wathieu, couplée avec l'ouverture de la résidence Ange-Raymond Gilles.

L'occupation tend à s'améliorer au sein d'Ange-Raymond Gilles mais nous devrons être très attentifs au déficit d'occupation qui sera inéluctablement généré par les travaux de modernisation de la MRS Le Centenaire.

INTERSENIORS s'est dotée d'un nouveau logiciel (Resicand), élaboré en interne par le service informatique. Cette application déjà testée avec fruit à la Résidence « Eglantine » permettra la mutualisation en réseau et en temps réel des disponibilités d'hébergement et des listes d'attente entre les différents sites de l'intercommunale. Il facilitera également la communication rapide et quasi automatique des lits disponibles vers les hôpitaux.

Le département de l'hébergement poursuivra aussi sa politique de communication adaptée principalement vers les professionnels actifs dans le secteur du 3ème âge et particulièrement vers les travailleurs sociaux occupés par les cliniques et hôpitaux. Celle-ci prend la forme de rencontres itinérantes et d'échanges entre les assistants sociaux et les Directions d'établissement sur nos sites d'hébergement permettant l'actualisation de notre offre de service et le renforcement d'un travail en réseau.

Taux AVIQ

Classiquement, le taux AVIQ se révèle inférieur au taux d'hébergement, puisque les journées pendant lesquelles les résidents sont hospitalisés ne sont pas comptabilisées.

Ce constat révèle l'importance de bien évaluer la nécessité des hospitalisations et l'intérêt de doter INTERSENIORS des structures internes permettant cette politique (unités adaptées, dialyse, spécialisation accrue des soignants à la prise en charge des plaies, intervention de spécialistes externes, implication accrue des médecins coordinateurs…).

Infrastructures immobilières et équipements

Constructions et rénovations lourdes

En cours de réalisation :

Finitions Résidence Ange-Raymond Gilles (2020)

INTERSENIORS a finalisé en 2018 la construction de sa nouvelle résidence Ange-Raymond Gilles, et a ouvert l'établissement le 1er juin 2018. Les premiers mois d'exploitation ont permis la finalisation et l'adaptation des derniers travaux. La décoration intérieure sera terminée dans le courant du 1er trimestre 2020.

Agrandissement de la Résidence Chantraine (2020-2021)

Cette petite résidence de 47 lits située à Saint-Nicolas sera agrandie en 2020-2021, par une annexe comptant 4 chambres et de nombreux locaux techniques

Modernisation et rénovation de la Résidence Le Centenaire (2021-2022)

Les travaux relatifs à la mise aux normes de la MRS pure Le Centenaire à Ougrée seront entamés courant 2020. Ils permettront le remplacement de nombreuses chambres doubles par des chambres individuelles. La résidence sera en outre munie d'équipements et de technologies récentes

En projet :

Construction de nouvelles résidences de type MR/MRS

La concrétisation de ces projets est étroitement liée à l'évolution wallonne de la programmation des lits et de leur financement. Comme exposé plus loin, INTERSENIORS entamera dès 2020 les études prospectives lui permettant, le cas échéant, de saisir toute nouvelle opportunité.

Exploitation de résidences services

L'expérience peu concluante de la résidence services ouvertes en 2010 à Seraing et reconvertie, faute d'intérêt de la clientèle potentielle, en logements de résidence courante ne doit pas dissuader INTERSENIORS de relancer ce dossier.

En effet, les chiffres tirés du dernier rapport bisannuel de l'AVIQ démontrent la très forte augmentation de cette offre en dix ans :

	2005	2010	2014	2015	nombre	%
MR	13352	14103	14573	14609	1257	9%
CJ	113	127	174	194	81	72%
RS	340	836	1018	1210	870	256%
Total	13805	15066	15765	16013	2208	16%

Gros travaux et aménagements

Transfert des locaux affectés au siège social (2020)

En 2020, l'ensemble des services administratifs du siège social d'INTERSENIORS, actuellement situés au rez-de-chaussée du complexe du Centenaire, seront transférés, à la même adresse, dans les bureaux anciennement occupés par le CPAS de SERAING, lequel quittera les lieux pour s'installer au centre de Seraing.

Développement d'un service de dialyse (2020-2021)

La récupération des locaux anciennement loués par le CPAS de Seraing autorise INTERSENIORS à concrétiser à court terme le projet d'ouverture, au sein de la MRS Le Centenaire, de quelques lits de dialyse, permettant de la sorte aux résidents concernés d'être soignés en interne plutôt qu'en milieu hospitalier.

Ce projet est étudié en collaboration avec le service de dialyse du CHBA.

Mise en place de structures destinée à l'accueil des résidents atteints d'une pathologie de démence ou de type psychiatrique

Nos établissements accueillent de plus en plus de résidents atteints d'une démence ou d'une pathologie psychiatrique. Ces deux pathologies doivent être clairement différenciée et faire chacune l'objet d'un accompagnement spécifique.

Unités pour résidents déments

Nos structures d'hébergement sont désormais confrontées, en raison de l'accroissement de l'espérance de vie, à une évolution exponentielle des cas de désorientation, de démence voire de cas relevant de la psychiatrie. Cette situation posant de nombreux problèmes en termes de gestion et de prise en charge au sein d'établissements insuffisamment adaptés, un groupe de réflexion associant notamment un psycho-gériatre et un médecin coordinateur s'est penché sur cette problématique et a conclu à l'intérêt réel de la création d'unités adaptées à prise en charge des déments hébergés dans les différents établissements d'INTERSENIORS.

Les résidences actuelles d'INTERSENIORS sont toutes construites sur un modèle classique et n'offrent notamment pas de cantous. Afin de ne pas être confrontée à des bouleversements architecturaux au coût difficilement supportable, INTERSENIORS opterait pour l'aménagement de cantous de jour, les résidents gardant pour la nuit leur chambre habituelle. Ces unités seraient principalement gérées et animées par le personnel KEL et le personnel de l'équipe animation.

A court terme, soit en 2021-2022, le reconditionnement de la MRS « Le Centenaire » et la récupération de locaux quittés par le CPAS, doivent permettre aux départements des soins et de l'hébergement d'initier la mise en place d'un type de structure.

Unités pour résidents psychiatriques

Pour les résidents atteints d'une pathologie de type psychiatrique, 2020 sera dédicacée à l'étude de la création d'unités spécifiques – les résidences Ange-Raymond Gilles et Le Centenaire pourraient être adaptées- avec du personnel volontaire compétent et motivé par la prise en charge de ce type de résident.

