



# BIENVENUE CHEZ VOUS

9 MAISONS DE  
REPOS ET DE  
SOINS

30 LOGEMENTS  
ADAPTÉS

2 CENTRES DE  
SOINS DE JOUR

1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> évaluations du plan stratégique  
2019-2025

Assemblée générale du 27/12/2021



## 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 adoptait un plan stratégique portant sur les exercices 2020, 2021 et 2022.

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. »

Le présent rapport est donc consacré aux 1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> évaluations du plan stratégique 2019-2022.

## I. MAISONS DE REPOS ET DE SOINS - CENTRES DE SOINS DE JOUR - LOGEMENTS ADAPTES

Fin 2021, Interseniors sc regroupe :

- ▶ 6 maisons de repos et de soins, soit 574 lits dont 159 lits MRPA dont 4 lits de court séjour et 415 lits MRS

La Résidence A-R GILLES *En Bords de Meuse à Jemeppe* : 40 Lits MRPA et 110 lits MRS dont 4 lits de court séjour

La Résidence Domaine du Château à Flémalle 37 lits MRPA et 103 lits MRS

La Résidence Les Heures Paisibles à Waremme 26 lits MRPA et 82 lits MRS

La Résidence Eglantine à Seraing 17 lits MRPA et 53 lits MRS

La Résidence Les Genêts à Ougrée 29 Lits MRPA et 30 lits MRS

La Résidence Chantraine à Saint-Nicolas : 10 lits MRPA et 37 lits MRS

La Résidence MRS Le Centenaire (112 lits MRS purs) a été fermée fin décembre 2020 pour une période de 2.5 ans pour rénovation en profondeur.

- ▶ 2 centres de soins de jour

10 places à L'Espace M. Yourcenar à Flémalle

12 places à La Cigale à Waremme

- ▶ 30 appartements adaptés pour personnes âgées à Seraing

- ▶ Les Lilas sa, filiale d'Interseniors, soit 149 lits dont 64 lits MRPA et 85 lits MRS

La Résidence Les Lilas : 31 lits MRPA et 44 lits MRS

La Seigneurie du Val Saint-Lambert : 33 lits MRPA et 41 lits MRS

## II. EVALUATIONS

### EVALUATION 2020

#### ▶ PANDEMIE COVID19

Mi-mars, 2 établissements sont touchés par la 1<sup>ère</sup> vague de la pandémie, tous les autres seront impactés par la suite avec pour conséquence :

- Absentéisme et grandes difficultés à remplacer le personnel malade, en écartement, ...
- Mise en place d'une plus grande mobilité des agents, recours à des étudiants, à de l'intérim, renfort par le personnel du siège
- Soins :
  - Collaboration accrue avec les médecins coordinateurs
  - Participation au comité de crise du CHBA,
  - Engagement d'une épidémiologiste
- Logistique : difficulté à trouver les équipements de protections (EPI nécessaires création de stock - gestion des EPI pour aider les établissements)
- RH :
  - Mise en stand-by des procédures d'évaluations et des plans de formations
  - Mise en place des procédures de quarantaine, de tracing, ...
  - Organisation du télétravail lorsque possible
- Animation : Réorganisation des visites selon les règles évolutives édictées
  - Développement de nouveaux outils de communication résident-familles
- Soins, entretien, SIPP : travail de communication, d'information et de formation sur les nouvelles méthodes de travail, les mesures spécifiques d'hygiène et de désinfection

#### ▶ MRS Le CENTENAIRE

Mars, chute des taux d'occupation des résidences MRS Le Centenaire et Domaine du château.

Mi-juillet, examen des modalités de fermeture de la MRS Le Centenaire pour rénovation (transformation du projet initial de rénovation légère vers une rénovation en profondeur) :

- Impact sur le personnel
- Impact sur les résidents et leur famille

## Analyses financières (pertes à TCT - optimisation à la réouverture)

Novembre, transfert des résidents de la MRS Le Centenaire vers le Domaine du Château, qui retrouve une meilleure occupation de ses lits.

