



BIENVENUE CHEZ VOUS

9 MAISONS DE
REPOS ET DE
SOINS

30 LOGEMENTS
ADAPTÉS -
RÉSIDENCE DU
VAL ST-LAMBERT

2 CENTRES DE
SOINS DE JOUR



Hall principal de la Résidence Domaine du Château – Thème réalisé avec les résidents

Plan stratégique 2023-2025

Assemblée générale du 28 décembre 2022

INTERSENIORS

PLAN STRATEGIQUE TRIENNAL 2023-2025

TABLE DES MATIERES

I. Introduction.....	3
II. Préambule - Contextualisation.....	3
III. Secteur d'activité.....	6
IV. 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.....	11
Comptes approuvés des exercices précédents – en milliers €.....	11
Comparaison du plan stratégique 2019-2021 au réel 2019-2021	11
Comparaison des trois exercices précédents 2019-2021 au trois exercices suivants 2023-2025	15
Comparatif budget 2022 vs budget 2022 estimé au 31/12/2022.....	16
Plan stratégique 2023-2025	18
V. Perspectives d'évolution dans les départements	24
5.1 – Département Hébergement.....	24
5.2 - Département des Soins	32
5.3- Département de l'Administration générale	35
5.4 - Département des Ressources humaines.....	44
5.5 - Département des Finances.....	48

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 adoptait un plan stratégique portant sur les exercices 2019, 2020 et 2021.

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 présente le plan stratégique 2023-2025 en regard des projections arrêtées par l'Assemblée générale ordinaire de décembre 2019. Il fait suite au plan stratégique 2019-2021 ainsi qu'aux première et deuxième évaluations approuvées par l'Assemblée générale de décembre 2021.

Ce plan a été élaboré en tenant compte des 3 exercices clôturés passés et d'hypothèses réalistes mais prudentes pour les 3 années à venir.

II. PREAMBULE - CONTEXTUALISATION

Il importe de resituer le développement récent et à venir de l'Intercommunale dans le contexte de crise sanitaire des 3 dernières années et de l'inscrire dans la situation actuelle de crise économique mondiale majeure pour apprécier à sa juste mesure la portée de la stratégie ci-après proposée et pour en percevoir ses limites.

Le contexte de crise sanitaire

La première vague a d'abord touché la MRS Le Centenaire et la Résidence Domaine du Château. Le personnel s'est retrouvé en première ligne, directement confronté à la maladie. Certains ont contracté le virus et ont même parfois développé une forme grave de la maladie. Tous ont subi un choc psychologique important.

La seconde vague COVID-19 a suscité un nouvel épisode de stress chez les agents.

Chacun s'est néanmoins investi sans compter dans l'appréhension de cette seconde crise, qui a touché les résidences épargnées en début d'année : Résidences Chantraine, Les Heures paisibles, Eglantine et Ange-Raymond Gilles *En Bords de Meuse*.

Tant l'AViQ qu'INTERSENIORS étaient mieux préparés à cette seconde vague et ont ainsi été en mesure de mieux accompagner le personnel et les résidents dans la gestion de la crise.

Suite à cette crise sanitaire, les recettes comme les charges ont été fortement impactées, de même que les taux d'occupation qui ont connu une chute vertigineuse en 2020. La crise a entraîné dans son sillage une perte de confiance générale dans le secteur des MR/MRS, et une forte croissance de l'absentéisme (augmentation concomitante des charges d'intérim).

Afin de minimiser le risque de COVID-19 dans les maisons de repos, une adaptation des soins et de l'accompagnement dans ces structures a été demandée.

Une série de mesures de base non pharmacologiques sont désormais recommandées lors de certaines circonstances particulières (infection, cluster limité, cluster non limité) et en fonction de celles-ci, des adaptations au jour le jour sont nécessaires.

À la demande des Fédérations des Maisons de Repos et de la Fédération des Médecins Coordinateurs et Conseillers, l'AViQ a souhaité confier plus de responsabilités dans la gestion sanitaire des établissements aux établissements eux-mêmes et aux médecins coordinateurs ou référents.

La responsabilité de la stratégie face à l'apparition de cluster est devenue le fruit d'une concertation entre la direction de l'établissement et le médecin coordinateur (cellule de crise et application du PIU-Plan d'Intervention d'Urgence), avec la possibilité de solliciter l'aide de la Cellule wallonne de surveillance des maladies infectieuses. Selon les circonstances, les décisions prises concernent l'ensemble de l'établissement, une partie de celui-ci ou un résident. Lorsque des décisions d'adaptation sont prises par la cellule de crise de l'établissement, une communication claire est adressée aux familles et aux résidents (AViQ TOOL BOX mise à jour 25/10/2022).

Depuis mai 2021, la situation s'est nettement améliorée. INTERSENIORS a retrouvé des taux d'occupation quasi-maximum et des décisions ponctuelles sont prises pour gérer au cas par cas les situations COVID qui sont encore apparues de temps à autre.

Nous n'oublions cependant pas que, en octobre 2022, le COVID provoque encore des formes graves et que chaque jour, plus de 100 hospitalisations sont enregistrées. Cela entraîne la nécessité pour nos équipes, en collaboration avec les médecins coordinateurs-conseillers, de maintenir une vigilance accrue sur le phénomène et d'évaluer en permanence les risques sanitaires. Ce qui est de nature à maintenir sur le personnel une charge psychologique importante après 3 années déjà très lourdes de conséquences. Cette évaluation doit permettre, en première intention, d'identifier quand et selon quelles circonstances, il sera demandé au personnel, intervenant externe et/ou aux visiteurs de porter le masque pour préserver la santé des résidents. Un contrôle régulier est opéré relativement à la nécessité de disposer d'un stock stratégique couvrant les besoins d'EPI (Equipements de Protection Individuelle) pour une durée de 3 mois. Ce stock doit couvrir les besoins du personnel et des résidents (masques chirurgicaux et FFP2 selon les usages recommandés ainsi que des tabliers et gants jetables).

Une attention particulière est portée sur l'actualisation, la vulgarisation et la communication de nos Plans Internes d'Urgence (PIU) ainsi que sur leur activation lorsque la situation le requiert : ce qui a été le cas à de nombreuses reprises depuis le début de la crise.

La mobilisation permanente du personnel autour des diverses problématiques engendrées par le COVID, son impact psychologique et physique ont conduit à des défaillances de plus ou moins longue durée au sein du personnel du secteur, et donc au sein d'INTERSENIORS.

Contexte de pénurie de personnel

Ainsi, si la pénurie de personnel soignant, infirmier en particulier, préexistait à la crise COVID, force est de constater qu'elle s'est étendue aux aides-soignants (qui avec les infirmiers représentent + de 60% des effectifs), aux ergothérapeutes et logopèdes. Se pose sérieusement la question de l'attractivité de ces métiers, singulièrement dans le secteur des maisons de repos. De plus, nos récentes expériences de recrutement ont également fait apparaître des difficultés à pourvoir des fonctions telles que éducateurs spécialisés, comptables ou assistant RH.

Le contexte COVID a généré un absentéisme accru et provoqué une surcharge dans le travail et dans la transmission des savoirs.