Travaux d'amélioration et d'embellissement

Outre les gros chantiers évoqués ci-dessus, INTERSENIORS s'est lancée dans un programme d'embellissement et d'adaptation progressive de ses structures d'hébergement ainsi l'installation de systèmes de climatisation classique déjà opérationnels à la MRS « Le Centenaire » et à la Résidence « Les Genêts » doit être poursuivie sur certains de nos autres sites (Résidences « Eglantine », « Chantraine », « Les Heures paisibles »).

Les ascenseurs de la MRS « Le Centenaire » ont été complètement rénovés et les abords immédiats (escaliers extérieurs, parvis, quai de déchargements voirie) des Résidences Eglantine, Chantraine, Le Centenaire ont été ou sont en passe d'être réfectionnés.

Les abords (terrasses destinées aux résidents) et les salons d'étages de la Résidence « Les Heures paisibles » seront quant à eux aménagés durant le prochain exercice.

Enfin, le service des travaux, outre le suivi des différents chantiers va entamer en 2020 une analyse approfondie de l'état actuel de nos bâtiments, et partant, un recensement exhaustif des travaux de maintenance et de conservation importants à réaliser en tenant compte de l'installation des différents équipements afin d'établir la programmation des futurs investissements.

Qualité

La Charte de qualité prévue par l'annexe 118 du CWASS a été abrogée, au profit de l'instauration des « plans qualité » développés par l'article Article 1440/10 CWASS :

« *Chaque établissement d'accueil et d'hébergement pour aînés s'implique dans une démarche qualité et d'amélioration continue des pratiques qui sont traduit notamment dans le « Projet de vie ».*

Afin de vérifier l'atteinte des objectifs visés dans le cadre de la démarche qualité et d'amélioration continue, deux formes d'évaluation sont mises en place :

1° une démarche d'auto-évaluation de la qualité, au sein de chaque établissement ;

2° une évaluation effectuée en vertu de l'article 1441 par les services de l'Agence ; cette évaluation peut cibler sur des thématiques particulières, en concertation avec le secteur.

La mise en œuvre de la démarche qualité répond aux besoins des résidents pour leur assurer un bien-être optimal et soutenir leur autonomie. La démarche qualité et démarche d'amélioration continue

implique l'amélioration permanente des pratiques et de l'ensemble des services mis à disposition des résidents et des professionnels et porte notamment sur l'ergonomie des espaces de vie, la qualité de vie des résidents, la qualité au travail, le rôle et les missions du médecin coordinateur.

Tous les deux ans, chaque directeur de chaque établissement établit son plan de la qualité en fixant entre trois et huit objectifs d'amélioration en concertation avec le gestionnaire, le personnel et les résidents*. Ces derniers peuvent demander que la concertation soit élargie à un membre de leur famille ou de leur entourage. Dans la fixation des objectifs, il est tenu compte des spécificités et des particularités de chaque établissement.*

Le plan développe :

1° une déclinaison des objectifs en actions ainsi que les délais dans lesquels ils doivent être atteints ;

2° la définition d'indicateurs, afin d'évaluer et de comparer l'atteinte des objectifs et d'aider à la prise de décisions et à la fixation d'objectifs.

Tous les ans, chaque directeur évalue l'état d'avancement des objectifs. Tous les deux ans, un bilan est réalisé par le directeur auprès du gestionnaire, du personnel et des résidents et de leur entourage. L'objectif est de vérifier que le plan d'action a bien été mis en œuvre et que les résultats obtenus sont cohérents avec les objectifs initiaux fixés. Les objectifs qui ne sont pas atteints font l'objet de la concertation visé au quatrième alinéa. »

L'élaboration des plans qualité tiendra compte des considérations pertinentes émises par le rapport sur la qualité de vie en établissement d'hébergement et d'accueil des aînés de la Commission Wallonne des Ainés, qui indique :

« *L'amélioration de la qualité de vie en établissement d'hébergement des aînés passe par une évolution des mentalités et du regard posé sur les adultes âgés par les Directeurs et le personnel des établissements, les familles et les proches des résidents ainsi que la société toute entière, il nous faut défendre une société dans laquelle toute génération trouve et garde sa place, … Il faut combattre « l'âgisme » comme le « jeunisme » qui s'imposent à nous actuellement pour réduire le cloisonnement et nous donner ainsi la possibilité de nous réunir autour d'un projet sociétal commun* »

Nous proposerons à nos directeurs d'établissements d'élaborer leur plan qualité grâce, etre autres, aux moyens suivants :

1. Ouvrir plus largement et susciter (ordres du jour …) les débats et thématiques abordés lors des conseils des résidents au-delà des aspects purement structural et organisationnel (repas, soins, hygiène, …) pour entamer avec les résidents et les familles des réflexions orientées plus vers des « résonnances » sociales, psychologiques voire philosophiques de la vie en institution.

2. Activer au sein de nos maisons des groupes de réflexion ouverts non seulement à des représentants du personnel mais aussi des résidents, acteurs de la vie en MR/MRS puissent se réapproprier la parole dans le cadre d'une vision participative de la gestion de la vie de l'institution.

Ces travaux participeraient à la recherche de la qualité dans chacun des secteurs (soins, entretien, animation, …) et l'instauration d'une nouvelle philosophie et culture institutionnelle. Le plan qualité de chaque maison serait un projet de vie partagé et porté par l'ensemble des acteurs.

Indépendamment des « plans qualité » à élaborer, les projets ci-après sont déjà envisagés :

La <u>qualité de l'hébergement</u> des résidents sera perfectionnée via l'adoption de plusieurs mesures :

<u>Personnalisation accrue de l'accueil et de l'accompagnement du résident au sein des MR/MRS de l'intercommunale</u> :

La démarche qualité évoquée ci-dessus vise, tout en respectant les impératifs incontournables de la vie ne communauté, à reconnaître, préserver et favoriser l'expression de l'individualité et le caractère unique de chaque résident.

Pour ce faire il y a lieu :

Avant l'admission :

- De développer et multiplier les contacts entre l'institution, la famille et le futur résident (visites répétées de la structure préalable, participation du futur résident à des activités collectives, familiarisation avec la vie communautaire, préparation progressive du futur lieu de vie, …),

- D'organiser un entretien personnalisé dans un contexte détendu et bienveillant destiné à rassembler les éléments du parcours de vie, les compétences de la personne, ses loisirs, ses centres d'intérêts, ses goûts et dégoûts, ses attentes, … et ce au travers d'un récit, d'un historique de vie dont la trace écrite sera conservée dans le dossier individuel et qui déterminera ensuite l'accueil et l'intégration de la personne.