Décembre, Interseniors anticipe, avec l'accord de l'AVIQ, la fermeture de la MRS Le Centenaire suite à :

Collaboration avec le CHBA pour la prise en charge en urgence des cas covid

Taux d'occupation en chute libre en raison de la crise

Taux à la baisse suite au transfert vers Le Domaine du Château

### PROJETS IMMOBILIERS

Extension de la Résidence Chantraine : préparation du cahier de charges du marché de travaux

Rénovation de la MRS Le Centenaire : préparation du cahier de charges du marché de travaux

Finalisation des aménagements de la Résidence A-R Gilles

### AUDIT ORGANISATIONNEL

Malgré ce contexte de crise, INTERSENIORS a souhaité auditer ses services courant 2020 afin de mettre en évidence les améliorations à apporter à la gestion de l'Intercommunale.

Le Consultant BSB remet son rapport en septembre 2020 au Comité d'Audit et conclut à la nécessité notamment de :

- Renforcer la communication interne et externe
- Renforcer la coordination au sein du comité de direction
- Modifier les délégations de pouvoir du conseil d'administration
- Adapter la stratégie et le fonctionnement opérationnel

## EVALUATION 2021

### ▶ PANDEMIE COVID19

Maintien de toutes les mesures de prévention, d'accompagnement, de prise en charge.

Création de groupe de parole, de suivi psychosocial covid et post-covid, et post-inondations.

### ▶ AUDIT ORGANISATIONNEL - mise en œuvre des recommandations dès le mois de mai :

Mai désignation d'une directrice générale

Création d'une cellule d'optimisation financière et de gestion des dispositions AVIQ intégrée au Comité de Direction

Définition d'un organigramme transitoire réallouant les ressources humaines pour renforcer les départements du siège et le support apporté aux résidences

Recentrage de toutes les activités autour des établissements et des résidents

Renforcement de la ligne hiérarchique up-to-down et bottom-up, en particulier au sein des établissements

Juin, présentation d'un premier plan financier horizon 2021-2026 rectifiant la trajectoire budgétaire

Actions immédiates, fortes et soutenues en vue d'améliorer les taux d'occupation et retrouver une vitesse de croisière pour fin décembre. Tous les services ont travaillé d'arrache-pied

Septembre, définition de nouvelles mesures de correction de la trajectoire budgétaire

Septembre, présentation au Conseil d'administration, par la Directrice générale d'un rapport complet détaillant les mesures à mettre en œuvre dans le cadre du suivi des recommandations de l'audit.

#### Mesures fondées sur :

- Le respect
- L'équité
- La confiance
- Les compétences
- La qualité

#### Objectifs :

- Développer l'Intercommunale
- Accompagner le personnel, les résidents et leur famille
- Motiver

- Optimiser

Comment :

Au travers d'un management participatif fondé sur la prise de décision collective - la subsidiarité - la communication

Instauration d'une responsabilité collective au niveau de la performance

Novembre, présentation du budget estimé au 31/12/2021 et du budget 2022 ; poursuite de la réorganisation en vue de la présentation du plan financier horizon 2022-2027.

## AUDIT STRATEGIQUE

INTERSENIORS a souhaité s'adjoindre les services d'un auditeur extérieur chargé de mener une étude stratégique devant orienter la prise de décisions relatives aux travaux à mener à la MRS Le Centenaire et aux orientations à prendre avant sa réouverture. Présentation des conclusions de l'étude PROBIS+ en juillet 2021

- Etude sur la concurrence au niveau des tarifs, des types d'établissement, de l'offre proposée notamment en termes de confort
- Analyse financière à court et moyen terme
- Aide à la décision et analyse des hypothèses possibles sous-tendant le plan financier

## PROJETS IMMOBILIERS

Extension de la Résidence Chantraine : lancement et attribution du marché de travaux

Rénovation de la MRS Le Centenaire : lancement et attribution du marché de travaux

Réaménagement des bureaux libérés par le CPAS de Seraing sur le site du complexe le Centenaire et transfert des bureaux du siège de l'intercommunale.