Notre secteur doit se montrer créatif et innovant face à ces facteurs exogènes. Notre réalité rattrape souvent les réflexions et les innovations imaginées, proposées. Le monde est devenu plus complexe, les évolutions sociétales et économiques plus rapides, la nécessité d'adaptation plus urgente.

A cet égard, soulignons qu'une importante réflexion est précisément en cours au sein du Comité de pilotage vieillissement et groupe de travail wallon réunissant les Directions concernées de l'AViQ (Direction des Aînés, la Direction Transversale Financière, la Direction de l'Audit et du Contrôle), la Commission Wallonne des Aînés, les fédérations représentatives de notre secteur (dont Santhea), l'Aframeco, les organisations syndicales, la Commission Accueil et Hébergement des personnes âgées, et la PAQS, portant sur :

- Le plan Bientraitance ;
- Le projet « Changement de paradigme » ;
- Le projet « Espaces communautaires » ;
- La révision des normes relatives aux établissements pour aînés avec des sous-groupes : infrastructures, prix, accompagnement des résidents, soins....

Le contexte inflationniste

Selon STATBEL – Septembre 2022 :

En Belgique, l'inflation selon l'indice européen des prix à la consommation harmonisé (IPCH) atteint en septembre 12,1% contre 10,5% en août et 10,4% en juillet.

L'inflation sous-jacente (inflation hors énergie et produits alimentaires non transformés) s'élève à 5,8% en septembre contre 5,4% en août.

L'inflation selon l'indice des prix à la consommation (IPC) pour le mois de septembre s'élevait à 11,3% contre 9,9% en août.

→ L'électricité, le gaz, le gasoil de chauffage et les carburants sont les sous-indices ayant exercé l'impact positif le plus significatif sur l'inflation. Inversement, les loyers, l'habillement, les télécommunications, les restaurants et cafés, les soins hospitaliers, les meubles, le tabac et les produits pharmaceutiques sont les sous-indices ayant exercé le plus gros impact négatif sur l'inflation au cours du mois sous revue.

Pour notre secteur, le paramètre énergétique est très important. En ce qui concerne l'électricité, tous les bâtiments ont été équipés récemment de panneaux photovoltaïques sauf la Résidence Chantraine (mal exposée à cet effet). L'Intercommunale n'est cependant pas auto-suffisante.

A ce jour, rien ne laissant présager un redressement rapide de l'économie, ni une baisse généralisée des prix, la folle augmentation du coût de l'énergie et les index salariaux successifs impactent de façon majeure nos projections financières. La flambée des prix dans le secteur de la construction alourdit également les charges compte tenu du retard pris dans les dossiers « mise aux normes de la MRS Le Centenaire » et « construction d'une annexe à la Résidence Chantraine ».

Fort heureusement, les gouvernements et les pouvoirs subsidiant ont dégagé des moyens financiers très importants et adopté des mesures de soutien permettant d'amortir ces chocs exogènes :

- Subventions par lit pour gérer la crise et couvrir la perte de quote-part des journées d'hébergement ;
- Subventions par lit pour couvrir les coûts du matériel de protection individuelle, de nettoyage, ... ;
- Primes d'encouragement pour le personnel ;
- Financement pour couvrir les frais de vaccination du personnel et des résidents ;
- Subventions pour compenser la chute des taux d'occupation ;
- Subsides dans le cadre des accords wallons non-marchand 2021-2024 (dits Comité C) ;
- Diminution de taux de TVA sur l'énergie ;
- Neutralisation des sanctions pour non rencontre de critères ;
- Projet REACT-EU : subsides européens pour financer du matériel de désinfection et de purification de l'air ;
- Indexation des points APE et prime exceptionnelle ;
- Subsides destinés à compenser le coût élevé de l'énergie.

L'audit organisationnel

Il est également à noter que ce plan stratégique s'inscrit dans la mise en œuvre des recommandations de l'audit organisationnel, mené en 2020, initiée dès mi-2021. Ces recommandations constituent le fil conducteur de la réorganisation de l'Intercommunale.

III. SECTEUR D'ACTIVITÉ

INTERSENIORS compte un seul secteur d'activité, à savoir l'hébergement des personnes âgées en maisons de repos et maisons de repos et de soins, l'accueil en centre de soins de jour, la location d'appartements adaptés à des personnes âgées valides.

Dans le plan stratégique arrêté fin 2019, nous relevions que ce secteur était en profonde mutation en raison du vieillissement croissant de la population et de l'augmentation de l'âge moyen de la population en bonne santé et ce, indépendamment des vagues successives de crises COVID et plus récemment de la crise économique qui accentuent encore ces mutations.

Ces mutations étaient en marche avant la crise COVID, celle-ci les a clairement accélérées.

Fin 2022, 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) fermée fin décembre 2020 pour rénovation en profondeur.

- 2 centres de soins de jour :
 - Espace Marguerite Yourcenar à Flémalle : 10 places ;
 - La Cigale à Waremme : 12 places ;
- 30 appartements adaptés pour personnes âgées à Seraing ;
- Résidence 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.

INTERSENIORS
PLAN STRATEGIQUE TRIENNAL
2023-2025

➔ BUDGETS D'INVESTISSEMENTS

BUDGET D'INVESTISSEMENTS			
	2023	2024	2025
210. LICENCES	50.600	10.285	
dont Info CARE (Home + et Care +)	10.100		
Logiciel de gestion de temps	37.500		
Logiciel de digitalisation de données RH		10.285	
221. CONSTRUCTIONS		550.000	7.000.000
dont Annexe Chantraine -> subsidié pour 250 000 €		550.000	
Rénovation Mrs Centenaire -> subsidié pour 2 040 000 €			7.000.000
224. GTE	180.000	90.000	200.000
dont voir tableau détaillé - gros travaux d'entretien et d'aménagement			
225. AMENAGEMENT IMMEUBLE	219.038	62.000	60.000
dont voir tableau détaillé - gros travaux d'entretien et d'aménagement			
Projet REACT EU subsidié : matériel de ventilation double flux	159.000		
Centenaire : réouverture			30.000
230. MATERIEL MEDICAL	179.383	66.132	380.000
dont Chantraine : remplacement du système d'appels infirmiers	83.000		
Projet REACT EU subsidié : Oxyconcentrateurs	9.000		
Domaine : switch du système d'appels infirmiers	6.500		
Genêts : remplacement du système d'appels infirmiers			120.000
Heures Paisibles : remplacement du système d'appels infirmiers			150.000
Chantraine : réouverture		16.000	
Centenaire : réouverture			55.000
240. MOBILIER	629	38.107	70.000
dont Chantraine : réouverture		13.000	
Centenaire : réouverture			40.000
241. MATERIEL NON MEDICAL	189.218	45.203	259.000
dont Projet REACT EU subsidié appareil d'assainissement d'air, et de désinfection	159.000		
Budget cuisine : chariots et matériel divers	20.000	20.000	204.000
Centenaire : réouverture			30.000
243. MATERIEL INFORMATIQUE	3.880	4.000	4.000
	822.748	865.727	7.973.000

En 2023, une part importante du montant des investissements est représentée par les investissements du projet REACT-EU, entièrement subsidiés, pour 327.000 € et par le remplacement du système d'appels infirmiers à la Résidence Chantraine pour 83.000 €.