Lors de l'accueil :

- Personnaliser l'accueil du résident accompagné idéalement de proches ou membres de sa famille,

- D'organiser un drink de bienvenue et de présentation au personnel et autres résidents,

- De veiller à désigner un membre du personnel « référent d'accueil » pour le nouveau résident, celui-ci étant chargé de le rassurer ou le seconder durant sa période d'adaptation,

- D'assurer éventuellement un « parrainage » assuré par un ou plusieurs autres résidents,

- De veiller à la personnalisation de la chambre, présence d'une fleur et d'un mot de bienvenue le jour de l'admission sur la table de chevet,

- D'utiliser la tablette d'accueil des nouveaux membres du personnel en tant que support permettant au résident de visualiser et d'identifier les visages des principaux intervenants (Direction, infirmières en chef, éducateur, responsable de cuisine, …).

Durant le séjour :

- Permettre au résident de disposer de « temps de parole » durant lesquels il a l'opportunité de compter sur l'écoute bienveillante d'un professionnel à qui il peut se confier et exprimer ses craintes et ses angoisses.

Implication accrue d'INTERSENIORS dans la qualité et l'attractivité des repas, par la participation de plusieurs de ses représentants à une commission alimentaire spécifiquement consacrée à la population spécifique au secteur de l'hébergement ;

INTERSENIORS étudiera dès début 2020 la possibilité d'augmenter la prise en charge occupationnelle des résidents afin de leur éviter et surtout au plus désorientés, l'isolement, la solitude et l'ennui.

L'activation des résidents devra être organisée en fonction de la personnalité et des centres d'intérêts de la personne, tels que collectés lors de « l'anamnèse d'admission ». L'accompagnement et l'activation de chaque résident devront être réfléchis et discutés sur le terrain, idéalement avec lui (voire sa famille) et l'équipe pluridisciplinaire (kiné, ergo, logo, éducateur).

Les activités identifiées pour chaque résident devront être traduites dans un programme (calendrier commun et intégré KELR hebdomadaire, mensuel et trimestriel) structuré, adapté à chacun et équilibré par établissement.

Cette organisation devrait stimuler la collaboration, la complémentarité et la coordination plaçant chaque intervenant sur un pied de parfaite égalité et ne nécessitera plus qu'une supervision ponctuelle.

La numérisation généralisée des documents constitutifs du dossier administratif comme médical des résidents est actuellement en début d'étude.

Amélioration de l'hygiène et de la qualité de l'entretien

Le service de l'entretien a entamé depuis un certain temps déjà une réorganisation en profondeur de son fonctionnement visant :

- Une affectation du personnel judicieuse grâce à l'objectivation équitable de la charge de travail par agent sur chacun des sites. Ceci a été rendu possible notamment par l'utilisation de logiciels informatiques de calcul des tâches et du temps de travail à consacrer à chaque poste et à un meilleur coaching de nos équipes.

- L'implémentation de nouvelles méthodes de travail séquentielles par nos brigadier(es) (chaque chambre est traitée indépendamment des autres afin d'éviter la propagation des germes et microbes) préconisée par les médecins hygiénistes hospitaliers, ces techniques utilisent des textiles microfibres associé au principe de la pré-imprégnation, celle-ci a été couronnée de succès à la nouvelle Résidence « Ange Raymond Gilles ». Le protocole est déjà en test dans d'autres établissements (Résidences « Les Genêts », « Eglantine », …) et il va être étendu progressivement à la plupart des sites d'hébergement d'INTERSENIORS.

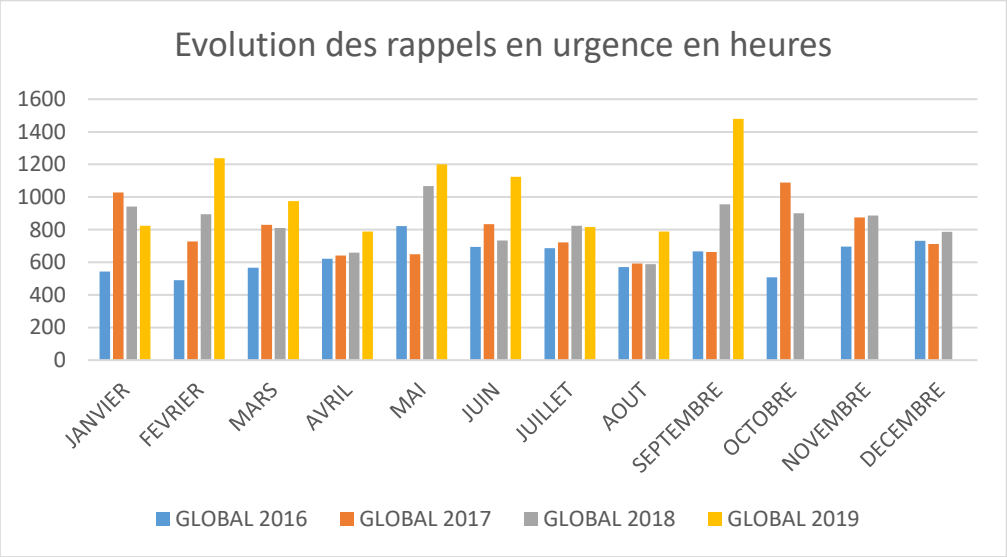
Parallèlement, l'individualisation du processus de nettoyage par agent et son évaluation permanente permettra une meilleure gestion des équipes et leur « rééquilibrage » sur le terrain.