## NOUVELLES TECHNOLOGIES DE PRISE EN CHARGE

Test d'une solution informatique objective pour individualiser et optimaliser les soins : solution KASPARD - solution de détection et de prévention des chutes

### III. PERSPECTIVES 2022

#### AUDIT ORGANISATIONNEL

**Poursuite de la mise en œuvre des recommandations de l'audit.**

##### **Au niveau des résidents**

- Installer une vision humaine de la prise en charge des résidents à travers un projet de vie propre à chaque établissement et des projets de vie individualisés propres à chaque résident/famille
- Oser remettre en question les pratiques de prise en charge
- Résidences : élaborer un tronc commun de fonctionnement et définir des spécificités propres à chaque établissement
- En particulier pour la MRS Le Centenaire, définir des projets d'accueil répondant à des besoins insuffisamment couverts sur la région et innovant (cfr rapport PROBIS+)

##### **Au niveau du personnel**

- Réaffectation des ressources humaines selon le triple point de vue de la rencontre de besoins de l'intercommunale, des compétences de l'agent et de la diminution des coûts (notamment au regard des différentes normes)
- Adaptation de l'organigramme en fonction des départs à la retraite
- Partager les ressources
- Garantir la sérénité du travail et des travailleurs
- Suivi du dossier IFIC

##### **Communication**

- Donner à Interseniors une identité forte
- Communication appuyée adaptée vers les services sociaux des hôpitaux, les services à domicile, les plates-formes spécifiques (alzheimer, ...), les sections troisième âge des communes et cpas associés, ...
- Poursuite des in-formations à l'attention des directeurs et de l'ensemble du personnel sur l'importance de la qualité de l'accueil des familles et du suivi

#### RESIDENCE CHANTRAINE

Février 2022, début des travaux à la Résidence Chantraine

Fin 2022, ouverture de 2 lits supplémentaires, portant la capacité de 47 à 49 lits

Amélioration du résultat financier de l'établissement

#### RESIDENCE MRS LE CENTENAIRE

Lancement des travaux février-mars 2022

Durée des travaux prévue : +/- 18 mois

Brainstorming autour des conclusions de l'étude PROBIS quant :

Au prix futur qui tiendra compte de l'évolution de la richesse moyenne dans l'arrondissement de Liège et des prix pratiqués par la « concurrence »

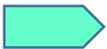
Aux services à développer en regard des besoins spécifiques et variés de la population vieillissante (prise en charge appropriée de la démence, de pathologies liées à la vieillesse, animations adaptées, ...)

Au type d'hébergement à privilégier : de type familial, ambiance cocoon, jardin, ...

Amélioration de l'attractivité de la Résidence

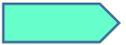
Réflexion sur la création d'une seule structure et un titre de fonctionnement unique avec la résidence Les Genêts.

- ⇒ Les forces de ce nouveau projet devront se situer dans une tarification raisonnable permettant de répondre aux objectifs du secteur public, d'une part ; dans une offre de prise en charge qui se distinguera par une approche plus individualisée (petites unités de vie) et la mise en œuvre de projets thérapeutiques, d'autre part.



#### RESIDENCE LES GENÊTS

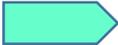
1<sup>er</sup> trimestre 2022, transfert d'une partie des lits MRS purs du Centenaire vers Les Genêts afin d'optimiser les forfaits et garantir la mixité de l'offre MRPA-MRS.



#### RESIDENCE VAL SAINT-LAMBERT

Réflexion quant à la gestion de la Résidence et des partenariats possibles

INDICATEURS QUANTITATIFS



EVOLUTION DU NOMBRE DE LITS AGREES 2009-2021 ET PERSEPECTIVES 2022				
	Lits MR/MRS	Places CSJ	Lits en accord de principe et liste d'attente	Evénements
2009	593	22	49	
2010	642	22	0	Ouverture Domaine du château
2018	686	22	8 en liste d'att.	Ouverture A-R Gilles En Bords de Meuse
2020	574	22	112 accord p + 9 accord p +8 liste att	Fermeture prov Centenaire fin 2020 Résidence Les Genêts
2021	574	22	112+ 9 + 8	idem
2022	574	22	112+ 9 + 8	idem
Les Lilas	149	/	/	

Février 2020, Interseniors a reçu l'accord du gouvernement wallon pour l'activation de 51 lits MRPA en lits MRS, accord activé le 1<sup>er</sup> août 2020 qui a permis une évolution significative des recettes AVIQ à partir de 2022 et plus encore en 2023 aux résidences A-R Gilles En Bords de Meuse et Domaine du Château.