Des gros travaux d'entretien et d'aménagement immeuble (hors projet REACT-EU) sont également valorisés pour un montant total de 240.000 €. Les principaux travaux sont détaillés dans le tableau ci-dessous.

Le solde constitue des modernisations de logiciels informatiques (51 k€) ainsi que du remplacement de matériel de soins et d'entretien.

En 2024, la construction de l'annexe de Chantraine vient augmenter le montant total des investissements pour 550.000 €.

En 2025, dès la réouverture de la MRS Le Centenaire, des investissements seront considérés à hauteur de 7.000.000 € pour la rénovation et 150.000 € pour l'aménagement, mobilier et matériel. De plus, les chariots de régénération des repas de la MRS seront remplacés pour un coût de 200.000 €.

BUDGET D'INVESTISSEMENTS - GROS TRAVAUX ENTRETIEN ET AMENAGEMENT IMMEUBLES			
Résidences concernées	2023	2024	2025
La Résidence MRS Le Centenaire			
Mise à jour du tableau électrique	45.000		
Terrasse et clôture			35.000
La Résidence Les Genêts			
Travaux d'entretien et de rafraîchissement		30.000	30.000
La Résidence Eglantine			
Chaudière	120.000		
Travaux d'entretien et de rafraîchissement		30.000	30.000
Centrale de détection incendie			10.000
Projet EUROBAT - isolation du bâtiment - non chiffré			
La Résidence Les Heures Paisibles			
Travaux d'entretien et de rafraîchissement	10.000	30.000	30.000
Terrasse et clôture			30.000
La Résidence Chantraine			
Travaux d'entretien et de rafraîchissement	15.000	30.000	20.000
Isolation du grenier		10.000	
Remplacement des châssis à l'arrière			20.000
La Résidence Domaine du château			
Pergolat - terrasse résidents			15.000
Les Résidences Les Heures Paisibles et Ange-Raymond Gilles			
Système d'air conditionné	19.500		
	209.500	130.000	220.000

INTERSENIORS
PLAN STRATEGIQUE TRIENNAL
2023-2025

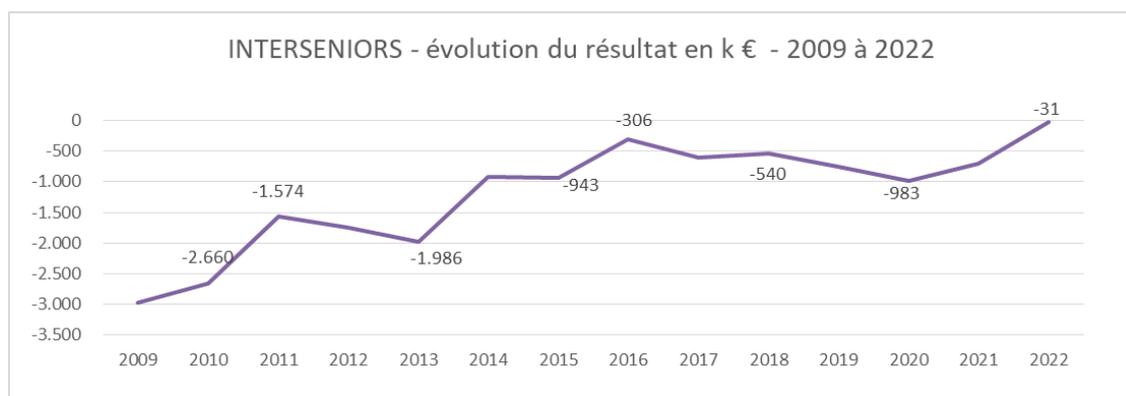
➤ BUDGETS DE FONCTIONNEMENT

INTERSENIORS - COMPTE DES RESULTATS EN €	2023 BUDGET	2024 PLAN	2025 PLAN
<i>EVENEMENTS PARTICULIERS</i>	<i>La MRS Centenaire fermée</i>		<i>Réouverture progressive de la MRS Centenaire</i>
PRODUITS EXPLOITATION	33.836.690	34.975.348	38.888.187
HEBERGEMENT	10.983.952	11.425.146	12.778.126
FORFAIT MR/MRS	15.965.957	16.725.765	18.809.724
SUBVENTIONS RH	5.907.736	5.860.377	6.310.947
AUTRES PRODUITS EXPLOITATION	979.046	964.060	989.390
CHARGES EXPLOITATION	33.023.915	33.759.349	38.193.216
FRAIS DU PERSONNEL	25.129.357	25.811.409	29.278.957
JOURNEES ALIM/BOISSONS/COMPL ALIM	4.159.755	4.404.857	4.917.018
ENERGIE	1.322.948	1.164.352	1.366.876
CONSOMMABLE MEDICAL ET ENTRETIEN	487.339	497.086	551.197
AUTRES CHARGES EXPLOITATION	1.924.517	1.881.647	2.079.168
RESULTAT EXPLOITATION hors amo	812.775	1.215.999	694.971
AMORTISSEMENTS	1.966.076	1.890.282	2.184.706
CREANCES DOUTEUSES	15.000	14.000	17.000
PROVISIONS	-93.000	0	0
RESULTAT EXPLOITATION hors résult fin	-1.075.301	-688.283	-1.506.735
PRODUITS FINANCIERS	718.903	733.763	783.435
CHARGES FINANCIERES	600.199	729.727	909.795
RESULTAT D'EXERCICE	-956.596	-684.247	-1.633.095
dont surcoût énergie	-575.000	-425.000	-504.000

IV. 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

COMPTES APPROUVÉS DES EXERCICES PRÉCÉDENTS (ESTIME 2022) – EN MILLIERS €

2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
-2.977	-2.660	-1.574	-1.747	-1.986	-919	-943	-306	-604	-540	-754	-983	-710	-31



COMPARAISON DU PLAN STRATEGIQUE 2019-2021 AU REEL 2019-2021

RESULTAT EXERCICE	2019	2020	2021
PLAN	-868.465	-1.152.317	-1.543.646
REEL	-754.376	-982.737	-710.369
ECART réel vs Plan	114.089	169.580	833.277

Contexte 2019 – 2025

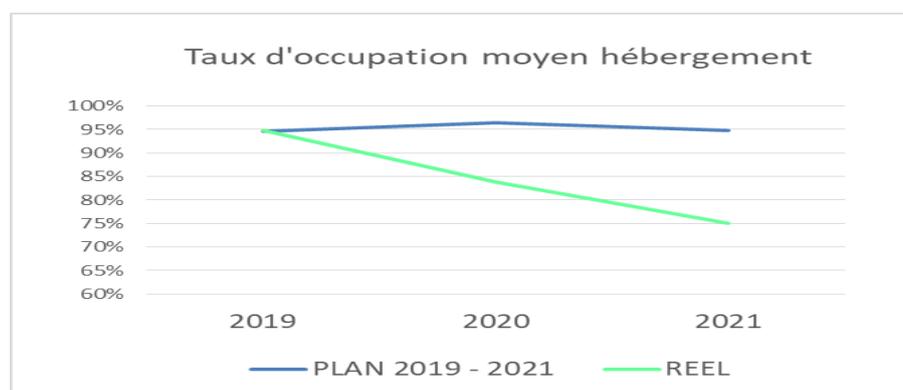
Le plan stratégique 2019 prévoyait une activité stable de 2019 à 2021 pour tous les établissements hormis la MRS Le Centenaire. En effet, la période des travaux de rénovation pour cette maison démarrait courant 2020 et ce, par étage afin de maintenir une activité partielle.