2 - SOINS

Organisation du département des soins

<table>
<tr><td colspan="5">Directeur des soins</td></tr>
<tr><td>SOINS</td><td colspan="4">REACTIVATION</td></tr>
<tr><td>Adjointe à la direction des soins</td><td colspan="4">Chef Kinésithérapeute</td></tr>
<tr><td>16 Infirmières en Chef</td><td rowspan="3">Kinésithérapeutes</td><td rowspan="3">Ergothérapeutes</td><td rowspan="3">Logopedes</td><td rowspan="3">Diététicienne</td></tr>
<tr><td>Infirmières brevetées ou graduées</td></tr>
<tr><td>Aide-soignantes</td></tr>
<tr><td>référents soins palliatifs</td><td colspan="4">référents déments</td></tr>
</table>

Analyse approfondie des horaires dans le soignant (gestion des rappels en urgence et des pots d'heures)



SOINS	Solde au 31/12/2012	Solde au 31/12/2015	Solde au 30/06/2016	Solde au 31/03/2017	Solde au 31/03/2018	Solde au 31/03/2019	Solde au 30/09/2019	Valo au 31/12/2019
Centenaire	4.687	3.318	2.297	1.761	2.820	3.101	3.420	59.405 €
Genêts	2.613	2.477	1.995	1.435	608	761	1.054	15.293 €
Eglantine	3.276	4.755	3.401	2.124	1.254	1.432	2.254	36.236 €
ARG/LW	2.934	2.192	1.592	1.530	2.451	4.329	4.374	60.510 €
Heures	6.003	4.934	4.253	2.569	328	963	2.651	42.683 €
Chantraine	1.397	1.406	1.121	796	1.120	1.297	1.837	32.514 €
Domaine	7.588	7.436	3.375	2.034	1.367	2.052	2.185	33.819 €
IS	**28.499**	**26.518**	**18.033**	**12.249**	**9.947**	**13.935**	**17.775**	**280.460 €**

Les chiffres ci-dessus doivent interpeller le département des soins car après une très bonne amélioration des pots d'heures en 2018, ces derniers ont doublé deux ans plus tard.

Qualité des soins

La <u>qualité des soins</u>, déjà reconnue comme particulièrement élevée, sera encore améliorée par les mesures suivantes :

<u>Soutien aux infirmières en chef</u>, dont l'action est fondamentale pour le bon fonctionnement des services de soins :

- Approfondissement de leur formation aux logiciels utilisés dans leur pratique courante ;

- Création de postes d'infirmières chefs adjointes ;
- Responsabilisation des infirmières et insertion de ces dernières dans le processus d'évaluation (elles deviennent N+1 des aide-soignants) ;
- Information accrue du personnel de soins sur ses devoirs et obligations ; meilleur soutien administratif aux infirmières en chef en cas de conflit ou de dysfonctionnements professionnels ;
- Uniformisation des pratiques de soins

Adaptation des formations aux besoins du personnel, avec, le cas échéant, davantage d'individualisation. En effet, INTERSENIORS a toujours consacré un temps et un budget importants à la formation de ses agents, et en particulier des membres du personnel soignant. Nous continuons de déplorer pourtant l'inadaptation de certains membres du personnel soignant, soit aux nouvelles techniques de soins, soit aux règles de savoir-être envers leurs collègues, les résidents et les familles. Les formations proposées pour les trois exercices à venir tiendront compte de ce constat.

Arrêté royal du 17 février 2019 modifiant l'arrêté royal du 12 janvier 2006

fixant les activités infirmières qui peuvent être effectuées par des aides-soignants

Depuis le 01/09/2019, les aides-soignants peuvent désormais assumer cinq nouveaux actes leurs délégués par les infirmiers. Les aides-soignants enregistrés avant cette date doivent néanmoins suivre une formation de 150 heures. Nous étudierons en 2020 la possibilité d'organiser cette formation lors des exercices suivants, car elle concernerait un nombre élevé d'agents et engendrerait donc un coût élevé.

Ouverture de lits de dialyse

Le département des soins sera le plus impliqué dans l'ouverture éventuelle d'un service de dialyse à la MRS Le Centenaire, l'hébergement intervenant uniquement dans le cadre des travaux à réaliser.

Participation active à la création de l'unité de jour spécialisée pour la prise en charge des résidents déments (Annexe 120 du CWASS)

Comme prévu par le chapitre VIII de l'annexe 120 du CWASS, le projet est d'organiser en journée, entre 11h et 17h, l'accueil des personnes âgées souffrant de troubles cognitifs majeurs ou diagnostiquées démentes. Cet accueil se réalisera au sein d'un espace de vie spécifique mais intégré à la maison de repos et de soins. L'unité de vie en journée, d'une capacité maximum de quarante résidents, respecte la dynamique des groupes restreints.

Développement de la qualité des soins palliatifs

Amorcée en 2018 par :

- la désignation d'une infirmière coordinatrice en soins palliatifs ;
- la rédaction d'un guide des soins palliatifs ;
- l'appel à constitution d'une équipe de « référents soins palliatifs »

la politique d'excellence en matière de soins palliatifs voulue par INTERSENIORS se poursuivra par l'approfondissement des formations des agents de terrain, l'information et la sensibilisation des familles, des résidents et des médecins.

Perspectives d'évolution dans le département de l'administration générale

Introduction

Le département de l'administration générale exerce la supervision et la coordination de tous les départements d'INTERSENIORS, et dirige les services secrétariat des instances, informatique, communication, achats, prévention (SIPP) et juridique. Il compte développer de nombreux projets à l'horizon 2022 :

Supervision des services

Plusieurs actions restent à finaliser dans le contexte global de la supervision des services et notamment :

- L'harmonisation des statuts et l'étude approfondie des revendications en matière de fraction d'occupation;
- La coordination et la solidarité des cadres ;
- La révision du règlement de travail ;
- L'implémentation d'un logiciel de gestion des projets ;
- La gestion des dysfonctionnements professionnels, des conflits et du bien-être au travail ;
- La gestion et la médiation des plaintes.

Secrétariat

Amélioration et harmonisation des documents administratifs internes, numérisation accrue, implémentation d'un logiciel de gestion des délibérations

Informatique

Dématérialisation et numérisation des documents, implantation généralisée du Wi-Fi

Communication

Amélioration de la communication interne et externe

- Nouveau site WEB
- Intranet membres du personnel
- Journal d'entreprise professionnalisé
- Relations avec les médias
- Relations avec les associés
- Relations avec la Ministre de tutelle et l'AVIQ

Achats/Marchés publics

Adaptation des modes de passation, élargissement des opérateurs économiques consultés

Service interne de prévention

- Mise en place de la collaboration avec le nouveau service externe de prévention désigné à l'issue du marché public attribué fin 2019 et accentuation de la collaboration avec ce service
- Amélioration du suivi des rapports consécutifs aux visites des lieux de travail
- Achat d'un simulateur de départ de feu afin de recycler les agents à l'utilisation des extincteurs
- Amélioration du bien-être au travail et lutte contre l'absentéisme. La prise en compte du burn-out, phénomène de plus en plus répandu, s'impose :