Stratégiquement, Interseniors a réparti les lits MRS de cette requalification sur ses différents sites afin de tendre vers un ratio 25% MRPA / 75% MRS

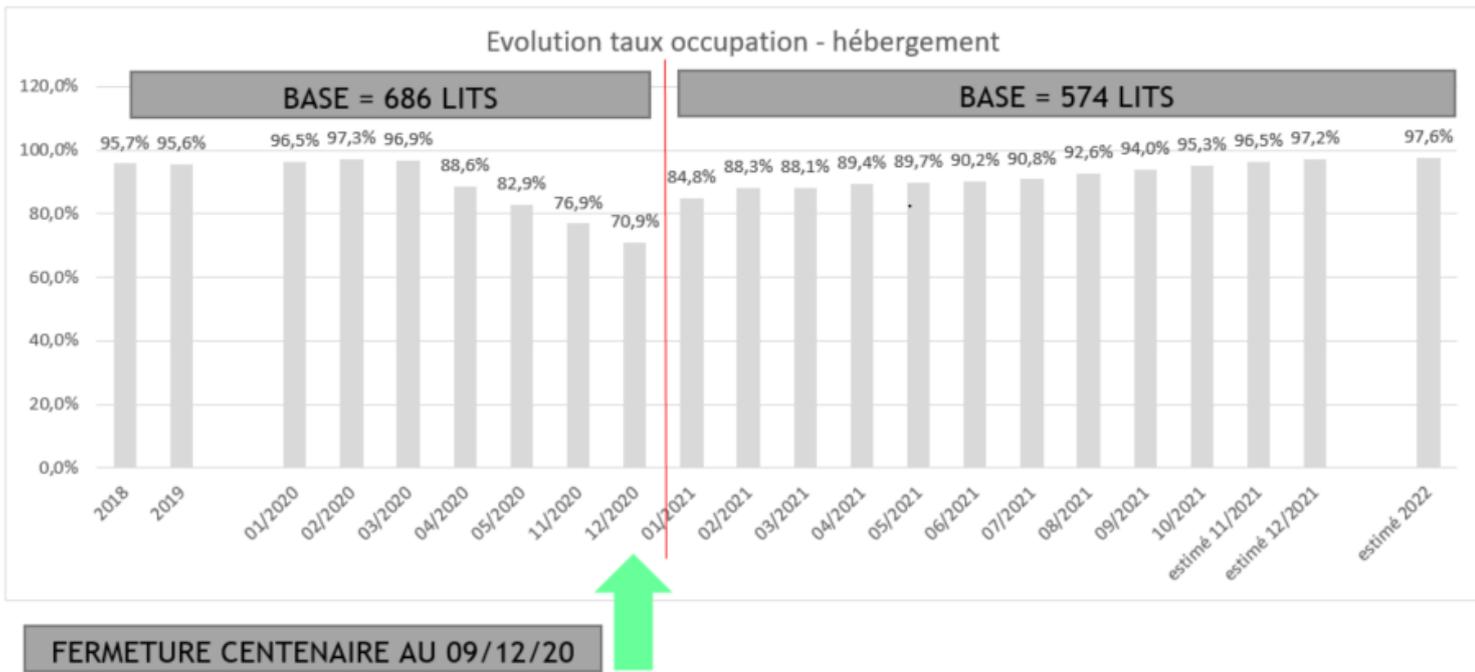
## EVOLUTION DES TARIFS MOYENS D'HEBERGEMENT