En 2020, la crise COVID a stoppé les projets et a modifié toutes les projections établies.

INTERSENIORS - COMPTE DES RESULTATS EN €	2019	2020	2021
PRODUITS EXPLOITATION	32.491.293	32.845.960	29.200.432
HEBERGEMENT	11.127.389	10.172.770	9.321.896
FORFAIT MR/MRS	15.286.624	15.609.273	13.014.498
SUBVENTIONS RH	5.061.943	5.546.150	5.650.258
AUTRES PRODUITS EXPLOITATION	1.015.337	1.517.767	1.213.781
CHARGES EXPLOITATION	31.255.987	31.668.920	27.897.642
FRAIS DU PERSONNEL	23.869.050	24.455.887	21.710.552
JOURNEE ALIMENTAIRE ET LIES	4.212.001	3.775.598	3.419.523
ENERGIE	728.636	623.613	700.248
AUTRES CHARGES EXPLOITATION	2.446.300	2.813.823	2.067.319
RESULTAT EXPLOIT hors amort et financier	1.235.306	1.177.039	1.302.790
AMORTISSEMENTS	2.037.773	2.002.271	1.976.611
CREANCES DOUTEUSES	3.109	-23.700	-7.364
PROVISIONS	-141.396	110.411	23.800
RESULTAT EXPLOITATION hors financier	-664.180	-911.943	-690.257
PRODUITS FINANCIERS	753.124	724.891	731.395
CHARGES FINANCIERES	843.320	795.685	751.507
RESULTAT D'EXERCICE	-754.376	-982.737	-710.369

▪ Produits d'exploitation - hébergement / forfait AViQ + 3è volet

	HEBERGEMENT			FORFAIT AViQ + 3è VOLET		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
PLAN	11.127.500	11.435.000	11.331.030	16.985.000	17.153.000	17.011.097
REEL	11.127.389	10.172.770	9.321.896	17.077.124	17.379.793	14.975.967
<i>Dont aides financières</i>		177.147	294.332		2.164.157	723.708
ECART réel vs Plan	-111	-1.262.230	-2.009.134	92.124	226.793	-2.035.130



Les taux réels d'occupation hébergement et AViQ en 2020 et 2021 ont été fortement impactés en raison des vagues COVID successives et de la fermeture anticipée de la MRS Le Centenaire en décembre 2020.

A l'hébergement, les taux moyens d'occupation ont atteint en 2020 et 2021, respectivement 84% et 75% par rapport à un taux d'occupation de croisière de 95% initialement prévu au plan.

Les diminutions de recettes ont été partiellement compensées par les aides financières suivantes :

- **Hébergement - quote-part résident** : une intervention exceptionnelle destinée à couvrir 50% de la perte estimée des journées hébergement et octroyée aux résidences dont le taux d'occupation a diminué de plus de 10% par rapport au 4^e trimestre 2019 ;
- **AViQ - journées fictives** : une mesure d'immunisation financière a permis aux maisons de repos de facturer des journées fictives aux organismes assureurs et ce, sur base de la différence entre le nombre réel de journées AViQ de la période considérée et le nombre réel de journées AViQ au cours du même mois en 2019.

■ **Produits d'exploitation - subventions RH**

SUBVENTIONS RH	2019	2020	2021
PLAN	2.965.381	2.948.066	2.951.466
REEL	3.251.849	3.753.115	3.567.228
<i>Dont aides financières</i>	187.963	739.270	556.970
ECART réel vs Plan	286.468	805.049	615.762

Au niveau des « autres primes » non prévues dans le plan stratégique de 2019, mentionnons :

- Une prime de 500 € bruts par emploi temps plein allouée sur base de l'accord non marchand public wallon 2019-2021 dans le but d'améliorer les conditions de travail du personnel. Cette prime annuelle, d'un montant de 190.000 €, a été entièrement reversée au travailleur ;
- En 2020, une prime unique Corona a été perçue à destination des travailleurs qui étaient en première ligne lors des crises COVID, soit près de 550.000 €. Ce montant a été comptabilisé en charges salariales au regard de la rétribution aux membres du personnel ;
- En 2021, la Région wallonne a attribué une subvention financière relative aux engagements supplémentaires dans le secteur public (accord non marchand public wallon 2021-2024 « Comité C »). Pour le deuxième semestre 2021, un montant de 394.000 € a été pris en compte.

- Produits d'exploitation - autres produits

AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION	2019	2020	2021
PLAN	993.500	973.500	946.230
REEL	1.034.931	1.540.282	1.335.341
ECART réel vs Plan	41.431	566.782	389.111

En 2020 et 2021, le poste des subsides de fonctionnement a été fortement impacté par les mesures de soutien octroyées aux maisons de repos qui ont dû faire face à des dépenses exceptionnelles engendrées par la crise COVID (équipements de protection individuelle, déchets, nettoyage du linge contaminé...). Des montants forfaitaires ont été attribués en fonction du nombre de lits d'agrément et ce, à raison de 530.000 € en 2020 et 200.000 € sur l'exercice 2021.

En 2021, le montant des indemnités maladie professionnelle Fedris a fortement augmenté suite à l'acceptation de nombreux dossiers liés à la reconnaissance d'absence pour maladie COVID (+ 106.000€).

- Charges d'exploitation – dépenses RH

FRAIS PERSONNEL	2019	2020	2021
PLAN	23.594.166	24.011.525	24.104.026
REMUNERE	23.869.050	24.455.887	21.710.552
<i>Dont aides financières</i>	187.963	739.270	162.896
ECART rémunéré vs Plan	274.884	444.362	-2.393.474
ETP REMUNERE	394,5	388,1	346,8

En 2020, l'absentéisme accru en raison de la situation sanitaire COVID a réduit d'autant le coût de la charge salariale mais cela a été compensé par des charges exceptionnelles d'intérim personnel soignant et personnel entretien.

L'augmentation nette de ce poste représente principalement la prime unique COVID d'encouragement octroyée au personnel et entièrement subsidiée.

La fermeture anticipée de la MRS Le Centenaire en décembre 2020 a entraîné, en 2021, le transfert de son personnel vers les autres résidences, permettant ainsi de pallier aux départs à la retraite, aux départs volontaires ou encore au remplacement des absences pour maladie.

- Charges d'exploitation – journées alimentaires et divers (boissons, compléments alimentaires...)

REPAS ET DIVERS	2019	2020	2021
PLAN	4.210.089	4.363.625	4.434.138
REEL	4.212.001	3.775.598	3.419.523
ECART rémunéré vs Plan	1.912	-588.027	-1.014.614

En référence aux événements 2020 et 2021, le coût des repas a diminué parallèlement à l'occupation des résidences.

- Charges d'exploitation – autres

AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION	2019	2020	2021
PLAN	2.402.080	2.371.234	2.353.666
REEL	2.446.300	2.813.823	2.067.319
ECART rémunéré vs Plan	44.220	442.589	-286.347

Les autres charges d'exploitation ont évolué à la hausse en 2020 en raison des dépenses spécifiques COVID pour les équipements de protection individuelle (+360 K€), pour l'enlèvement des déchets spéciaux (+66 K€), pour le traitement spécifique du linge contaminé (+33 K€) et pour divers frais administratifs liés. Pour rappel, ces dépenses exceptionnelles COVID ont été couvertes par des subsides de fonctionnement.