« *Le stress, le harcèlement moral et le burnout ont de plus en plus d'impact sur la santé, et sont générateurs de détresses psychologiques voire de pathologies mentales (ILO, 2000). Selon l'Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail, le stress serait par ailleurs le deuxième problème de santé le plus répandu dans le monde du travail. En Belgique, 32,7 % des travailleurs déclarent ressentir un stress lié au travail pendant la plus grande partie ou la totalité de leur temps de travail (European Working Conditions Survey 2015). D'après certains auteurs (Davies et Teasdale, 1994; Levi et Lunde-Jensen, 1996), 10 % des maladies professionnelles seraient liées au stress. L'étude Belstress a également montré que le stress serait à l'origine de 50 à 60 % de l'absentéisme*. » (Conseil supérieur de la santé - https://www.health.belgium.be/sites/default/files/uploads/fields/fpshealth_theme_file/css_9339_burn_out_a4_28092017.pdf)

L'ASBL CESI, avec laquelle INTERSENIORS travaillera désormais, a signé avec BRIGHT LINK (spin off de L'UCLouvain) une convention de partenariat en vue de proposer aux clients CESI un outil de diagnostic psychosocial. Le partenariat s'inscrit dans le cadre général de la politique de prévention des risques psychosociaux en Belgique. CESI propose donc à INTERSENIORS le test des risques psychosociaux ainsi que l'outil de pilotage du Capital Humain « PBT Entreprises », tous deux développés par Bright Link.

Service juridique

- Amélioration constante du recouvrement des impayés;
- Cadastre des conventions et amélioration du suivi des obligations des prestataires;
- RGPD;
- Veille juridique – soutien à tous les départements;
- Relations avec les organisations syndicales

Perspectives d'évolution dans le département des Ressources humaines

Introduction

Le département des ressources humaines est composé d'un directeur, d'une adjointe à la direction et de 3,5 ETP employées d'administration.

Il gère l'intégralité de la paie mensuelle, l'intégralité des obligations en matière de lois sociales, les recrutements et les remplacements.

Plusieurs projets sont en cours pour les exercices à venir :

Amélioration de la lisibilité des fiches de salaires et optimalisation des logiciels de gestion de temps et de paie

L'objectif à terme est de répondre aux attentes des collaborateurs d'INTERSENIORS en matière de lisibilité et de compréhension de leur fiche de paie. Cette amélioration vise essentiellement les éléments relatifs au paiement des sursalaires ainsi que les informations relatives aux soldes de congés et pot d'heures supplémentaires.

En amont de cette réalisation, un travail devra être effectué afin d'améliorer et d'automatiser la liaison entre le logiciel de gestion de temps et le logiciel de paie.

Cette phase essentielle présentera plusieurs avantages :

- suppression de doubles encodages et par conséquent la diminution du risque d'erreur ;
- allègement de la charge de travail ;
- augmentation incontournable de la polyvalence du personnel ;
- garantie accrue quant à la capacité à réaliser la paie mensuelle quelles que soient les circonstances.

Automatisation de la gestion des congés

L'objectif ici est d'étudier la possibilité d'offrir aux responsables de département, dont le personnel n'est pas géré par le logiciel de gestion de temps, un outil informatique permettant :

- la demande de congés automatisée,
- la facilitation de l'acceptation ou du refus de cette demande, grâce à la vue globale des congés du département
- le suivi individuel des congés

Acquisition d'un logiciel de simulation des forfaits AVIQ (ex-INAMI)

La juste prévision de l'impact des décisions en matière de personnel sur le montant des forfaits AVIQ, dans l'objectif du meilleur financement possible du personnel normé est un élément essentiel à la bonne gestion de l'intercommunale.

INTERSENIORS peut actuellement compter sur la compétence d'une cellule interne, qui excelle dans la prévision des forfaits lors de chaque clôture de la déclaration AVIQ. Néanmoins, la qualité de l'approche en aval n'exclut pas la nécessité d'une approche préventive, permettant les meilleures options en termes de recrutement et d'affectation du personnel normé. Le département va donc étudier les opportunités existant sur le marché et, le cas échéant, recommander l'acquisition d'un logiciel de ce type.

Evaluations du personnel

Les évaluations du personnel ont débuté en 2018 par les départements soins et paramédical et se sont complétées à partir de 2019 par le département entretien.

Les objectifs futurs sont :

- de poursuivre ces entretiens d'évaluation pour l'ensemble des départements
- d'étudier la possibilité d'automatiser la gestion de ceux-ci
- de modifier les évaluateurs N+1 et N+2 afin d'alléger la charge de travail de ceux-ci et de faciliter la réalisation de ces entretiens sans en perdre la qualité
- d'étudier, au vu de l'expérience actuelle, la pondération des différents critères selon leur importance relative afin d'adapter le résultat global aux exigences essentielles de la fonction évaluée

Anticipation des accessions à la retraite

Force est de constater que l'ensemble du Comité de Direction actuel, à l'exception de la Directrice Financière, pourra accéder à la retraite dans les 4 années à venir. Il y a donc lieu de réfléchir dès à présent aux différentes pistes possibles permettant d'anticiper ces départs et de garantir une continuité dans la gestion de l'Intercommunale

Plan de formation

Si un travail très conséquent a d'ores et déjà été réalisé afin d'offrir aux membres du personnel des formations répondant au mieux à leurs besoins et à ceux de l'Intercommunale, l'accent sera mis pour les années à venir à :

- cibler encore mieux l'efficacité des formations proposées en servant notamment des propositions faites lors des entretiens d'évaluation
- mettre les outils en place afin de respecter nos obligations légales
- veiller au meilleur rapport coût/efficacité
- répondre aux évolutions futures de nos métiers
- répondre aux exigences des évolutions de carrière (statut pécuniaire)

(*Rapport AVIQ : Des plans de formation existent dans 74 % des maisons de repos du secteur public, 70 % de celles du secteur associatif et 66 % de celles du secteur commercial. Dans les maisons de repos qui ont un plan de formation, il s'agit le plus souvent d'un plan global de formation (85 % des maisons de repos). Ce plan global est parfois le seul plan mis en place (27 %). Dans 27 % des établissements il est combiné à un plan individualisé et intégrant la supervision du personnel. Dans un établissement sur cinq, il est uniquement associé à un plan individualisé et dans 11 % des établissements il est uniquement associé à un plan intégrant la supervision du personnel.)*