	2019	2020	Estimé 2021	Estimé 2022
Centenaire	40,78 €	40,86 €	-	-
Genêts	43,40 €	43,95 €	44,56 €	46,40 €
Eglantine	43,64 €	44,11 €	44,86 €	46,74 €
Ange-Raymond Gilles	48,72 €	49,24 €	49,55 €	51,61 €
Heures Paisibles	46,03 €	46,36 €	46,57 €	48,54 €
Chantraîne	41,96 €	41,99 €	42,26 €	44,02 €
Domaine Château	48,78 €	48,53 €	46,81 €	48,98 €
INTERSENIORS - hors Csj	45,23 €	45,99 €	46,58 €	48,63 €
<b>Index des tarifs pour tous</b>				
01/2019	1,82% à 1,97%			
08/2020	0,89% à 1,18%			
01/2022	estimation à 4,16%			
<b>Rattrapage pour les anciens tarifs : Genêts/Eglantine/Ange-Raymond Gilles/Domaine Château</b>				
05/2019	0,27% - 4,97% - 5%			
01/2021	5%			

Pour 2022, compte-tenu de la situation socio-économique et du positionnement d'Interseniors dans la concurrence, seul l'indexation sur la base de l'évolution de l'indice des prix impactera les tarifs d'hébergement.

De nouveaux tarifs seront établis pour la réouverture de la MRS Le Centenaire au 2<sup>ème</sup> semestre 2023 conformément aux recommandations de l'étude PROBIS qui établit le prix maximal possible dans une fourchette située entre 50 et 55€/jour.

## EVOLUTION DES TAUX D'OCCUPATION



⇒ 2022 : optimiser les taux de remplissage - maintenir des taux élevés

## EVOLUTION DES RESULTATS 2019- 2020 - estimé 2021 - prévisions 2022

	2019	2020	ESTIME 2021	PLAN 2022	BUDGET 2022
<b>PRODUITS EXPLOITATION</b>	<b>32 491 293 €</b>	<b>32 845 960 €</b>	<b>28 863 543 €</b>	<b>30 373 459 €</b>	<b>30 749 170 €</b>
HEBERGEMENT	11 127 389 €	10 172 770 €	9 332 190 €	9 903 705 €	10 133 362 €
FORFAIT MR/MRS	15 286 624 €	15 609 273 €	12 972 181 €	13 509 982 €	14 062 116 €
SUBVENTIONS RH	5 061 943 €	5 546 150 €	5 435 069 €	6 039 906 €	5 670 982 €
AUTRES PRODUITS EXPLOITATION	1 015 337 €	1 517 767 €	1 124 103 €	919 866 €	882 710 €
<b>CHARGES EXPLOITATION</b>	<b>31 255 987 €</b>	<b>31 668 920 €</b>	<b>27 848 225 €</b>	<b>29 366 813 €</b>	<b>29 703 081 €</b>
FRAIS DU PERSONNEL	23 869 050 €	24 455 887 €	21 649 308 €	22 734 380 €	22 850 303 €
REPAS CONVENTION CHBA	4 212 001 €	3 775 598 €	3 436 111 €	3 853 114 €	3 795 848 €
ENERGIE	728 636 €	623 613 €	711 484 €	642 719 €	825 498 €
CONSOMMABLE MEDICAL ET ENTRETIEN	472 210 €	794 715 €	400 212 €	392 018 €	405 372 €
AUTRES CHARGES EXPLOITATION	1 974 089 €	2 019 108 €	1 651 108 €	1 744 582 €	1 826 060 €
<b>RESULTAT EXPLOITATION hors amortissements</b>	<b>1 235 306 €</b>	<b>1 177 039 €</b>	<b>1 015 318 €</b>	<b>1 006 646 €</b>	<b>1 046 089 €</b>
AMORTISSEMENTS	2 037 773 €	2 002 271 €	1 982 972 €	2 044 869 €	1 968 800 €
CREANCES DOUTEUSES	3 109 €	-23 700 €	-12 048 €	13 000 €	13 000 €
PROVISIONS	-141 396 €	110 411 €	-1 200 €	39 000 €	39 000 €
<b>RESULTAT EXPLOITATION</b>	<b>-664 180 €</b>	<b>-911 943 €</b>	<b>-954 406 €</b>	<b>-1 090 223 €</b>	<b>-974 711 €</b>
PRODUITS FINANCIERS	753 124 €	724 891 €	728 493 €	720 125 €	720 125 €
CHARGES FINANCIERES	843 165 €	795 513 €	775 463 €	736 305 €	718 305 €
PRODUITS EXCEPTIONNELS	0 €	0 €	2 000 €	0 €	0 €
CHARGES EXCEPTIONNELLES	0 €	0 €	1 097 €	0 €	0 €
<b>RESULTAT D'EXERCICE</b>	<b>-754 221 €</b>	<b>-982 566 €</b>	<b>-1 000 473 €</b>	<b>-1 106 403 €</b>	<b>-972 891 €</b>