En 2021, les événements déjà évoqués dus à la diminution de l'occupation ont généré une baisse globale des coûts d'exploitation.

COMPARAISON DES TROIS EXERCICES PRÉCÉDENTS 2019-2021 AU TROIS EXERCICES SUIVANTS 2023-2025

2019	2020	2021	PFA 2022	2023	2024	2025
-754.376	-982.737	-710.369	-31.355	-956.596	-684.247	-1.633.095

dont surcoût énergie	-495.000	-575.000	-425.000	-504.000
----------------------	----------	----------	----------	----------

COMPARATIF BUDGET 2022 VS BUDGET 2022 ESTIMÉ AU 31/12/2022

INTERSENIORS - COMPTE DES RESULTATS EN €	2022 PFA	2022 BUDGET au 30 juin 22	2022 Ecart
<i>EVENEMENTS PARTICULIERS</i>	<i>La MRS Centenaire fermée</i>		
PRODUITS EXPLOITATION	32.761.792	31.812.690	949.101
HEBERGEMENT	10.160.702	10.142.923	17.778
FORFAIT MR/MRS	15.002.974	14.690.621	312.353
SUBVENTIONS RH	6.446.602	6.052.402	394.200
AUTRES PRODUITS EXPLOITATION	1.151.514	926.744	224.770
CHARGES EXPLOITATION	30.888.203	30.792.465	95.739
FRAIS DU PERSONNEL	23.385.506	23.305.418	80.088
JOURNEES ALIM/BOISSONS/COMPL ALIM	3.920.935	3.795.848	125.087
ENERGIE	1.404.802	1.433.785	-28.983
CONSOMMABLE MEDICAL ET ENTRETIEN	471.825	405.372	66.452
AUTRES CHARGES EXPLOITATION	1.705.136	1.852.042	-146.905
RESULTAT EXPLOITATION hors amo	1.873.588	1.020.226	853.363
AMORTISSEMENTS	1.951.229	1.968.800	-17.571
CREANCES DOUTEUSES	2.000	13.000	-11.000
PROVISIONS	55.000	39.000	16.000
RESULTAT EXPLOITATION hors résultat financier	-134.640	-1.000.574	865.934
PRODUITS FINANCIERS	713.030	711.177	1.854
CHARGES FINANCIERES	609.744	551.116	58.628
RESULTAT D'EXERCICE	-31.355	-840.514	809.159

dont surcoût énergie	-495.000
----------------------	----------

Fin 2021, un premier budget 2022 a été établi affichant une prévision de perte d'exercice de -972.000€.

Durant les premiers mois 2022, la poursuite de la mise en place de mesures d'amélioration de gestion a permis de le réévaluer et ce, suite à des réorganisations structurelles des services, des aides financières supplémentaires de la Région ou encore le report de certains investissements. Le nouveau montant du budget 2022 s'élevait ainsi -140.000 €.

Finalement, afin de tenir compte de l'impact des prévisions de hausse du prix des énergies, le budget 2022 définitif arrêté au 30 juin 2022 se chiffre à -840.514 €.

Le résultat estimé de l'exercice 2022 affiche une perte d'exercice de -31.355 €, soit une amélioration de 809.160 €.

L'écart positif de 810.000 € est essentiellement lié aux aides financières supplémentaires confirmées après la réévaluation du budget de juin 2022.

- Produits d'exploitation - hébergement / forfait AViQ + 3è volet

- Produits d'exploitation – Hébergement

Le taux moyen d'occupation à l'hébergement au 31 décembre 2022 est estimé à près de 98,2 % (hors centres de soins de jour). L'écart budgétaire qui en découle s'élève à +88.000 €. Par ailleurs, les Centres de soins de jour sont restés fermés toute l'année contre une réouverture estimée au 1^{er} avril 2022, soit un manque à gagner de 66.000 €.

- Produits d'exploitation – forfait AViQ + 3^{ème} volet

En raison d'une occupation plus importante et d'une double indexation des forfaits (août et novembre) non budgétée, INTERSENIORS a enregistré une augmentation de recettes à concurrence de près de 220.000 €. Notons que la fermeture des Centres de soins de jour en 2022 impacte le compte de résultats à hauteur de - 132.000 €.

Par ailleurs, la prolongation de l'aide financière, liée à la facturation de « journées fictives » pour la période du 1^{er} octobre 2021 au 30 juin 2022, a engendré 220.000 € de recettes supplémentaires.

- Produits d'exploitation – subventions RH

La quote-part 2022 du financement « comité C » (accord non marchand 2021-2024) s'élève à 723.000€, soit un écart budgétaire de 400.000 € en raison de la communication des dernières tranches de la subvention après la réévaluation du budget.

- Produits d'exploitation – autres produits

Suite à la flambée des prix de l'énergie, une prime énergie a été octroyée aux maisons de repos et aux Centres de soins de jour, respectivement 450 €/lit et 150 €/lit pour la période du 01/02/22 au 31/01/23, soit un montant inattendu en 2022 chiffré à 238.000 €.

- Charges d'exploitation – dépenses RH

Les ETP moyens de la prévision de fin d'année de tous les départements correspondent aux ETP budgétés hormis les effectifs du département soignant qui sont inférieurs au budget en raison de nombreuses absences et de la pénurie de personnel qui complique le processus de recrutement.

Les besoins du terrain ont nécessité le recours accru aux travailleurs intérimaires. Ces deux réalités s'équilibrent financièrement.

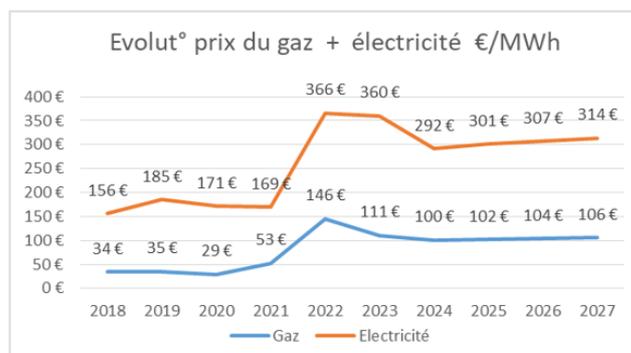
- Charges d'exploitation – journées alimentaires et divers (boissons, compléments alimentaires...)

Le taux d'occupation étant proche de celui du budget, la variation du poste « journées alimentaires et divers » est liée aux différentes indexations du prix de la journée alimentaire. L'inflation au cours de l'année 2022 a provoqué une augmentation des prix dont notamment une indexation totale de 8 % supérieure à l'index budgété.

- Charges d'exploitation – Energies

L'estimation des coûts énergétiques de fin d'année s'avère moindre que les montants budgétés.

Néanmoins, la prévision de fin d'année 2022 marque une augmentation de ce poste de plus de 700.000€ par rapport à 2021 comme illustrée dans le tableau ci-dessous :



- Charges d'exploitation – Consommables médical et entretien

Sans impact sur l'évolution des taux d'occupation, la présence de cas COVID au sein des différentes résidences a nécessité une consommation accrue en équipements de protection individuelle (masques, tabliers, gants...) estimée à environ 50.000 € en fin d'année 2022.