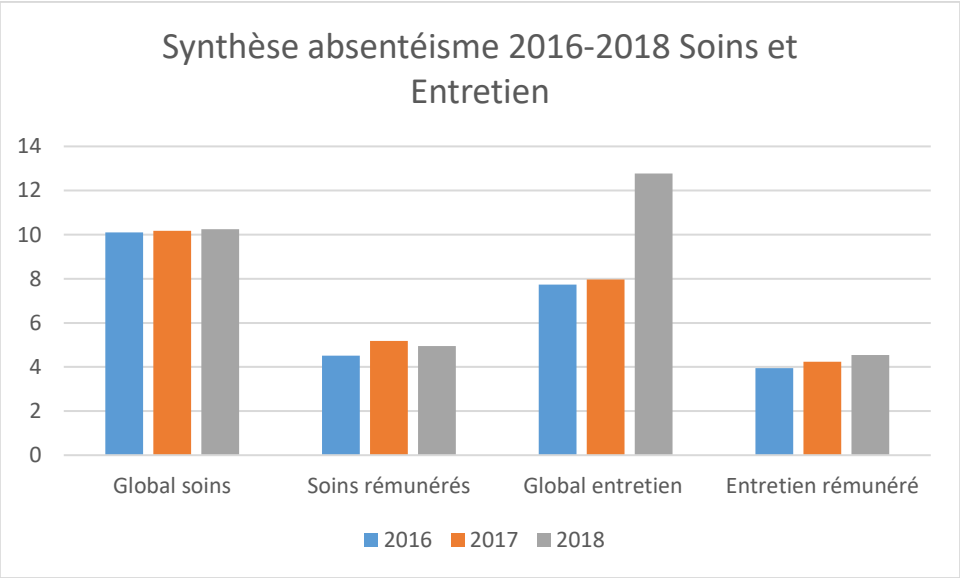
En collaboration avec les soins, l'entretien, le SIPP, lutte contre l'absentéisme et contre l'accumulation des pots d'heures

L'absentéisme et l'accumulation des « pots d'heures » sont et restent aujourd'hui une problématique majeure dans la gestion de l'Intercommunale. Au vu de la spécificité de notre activité, chaque absence entraîne une surcharge de travail pour le personnel présent et le rappel en urgence de personnel en repos.

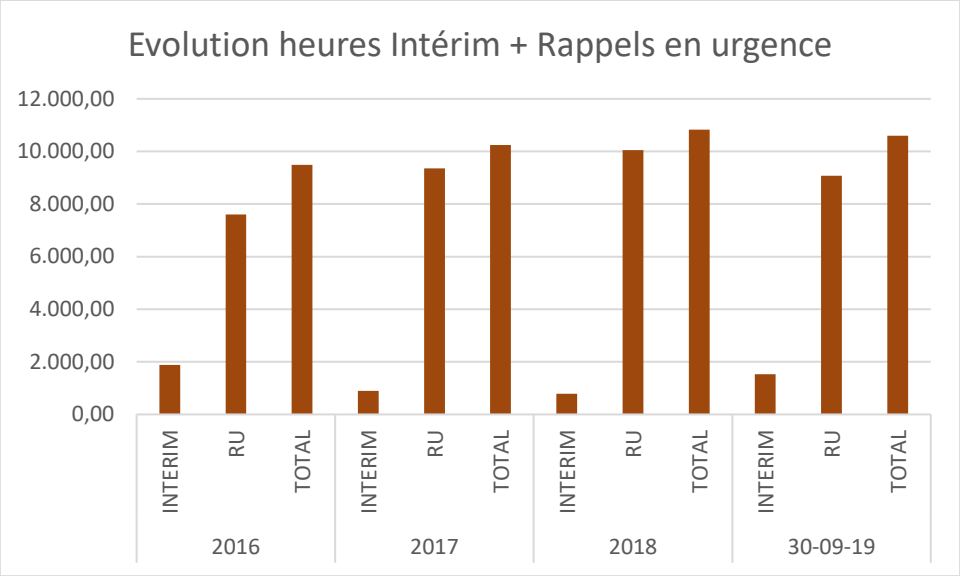
Les statistiques ci-après sont éloquentes :

Absentéisme

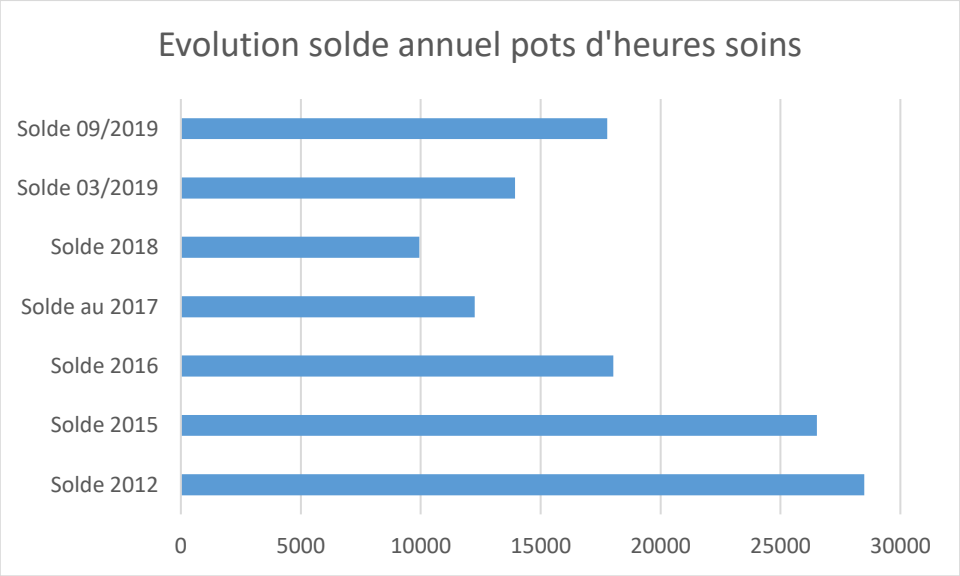
Année	Global soins	Soins rémunérés	Global entretien	Entretien rémunéré
2016	10,1	4,51	7,74	3,95
2017	10,17	5,18	7,97	4,23
2018	10,25	4,95	12,77	4,54