- ⇒ 2020-2021 : impact de la crise amorti par les nombreuses aides de la RW
- ⇒ 2022 et 2023 : impactés par la crise Covid et la fermeture de la MRS Le Centenaire
- ⇒ 2024 : budget à l'équilibre puis en boni
- ⇒ Projections toutes choses restant égales par ailleurs
- ⇒ Contexte d'incertitude dû à la crise sanitaire qui perdure

## IV. CONCLUSIONS

Pendant la crise, les Etablissements ont pleinement joué leur rôle d'accueil et de prise en charge des résidents malgré un contexte particulièrement difficile notamment au cours de la 1<sup>ère</sup> vague de l'épidémie.

Cependant, la pandémie a touché de plein fouet le secteur, n'épargnant pas Interseniors qui connaissait début 2021 des taux d'occupation particulièrement bas.

Les établissements et les services centraux ont travaillé de concert pour restaurer la confiance envers ses établissements et atteindre un taux d'occupation moyen fin novembre de 96% contre 85% début janvier 2021.

L'analyse plus fine de l'évolution des taux d'occupation 2021 fait apparaître une réalité occupée à modifier les méthodes de travail et d'accompagnement des résidents. Ainsi, la durée du séjour des résidents s'est fortement raccourcie modifiant par la même le contexte global d'accueil et de travail.

Interseniors est engagé dans sa transformation en vue d'atteindre l'équilibre budgétaire.

Au jour d'écrire ces lignes, les prévisions amènent l'intercommunale en positif à échéance 2024.

Ce délai tient compte de la fermeture de la MRS Le Centenaire ainsi que de l'impact de la crise Covid.

Les prévisions ont intégré les surcoûts importants, au-delà de l'index, liés à la flambée des coûts énergétiques ainsi que les rééquilibrages au niveaux des prix des polices d'assurance.

Toutefois, Interseniors se doit d'envisager des pistes supplémentaires d'économie afin de corriger la trajectoire budgétaire avant 2024 et limiter la prise en charge du déficit par ses associés. Le comité de direction est affecté à cette tâche en priorité et déposera pour la fin de l'année 2021 des mesures supplémentaires.

La crise sanitaire continue cependant à monopoliser l'attention et les ressources. Son évolution est inconnue à ce jour et les chiffres sont peu rassurants. Dans tous les cas, l'intercommunale devra faire face aux problèmes qui se poseront pour sauvegarder un service aux résidents de qualité et un accueil humain, ce qui est et reste l'objectif premier de notre institution publique.

## AXES STRATEGIQUES

### QUALITE

De l'accueil des résidents et des familles par une information continue et une prise en charge à dimension humaine

Des services diversifiés et innovants répondant à des besoins en constante évolution

Des infrastructures par une maintenance adéquate et des investissements bien planifiés dans le temps

### EQUILIBRE FINANCIER

Optimisation des subsides

Maîtrise des dépenses

Investissements opportuns

Présentation de situations comptables trimestrielles

Présentation de KPI mensuelle

### RESSOURCES HUMAINES

Adaptation du cadre en fonction des départs naturels et des besoins

Révision des statuts administratif et pécuniaire (dont IFIC)