PLAN STRATÉGIQUE 2023-2025

en milliers €	2022	2023	2024	2025
PRODUITS D'EXPLOITATION	32.762	33.837	34.975	38.888
CHARGES D'EXPLOITATION	30.888	33.024	33.759	38.193
RESULTAT D'EXPLOITATION hors amo	1.874	813	1.216	695
AMORT, RED VAL CREANCES COMM, PROVISIONS PRODUITS FINANCIERS ET CHARGES FINANCIERES	-1.905	-1.769	-1.900	-2.328
RESULTAT D'EXERCICE	-31	-957	-684	-1.633

Détail de l'évolution des postes clés :

Produits d'exploitation – Hébergement

Projection	2022	2023	2024	2025
Hébergement	10.160.702	10.983.952	11.425.146	12.778.126
Ecart N-1		823.250	441.195	1.352.980
% N-1		8%	4%	12%

➤ Hypothèses - Taux d'occupation 2022-2025

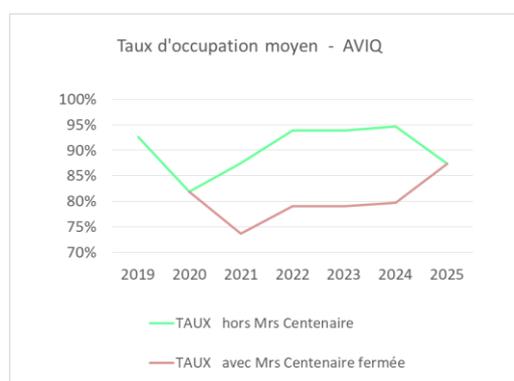
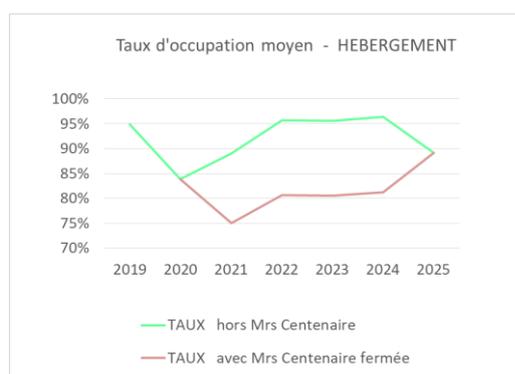
2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
------	------	------	------	------	------	------

Hébergement	hors Mrs Centenaire avec Mrs Centenaire fermée
-------------	---

94,8%	83,6%	89,0%	95,7%	95,6%	96,4%	88,3%
	83,8%	75,0%	80,6%	80,2%	80,7%	88,3%

AVIQ	hors Mrs Centenaire avec Mrs Centenaire fermée
------	---

92,5%	81,7%	87,5%	93,8%	93,8%	94,6%	86,6%
	81,9%	73,7%	79,0%	78,7%	79,3%	86,6%



Tout comme pour 2022, les taux d'occupation prévisionnels à l'hébergement des années 2023 et 2024 sont basés sur des taux de croisière pour les différents établissements (97,50 % en moyenne). Tenant compte d'une MRS Le Centenaire inoccupée, ce taux moyen avoisine 81%.

Ce plan table sur un début de travaux de rénovation de la MRS Le Centenaire au 1^{er} janvier 2024 avec l'accueil des premiers résidents dès janvier 2025, soit après 12 mois de travaux. La réouverture progressive prévoit un taux d'occupation de 50% en 2025.

Notons également que le projet d'aménagement d'une annexe à la Résidence Chantraine permettra, à partir de 2024, d'augmenter la capacité d'accueil de la résidence de 2 lits, pour la porter à 49 lits.

➤ Hypothèses - Tarifs moyen hébergement 2022-2025

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Tarif moyen hébergement	45,5	46,0	46,6	48,8	53,0	54,5	55,8
Ecart N-1		2%	1%	4,7%	8,5%	3%	2%

L'évolution sans précédent de l'inflation en 2022 va engendrer, à taux d'occupation constant, une hausse des recettes à hauteur de 8% en 2023. Pour 2024 et 2025, les recettes évoluent sur base d'un index annuel respectif de 3% et 2%. L'augmentation des recettes en 2025 est directement liée à la réouverture progressive de la MRS Le Centenaire.

- Produits d'exploitation – AViQ et 3^{ème} volet

Projection	2022	2023	2024	2025
AViQ + 3 ^{ème} volet	16.597.974	17.640.032	18.417.880	20.809.769
Ecart N-1		1.042.058	777.847	2.391.889
% N-1		6%	4%	13%

- Hypothèses - Forfait moyen AViQ 2023-2025

L'évolution des taux d'occupation AViQ suit celle de l'hébergement avec des taux légèrement inférieurs.

Quant aux forfaits, ils ont bénéficié de 5 indexations de 2% en 2022. Par référence aux prévisions du Bureau fédéral du Plan datées du 4 octobre 2022, les forfaits 2023 ont été valorisés sur base de 3 index de 2%, soit en janvier, avril et juillet 2023. Pour 2024 et 2025, un index de 2% a été considéré.

Au-delà de ces indexations, le forfait global moyen a notamment évolué à la hausse suite au processus annuel d'optimisation des forfaits, à l'augmentation de la norme KELR ou encore à l'évolution du financement des médecins coordinateurs survenue en octobre 2021. Au final, tous ces impacts conduisent à une augmentation moyenne du forfait à hauteur de 12% en 2022 et 8% en 2023.

En 2025, l'évolution à la hausse des recettes fait suite à la réouverture progressive de la MRS Le Centenaire.

- Produits d'exploitation – subventions RH hors subvention 3^{ème} volet

Projection	2022	2023	2024	2025
Subsides RH hors 3 ^{ème} volet	4.851.602	4.233.661	4.168.262	4.310.902
Ecart N-1		-617.941	-65.398	142.640
% N-1		-13%	-2%	3%

Les années 2023 et 2024 diminuent globalement sur base des éléments suivants : un financement « comité C » (secteur non marchand 2021-2024) attribué en 2022 (-723 K€), une pénalité pour le financement Maribel suite à la diminution du volume global de l'emploi et ce, jusqu'à la réouverture de la MRS Le Centenaire (-195 K€), un index permanent APE à partir de 2023 (+150 K€) et une prime exceptionnelle APE allouée en 2023 (+ 100 K€).

- Autres Produits d'exploitation

Les autres produits d'exploitation du plan 2023-2025 sont principalement influencés par l'octroi de la prime énergie (450 € et 150 €/lit) qui impacte 2022 à raison de 238 K€ et 2023 à raison de 22 K €.