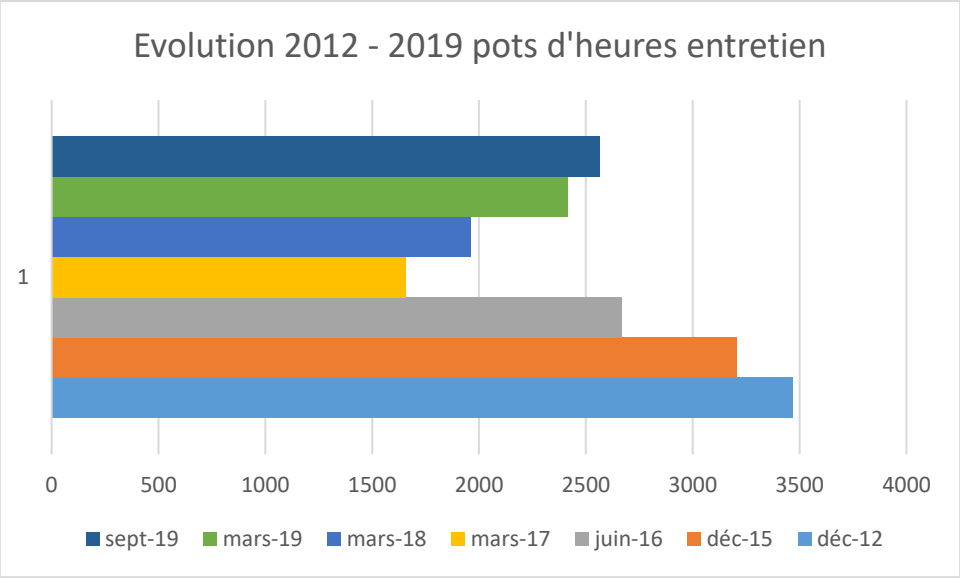
Rappels en urgence et intérim



Pots d'heures



Valorisation : 280.460 euros



Valorisation : 23.484 euros

L'absentéisme est extrêmement malaisé à rencontrer puisqu'il n'est pas opportun de contester un certificat médical (les rares contrôles opérés se soldant d'ailleurs souvent par la confirmation du certificat).

En étroite collaboration avec le service interne de prévention, 2020 sera consacrée à l'analyse des raisons possibles de l'absentéisme induit par un mal-être au travail, dont nous ne pouvons ignorer l'existence.

Perspectives d'évolution dans le département des finances

Introduction

Le département des finances compte une directrice, une adjointe de direction (mi-temps chef comptable, mi-temps contrôleur de gestion) et deux gradués comptables.

Analyses continues et plans financiers

Le département vise à donner en continu une vision globale de l'activité par les clôtures comptables et guide les directeurs opérationnels grâce au monitoring mensuel des indicateurs financiers. Les diverses mesures décidées et les projets envisagés sont transcris dans les plans financiers qui permettent les décisions stratégiques.

Les analyses se poursuivront afin d'aider la direction à optimaliser l'activité notamment par l'étude des divergences de coûts entre établissements en vue d'une harmonisation à la baisse. En effet, les comptes analytiques de chaque établissement révèlent encore des différences entre établissements dans la cadre du rapport coût/lit d'une charge donnée. La direction des finances propose d'approfondir les analyses utiles pour chaque poste considéré afin d'harmoniser les pratiques dans le sens le plus économique.

Etude objective des comptes et indicateurs

Après de nombreuses réorganisations et aménagement de pratiques, les résultats se sont bien améliorés mais la perte d'exercice reste récurrente. Dès lors, il est nécessaire de continuer nos analyses de fonctionnement. Une objectivation plus stricte des postes comptables et des indicateurs significatifs va être menée en collaboration avec les directeurs opérationnels en vue de positionner notre activité.

A l'appui notamment du plan de marketing, des comparaisons pourront être effectuées avec les sociétés du même secteur d'activité.

Etude du financement des projets d'extension et de diversification d'activité

Dans la prospection d'économie d'échelle de notre organisation à travers notre expertise, des projets d'extension de l'activité tels que la construction de nouvelles maisons de repos ou d'activités assimilées sont nécessaires à la viabilité de l'Intercommunale. Le département financier participera à l'étude des meilleurs financements publics mais également des possibilités de partenariats public-privés qui sont reconnus et encouragés par la Région.

IV. INDICATEURS DE PERFORMANCES ET OBJECTIFS QUALITATIFS ET QUANTITIFS

Objectifs quantitatifs

tarif d'hébergement
forfait AVIQ prix de journée
forfait AVIQ troisième volet
taux d'occupation
évolution pots d'heures soins
évolution pots d'heures entretien
évolution rappels en urgence
évolution intérim

Objectifs qualitatifs

gestion des congés
analyse modification fraction d'occupation
prospection des autres communes et des CPAS associés
requalifications
finalisation travaux ARG
mise aux normes Centenaire
extension chantraine
service de dialyse
unité déments
élaboration des plans qualité
amélioration repas
occupation des résidents
numérisation dossier résident
généralisation méthode entretien
lisibilité des fiches de salaires et optimalisation des logiciels
gestion des congés
implémentation logiciel INAMI