Plan de formation

Procédure d'évaluation

### COMMUNICATION

Donner à Interseniors une identité forte

Créer un esprit d'entreprise parmi le personnel

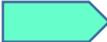
### NOUVELLES TECHNOLOGIES

Tester et implémenter des logiciels de gestion nouveaux ou supplémentaires

Tester et implémenter des applications de prise en charge et de soins

## Budget 2022

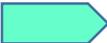
	BUDGET 2022
<b>PRODUITS EXPLOITATION</b>	<b>30 749 170 €</b>
HEBERGEMENT	10 133 362 €
FORFAIT MR/MRS	14 062 116 €
SUBVENTIONS RH	5 670 982 €
AUTRES PRODUITS EXPLOITATION	882 710 €
<b>CHARGES EXPLOITATION</b>	<b>29 703 081 €</b>
FRAIS DU PERSONNEL	22 850 303 €
<i>Charges du personnel</i>	22 191 012 €
<i>Personnel mis à disposition et intérim</i>	659 291 €
REPAS CONVENTION CHBA	3 795 848 €
ENERGIE	825 498 €
CONSOMMABLE MEDICAL ET ENTRETIEN	405 372 €
AUTRES CHARGES EXPLOITATION	1 826 060 €
<i>Locations (matériel et linge)</i>	394 653 €
<i>Services extérieurs (déchets et nettoyage)</i>	166 307 €
<i>Assurances</i>	49 007 €
<i>Transport</i>	33 654 €
<i>Maintenance et entretien</i>	505 051 €
<i>Maintenance informatique et four bureau</i>	138 797 €
<i>Frais administration (téléphonie-honoraires-représentation)</i>	231 020 €
<i>Administrateur</i>	131 575 €
<i>Honoraires méd coordinateurs</i>	97 339 €
<i>Autres charges</i>	78 658 €
<b>RESULTAT EXPLOITATION hors amort</b>	<b>1 046 089 €</b>
AMORTISSEMENTS	1 968 800 €
CREANCES DOUTEUSES	13 000 €
PROVISIONS	39 000 €
<b>RESULTAT EXPLOITATION</b>	<b>-974 711 €</b>
PRODUITS FINANCIERS	720 125 €
CHARGES FINANCIERES	718 305 €
<b>RESULTAT D'EXERCICE</b>	<b>-972 891 €</b>

 HYPOTHESES - RECETTES HEBERGEMENT

RESIDENCE	TAUX OCCUP	TARIF	INDEX	RECETTES
GENETS	98,5%	44,55 €	4,16%	984 305 €
EGLANTINE	99,5%	44,87 €	4,16%	1 188 149 €
ARG	97,0%	49,55 €	4,16%	2 740 946 €
HEURES PAISIBLES	98,0%	46,60 €	4,16%	1 875 122 €
CHANTRAINE	97,0%	42,26 €	4,16%	732 475 €
DOMAINE	97,0%	47,02 €	4,16%	2 427 595 €
	<b>97,6%</b>			<b>9 948 593 €</b>

CSJ	TAUX OCCUP	TARIF	INDEX	RECETTES
CIGALE	37,5%	24,31 €	4,16%	28 832 €
MY	52,5%	25,25 €	4,16%	34 938 €
				<b>63 770 €</b>

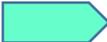
> index de 4,16 % à partir de 01/2022 (sur base de l'index de 10/2021)  
 > réouverture des CSJ au 01/04/2022

 HYPOTHESES - RECETTES AViQ

RESIDENCE	TAUX OCCUP	FORFAIT	INDEX	RECETTES
GENETS	97,0%	53,24 €	1,83%	1 132 517 €
EGLANTINE	97,5%	72,30 €	1,83%	1 834 103 €
ARG	95,0%	65,73 €	1,83%	3 481 459 €
HEURES PAISIBLES	96,4%	69,44 €	1,83%	2 687 159 €
CHANTRAINE	95,5%	77,16 €	1,83%	1 287 290 €
DOMAINE	95,5%	70,63 €	1,83%	3 509 970 €
	<b>95,9%</b>			<b>13 932 498 €</b>