Projection	2022	2023	2024	2025
Autres Produits	1.151.514	979.046	964.060	989.390
Ecart N-1		-172.468	-14.986	25.330
% N-1		-15%	-2%	3%

▪ Charges d'exploitation – dépenses RH

Projection	2022	2023	2024	2025
Masse salariale	23.385.506	25.129.357	25.811.409	29.278.957
Ecart N-1		1.743.851	682.052	3.467.548
% N-1		7%	3%	13%

Projection	2022	2023	2024	2025
ETP SALARIE*	58,19	57,88	57,88	65,38
ETP DIRECTION ETS	12,55	11,18	11,68	13,18
ETP STRUCTURE	22,55	22,07	21,24	20,49
ETP SOIGNANT	203,23	205,27	205,27	236,69
ETP PARAMEDICAL**	30,90	32,50	32,50	35,67
ETP rémunéré	327,42	328,90	328,57	371,41
Ecart N-1		1,5	-0,3	42,8
% N-1		0%	0%	13%

*SALARIE = ENTRETIEN+TRAVAUX+CUISINE

**PARAMEDICAL = KEL + ANIMATION

Au cours des années 2023 et 2024, l'évolution des ETP est principalement marquée par la réorganisation à la baisse du Département « Structure » suite aux départs à la pension de plusieurs agents et à la réorganisation à la hausse du Service Animation dans le cadre du projet global d'animation (dont des aides-soignants). Quant à la masse salariale, elle augmente de 7% en 2023 suite à l'application des différents index en 2022 et de ceux estimés pour 2023.

Pour 2025, les effectifs et la masse salariale évoluent au fur et à mesure de la réouverture de la MRS Le Centenaire.

▪ Charges d'exploitation

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Charges d'exploitation	7.386.936	7.213.034	6.187.090	7.502.698	7.894.558	7.947.940	8.914.260
Ecart N-1		-173.903	-1.025.943	1.315.608	391.860	53.382	966.319
% N-1		-2%	-14%	21%	5%	1%	12%

Dont par ordre d'importance en termes de coûts :

- Charges d'exploitation – journées alimentaires et divers (boissons, compléments alimentaires...)

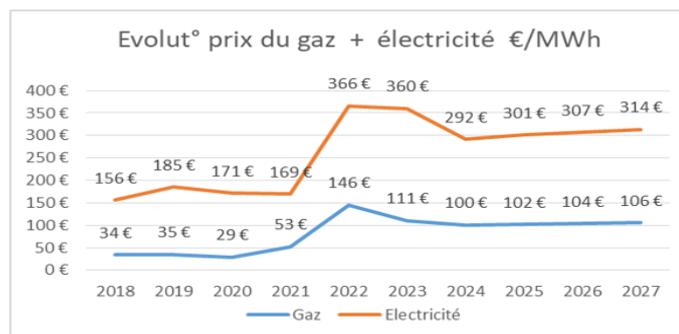
Projection	2022	2023	2024	2025
Repas et divers	3.920.935	4.159.755	4.404.857	4.917.018
Ecart N-1		238.820	245.102	512.162
% N-1		6%	6%	12%

Etant donné les prévisions d'indexation mentionnées dans la section des recettes AViQ, l'augmentation moyenne de ce poste de charges s'élève à 6% en 2023 et 2024. Tout comme au niveau des recettes hébergement et AViQ, l'année 2025 est marquée par la réouverture progressive de la MRS Le Centenaire.

- Charges d'exploitation – Energies

Projection	2022	2023	2024	2025
Energie	1.404.802	1.322.948	1.164.352	1.366.876
Ecart N-1		-81.854	-158.596	202.525
% N-1		-6%	-12%	17%

Le graphique ci-dessous illustre une diminution des prix du MWh de gaz et de l'électricité à partir de 2023. Cette baisse se justifie par des tarifs fixes négociés dans le cadre du marché public de la Province de Liège. Quant à l'augmentation du budget énergie pour l'année 2025, elle est liée à la réouverture progressive de la MRS Le Centenaire.



- Charges d'exploitation – Consommables médical - entretien – autres

Projection	2022	2023	2024	2025
Autres charges d'exploit	2.176.961	2.411.855	2.378.732	2.630.365
Ecart N-1		234.894	-33.123	251.633
% N-1		11%	-1%	11%

En 2023, les coûts d'exploitation sont impactés par les indexations de l'année 2022 et par anticipation des index de 2023.

Le poste de location de matériel est impacté par, notamment, des coûts de location de la nouvelle centrale de téléphonie qui n'étaient que partiels sur l'exercice 2022 (+14 k€), par la location du dispositif de prévention des chutes Kaspard (+6k€) et une estimation des coûts de location de l'autovalet pour la Résidence Les Heures paisibles (+5k€).

Des gros travaux d'entretien de bâtiment viennent impacter les coûts 2023 : des entretiens des pompes hydrophores du Complexe du Centenaire (26k€), la réparation des klinkers de la terrasse à la Résidence Chantraine (20k€), le renouvellement des protections des murs et mains courantes des couloirs aux Heures paisibles (20 k€), la rénovation d'un pignon de ce même bâtiment (15k€). Ces charges seront neutralisées par des reprises de provisions comptables.

Les coûts de maintenance des logiciels sont en augmentation suite à l'utilisation, à partir de juillet 2023, de la licence RH – Gestion du temps de travail (+9k€).

Après l'annulation des fêtes du personnel en raison de la crise sanitaire, cet événement est reprogrammé en 2023 (+20k€).

En 2024, ces coûts se prolongent pour être en augmentation sur l'exercice 2025 suite à la remise en exploitation de la MRS Le Centenaire.

▪ Charges d'amortissements

Projection	2022	2023	2024	2025
Amortissements	1.951.229	1.966.076	1.890.282	2.184.706
Ecart N-1		14.847	-75.794	294.424
% N-1		1%	-4%	16%

La période COVID 2020-2021 a ralenti les projets d'investissements. En 2024, malgré la prise en charge de l'investissement de l'annexe de la Résidence Chantraine nouvellement activé, les charges d'amortissement sont en diminution car de nombreux biens arrivent en fin de période d'amortissement.

En 2025, le coût d'investissement de la MRS Le Centenaire, impactera d'autant les charges d'amortissement.

▪ Charges financières

Projection	2022	2023	2024	2025
Charges financières	609.744	600.199	729.727	909.795
Ecart N-1		-9.545	129.528	180.068
% N-1		-2%	22%	25%

Pour les périodes 2022 et 2023, INTERSENIORS a validé le processus de gestion active de la dette pour certains emprunts. Ainsi, les taux d'intérêts ont été révisés en taux variables plus avantageux avec, spécifiquement pour deux emprunts long terme, une fixation de taux forward. Cette opération implique des taux fixes plus élevés dès 2024 mais garantit une sécurité pour les années futures.

La construction de l'annexe de Chantraine (2024) et la rénovation de la MRS Le Centenaire (2025) impliquent des charges financières en relation avec le financement de ces projets qui seront partiellement contrebalancées par des produits financiers relatifs aux subsides d'investissements obtenus.

Considérant l'évolution des taux d'intérêts, l'hypothèse retenue pour l'annexe de Chantraine est un taux de financement en 20 ans de 3,5 % et pour la rénovation de la MRS Le Centenaire, un taux de financement en 30 ans de 4 %.

V. PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION DANS LES DÉPARTEMENTS

5.1 – DÉPARTEMENT HÉBERGEMENT

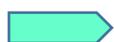
Avec le Département des Soins, celui de l'Hébergement est en charge d'assurer un hébergement qualitatif à ses résidents.