V. BUDGETS

INTERSENIORS

BUDGET 2020

	Réel 2018	Estimé 2019	Budget 2020	écart	%
PRODUITS EXPLOITATION	**30.731.003**	**32.071.381**	**32.583.332**	**511.951**	**2%**
HEBERGEMENT	**10.325.870**	**11.127.500**	**11.455.770**	**328.270**	**3%**
hébergement	10.141.491	10.895.000	11.222.004	327.004	3%
hébergement C.S.J.	71.650	80.500	81.523	1.023	1%
suppléments	112.729	152.000	152.243	243	0%
FORFAIT MR/MRS	**14.602.544**	**15.355.000**	**15.505.996**	**150.996**	**1%**
FORFAIT MR/MRS	14.527.768	15.270.000	15.419.223	149.223	1%
FORFAIT CSJ	149.599	165.000	169.156	4.156	3%
Ristourne incontinence	-74.823	-80.000	-82.383	-2.383	3%
SUBVENTIONS PERSONNEL	**4.643.443**	**4.595.381**	**4.648.066**	**52.685**	**1%**
3e volet inami	1.728.618	1.630.000	1.700.000	70.000	4%
APE	1.167.354	1.190.000	1.180.000	-10.000	-1%
P600	0	11.689	35.066	23.377	200%
allocation activa	46.714	48.692	30.000	-18.692	-38%
indemnités fin carrière (45-50 ans)	880.869	840.000	840.000	0	0%
intervention fonds sectoriel (maribel)	704.296	725.000	729.000	4.000	1%
prime titres et qualification	115.592	150.000	134.000	-16.000	-11%
AUTRES PRODUITS EXPLOITATION	**1.159.146**	**993.500**	**973.500**	**-20.000**	**-2%**
Production immobilisée					
Subside de fonctionnement	15.025	15.000	15.000	0	0%
indemnités acc travail pers soignant	119.032	40.000	50.000	10.000	25%
fonds maladie prof	79.437	15.500	15.500	0	0%
récupération repas accompagnant	33.330	36.000	35.000	-1.000	-3%
récupérations diverses	834.945	805.000	773.000	-32.000	-4%
Honoraires	77.378	82.000	85.000	3.000	4%
CHARGES EXPLOITATION	**29.381.486**	**30.951.336**	**31.562.297**	**610.962**	**2%**
FRAIS DU PERSONNEL	**22.367.489**	**23.594.167**	**24.066.117**	**471.950**	**2,0%**
Charges du personnel	***21.715.016***	***22.860.167***	***23.336.249***	*476.083*	*2,1%*
provision pécules vacances	85.114	130.000	135.000	5.000	3,8%
Personnel mis à disposition	***652.473***	***734.000***	***729.867***	*-4.133*	*-0,6%*
DENREES ET FOURN. DE CUISINE	**3.996.762**	**4.210.089**	**4.379.494**	**169.405**	**4%**
denrées alimentaires	4.294	5.000	5.125	125	3%
boissons	50.257	55.000	57.000	2.000	4%
Produits diététiques	125.892	110.000	110.000	0	0%
service extérieur d'alimentation	3.816.467	4.037.539	4.205.869	168.330	4%
variation de stock	-148	2.550	1.500	-1.050	-41%
ENERGIE	**655.180**	**745.000**	**766.987**	**21.987**	**3%**
gaz	172.029	177.000	186.298	9.298	5%
mazout	31.400	30.000	31.460	1.460	5%
électricité	295.221	367.000	375.474	8.474	2%
eau	156.531	171.000	173.755	2.755	2%
CONSOMMABLE MEDICAL ET ENTRETIEN	**452.702**	**478.000**	**519.294**	**41.294**	**9%**
Medical	***120.060***	***136.500***	***165.000***	***28.500***	*21%*
Entretien	***47.947***	***49.500***	***50.398***	***898***	*2%*
Disposables	***79.892***	***81.000***	***79.845***	***-1.155***	*-1%*
Langes	***204.803***	***211.000***	***224.052***	*13.052*	*6%*
AUTRES CHARGES EXPLOITATION	**1.909.353**	**1.924.080**	**1.830.406**	**-93.674**	**-5%**
Locations	***112.154***	***48.050***	***52.000***	*3.950*	*8%*
Services extérieurs	***472.981***	***493.500***	***520.920***	*27.420*	*6%*
Assurances	***20.260***	***24.650***	***29.723***	*5.073*	*21%*
Transport	***29.804***	***29.900***	***27.650***	*-2.250*	*-8%*
Carburant	5.171	5.400	5.500	100	2%
Maintenance et entretien	***422.946***	***528.000***	***449.059***	*-78.941*	*-15%*
Fourniture de bureau	***135.344***	***136.800***	***152.924***	*16.124*	*12%*
Frais administration	***263.923***	***256.500***	***248.129***	*-8.371*	*-3%*
Honoraires	***341.313***	***286.680***	***235.000***	*-51.680*	*-18%*
Autres charges exploitation	**110.627**	**120.000**	**115.000**	-5.000	-4%
RESULTAT EXPLOITATION hors amort	**1.349.518**	**1.120.045**	**1.021.035**	**-99.011**	**-9%**
AMORTISSEMENTS	**1.830.767**	**2.040.000**	**2.030.000**	**-10.000**	**0%**
CREANCES DOUTEUSES	**1.274**	**5.000**	**15.000**	**10.000**	**200%**
dotations	78.737				
reprises (-)	-77.464				
PROVISIONS	**-63.000**	**-144.800**	**0**	**144.800**	**-100%**
dotations PGER	138.930	60.000	100.000		
reprises (-)PGER	-140.930	-104.800	-100.000		
dotations prov pour passif social					
reprises (-)prov pour passif social					
dotations prov pour autres risques et charges	100.000				
reprises (-)prov pour autres risques et charges	-161.000	-100.000			
RESULTAT EXPLOITATION hors résultat financ	**-419.523**	**-780.155**	**-1.023.965**	**-243.811**	**31%**
PRODUITS FINANCIERS	**547.220**	**750.190**	**725.500**	**-24.690**	**-3%**
actif circulant	122.351	239.124	212.000	-27.124	-11%
subsides en capital	424.869	511.066	513.500	2.434	0%
CHARGES FINANCIERES	**667.744**	**838.500**	**803.000**	**-35.500**	**-4%**
Charges financières	643.927	825.000	785.000	-40.000	-5%
Charges financières C.T.	23.817	13.500	18.000	4.500	33%
RESULTAT D'EXERCICE	**-540.047**	**-868.465**	**-1.101.465**	**-233.001**	**27%**

INVESTISSEMENTS autres qu'immobiliers			
	2020	**2021**	**2022**
Licences	15.000	5.000	5.000
Gros travaux d'entretien	29.787	100.000	100.000
Aménagement immeuble	102.407	80.000	50.000
Matériel médical	85.283	55.000	55.000
Mobilier	21.078	20.000	20.000
Matériel non-médical	87.529	30.000	30.000
Matériel informatique	3.000	3.000	3.000
	344.084	293.000	263.000

BUDGETS CONSTRUCTIONS/GROSSES RENOVATIONS			
Résidence concernée	**2020**	**2021**	**2022**
MRS Centenaire			
Rénovation pour mise aux normes			3.400.000
Aménagement – matériel médical - mobilier			500.000
Remplacement Central téléphonique	54.450		
ANGE-RAYMOND GILLES			
Construction nouvelle résidence			
Aménagement – matériel médical - mobilier			
CHANTRAINE			
Construction annexe		500.000	
	54.450	500.000	3.900.000

BUDGETS INVESTISSEMENTS ET GROS TRAVAUX ENTRETIEN IMMEUBLES			
Résidence concernée	**2020**	**2021**	**2022**
MRS Centenaire			
Equilibrage réseau d'eau			
Mise aux normes des ascenseurs			
Parvis en béton lissé	30.000		
Modernisation de la cabine haute tension	88.000		
Eglantine			
Remplacement du système d'appels infirmiers			
Chaudière cogénération	120.000		
Les Genêts			
Remplacement du système d'appels infirmiers		94.000	
Mise en conformité incendie			15.000
Les Heures Paisibles			
Terrasse et clôture	35.000		
DC, CENTENAIRE et CHANTRAINE			
Air conditionné salles à manger	30.000		
	303.000	**94.000**	**15.000**