CSJ	TAUX OCCUP	FORFAIT	INDEX	RECETTES
CIGALE	37,5%	51,60 €	1,83%	59 824 €
MY	52,5%	51,60 €	1,83%	69 794 €
				<b>129 618 €</b>

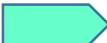
> index de 2 % à partir de 02/2022  
 > réouverture des CSJ au 01/04/2022

 HYPOTHESES - AUTRES RECETTES

SUBVENTIONS RH	RECETTES
3e volet inami	1 689 980 €
APE	2 050 000 €
Indemnités fin carrière	882 933 €
Intervent fonds sectoriel (maribel)	675 300 €
Divers primes*	357 494 €
Fonds maladie profess	15 274 €
Allocation activa	0 €
	<b>5 670 982 €</b>

\* = primes sectorielles, plan 600, primes AViQ, primes titres...

AUTRES	RECETTES
Refact charge salariale cuisine	231 127 €
Loyer Résidence service +charges locatives	203 531 €
Convention soins	135 000 €
Convention management Lilas	100 000 €
Indemnités accident travail	58 512 €
Honoraires kiné	45 400 €
Divers	44 652 €
Convention management	22 718 €
Subside de fonctionnement	16 000 €
Récupération repas accompagnant	25 770 €
	<b>882 710 €</b>

 HYPOTHESES - CHARGES SALARIALES

ETP/MS	GENETS	EGLANTINE	ARG	HEURES	CHANTRAINE	DOMAINE	CENTENAIRE	STRUCTURE	INTERSENIORS	
ADMINISTRATIF	1,22	1,78	3,15	3,06	1,17	1,51	0,91		12,81	1 053 496 €
SOIGNANT	17,26	27,14	54,83	37,93	17,95	50,22	1,89		207,21	13 799 380 €
PARAMÉDICAL	2,93	3,66	6,91	6,79	2,62	7,80	1,07		31,79	2 052 215 €
ENTRETIEN	7,31	7,13	10,56	8,07	3,04	12,17	0,67	1,50	50,45	2 451 627 €
CUISINE	0,45	0,54	1,08	0,00	0,00	0,00	0,93		3,00	231 127 €
TRAVAUX	0,47	1,34	1,72	0,79	0,74	1,49	1,81		8,35	437 653 €
STRUCTURE								24,04	24,04	2 039 889 €
									337,65	22 065 387 €

!!! INDEX 2% AU 01/03/2022

## HYPOTHESES - INVESTISSEMENTS

Aménagement immeuble	183 000 €	=	120 000 €	chaudière co-génération Eglantine
			38 000 €	central téléphonique site Centenaire (investissements sur 4 ans)
			25 000 €	cablage téléphonie site Centenaire
Gros travaux d'entretien	65 000 €	dont	30 000 €	air conditionné notamment aux Heures paisibles (petits salons occupés) (20 KEUR) et local serveur site Centenaire (10 KEUR)
			20 000 €	tentures chambres à quai à Ange-Raymond Gilles
Matériel médical	165 000 €	=	90 500 €	remplacement système appel infi à Chantraine
			35 000 €	changement du système appel infi au Domaine du Château
			40 000 €	divers matériel et mobilier (fauteuil, lève-personne...)
Mobilier	18 000 €	=	18 000 €	fauteuils relax, armoires, tables de nuit frigo, repose pieds
Matériel non médical	145 000 €	dont	128 000 €	matériel et mobilier de cuisine
			4 500 €	autolaveuse à Chantraine
Matériel informatique	40 000 €	=	40 000 €	deux serveurs et racks
	<b>616 000 €</b>			

## GROS TRAVAUX ET REPARATIONS

13 000 €	Remplacement pompe groupe hydrophore
45 000 €	Remplacement cablage électrique Centenaire suite à l'analyse de risque
25 000 €	Protection murs et mains courantes aux Heures Paisibles
5 000 €	Grosses réparations tarmac Genêts
2 000 €	Remplacement Luminaire Chantraine
<b>90 000 €</b>	