5.1.1 - Les indicateurs financiers de l'hébergement

▪ PRODUITS

En termes de produits, le Département de l'Hébergement assume la responsabilité des indicateurs suivants :

1. L'évolution du nombre des lits agréés ;
2. Le tarif de la journée d'hébergement ;
3. Le forfait journalier payé par l'AVIQ ;
4. Le forfait AVIQ dit « 3ème volet » ;
5. Les taux d'occupation (hébergement et AVIQ) ;
6. Les subsides d'investissements.



Evolution du nombre de lits

Evolution du nombre de lits agréés par INTERSENIORS et sa filiale, la SA Résidence Les Lilas depuis sa création :

EVOLUTION DU NOMBRE DE LITS AGREES				
	Lits MR/MRS	Lits CSJ	Lits portefeuille	Evènements
Interséniors				
2009	593	22	49	
2010	642	22	0	ouverture Domaine du château
2018	686	22	8	ouverture Ange-Raymond Gilles
2020	686	22	17	
Résidence Les Lilas sa	149			
Total	835	22	17	

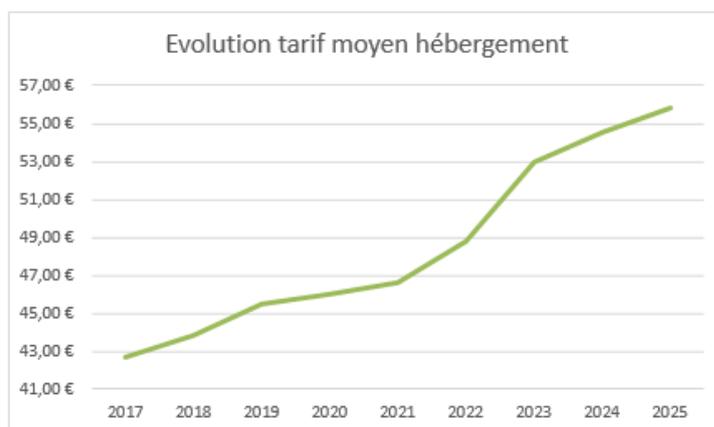
En 2018, le nombre de lits a augmenté de 52 (44 lits MR et 8 lits de court séjour actuellement en portefeuille).

Le nombre de lits n'a plus augmenté depuis, celui-ci dépend de la programmation AViQ.

Depuis décembre 2020, 112 lits ont été placés en portefeuille à l'occasion de la fermeture pour rénovation de la MRS Le Centenaire.

➤ Evolution des tarifs moyens journaliers d'hébergement (prix de la journée d'hébergement payé par le résident)

Tarifs	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Centenaire	39,64 €	40,02 €	40,78 €	40,86 €	-	-	-	-	54,00 €
Genêts	41,10 €	42,04 €	43,40 €	43,95 €	44,58 €	46,58 €	50,45 €	51,96 €	53,00 €
Eglantine	41,65 €	42,37 €	43,64 €	44,11 €	44,86 €	46,83 €	50,72 €	52,24 €	53,28 €
Lambert Wathieu	40,27 €	40,56 €							
Ange-Raymond Gilles		46,87 €	48,72 €	49,24 €	49,54 €	51,42 €	55,69 €	57,36 €	58,51 €
Heures Paisibles	44,37 €	45,09 €	46,03 €	46,36 €	46,57 €	48,62 €	52,66 €	54,24 €	55,32 €
Cigale	22,05 €	22,20 €	22,30 €	22,02 €	-	-	27,46 €	28,29 €	28,85 €
Chantraine	40,76 €	41,15 €	41,96 €	41,99 €	42,27 €	44,10 €	47,74 €	49,19 €	50,18 €
Domaine Château	47,07 €	47,76 €	48,78 €	48,53 €	46,83 €	49,64 €	54,20 €	56,39 €	58,33 €
Marg. Yourcenar	24,62 €	25,28 €	26,41 €	25,70 €	-	-	28,53 €	29,38 €	29,97 €
INTERSENIORS	42,71 €	43,83 €	45,51 €	45,99 €	46,59 €	48,79 €	52,95 €	54,51 €	55,78 €
Ecart N-1		1,1 €	1,7 €	0,5 €	0,6 €	2,2 €	4,2 €	1,6 €	1,3 €
% N-1		3%	4%	1%	1%	5%	9%	3%	2%



Comme le démontre le tableau ci-dessus, le Département de l'Hébergement a appliqué chaque année une indexation. Depuis fin 2015, l'augmentation de maximum 5% autorisée par la réglementation n'a pas été appliquée.

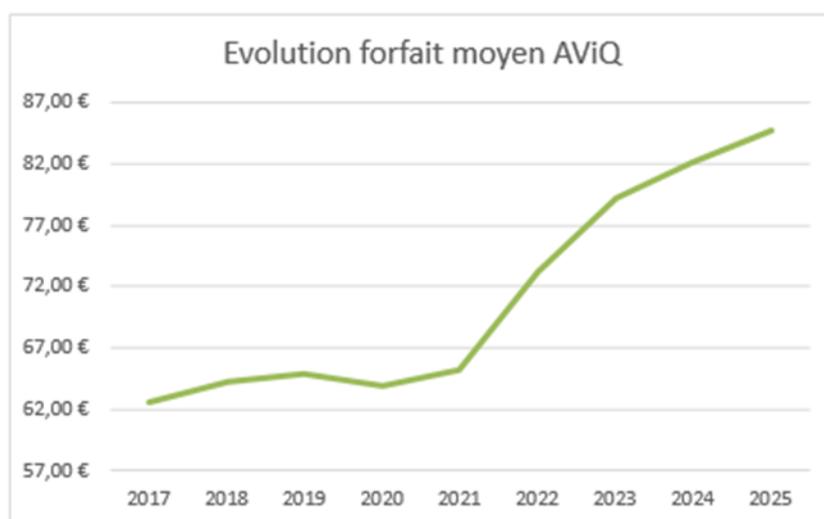
En effet, la prudence s'impose en termes d'augmentation des tarifs, compte tenu :

- Du contexte inflationniste général ;
- De la « précarisation » de la population ;
- Du positionnement d'INTERSENIORS dans la concurrence ;
- Des améliorations restant à consentir dans certaines résidences plus anciennes ;
- 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.

Ainsi, hormis le suivi de l'indice des prix et le lissage entre les tarifs anciens/nouveaux résidents, seule la MRS Le Centenaire verra, après rénovation, ses tarifs augmenter en parallèle de l'amélioration de la qualité d'hébergement offerte.

➤ Evolution du forfait moyen journalier subventionné par l'AViQ

Forfaits	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Centenaire	77,76 €	77,47 €	78,73 €	79,40 €	-	-	0,00 €	0,00 €	95,44 €
Genêts	46,20 €	46,48 €	47,04 €	46,44 €	46,44 €	57,93 €	62,07 €	64,25 €	65,53 €
Eglantine	61,39 €	61,96 €	65,65 €	66,78 €	71,16 €	77,97 €	83,83 €	86,76 €	88,50 €
Lambert Wathieu	62,00 €	60,45 €							
Ange-Raymond Gilles		60,44 €	61,10 €	59,30 €	62,75 €	70,59 €	79,97 €	82,76 €	84,42 €
Heures Paisibles	61,10 €	65,22 €	67,15 €	67,24 €	68,23 €	74,70 €	81,18 €	84,02 €	85,70 €
Cigale	49,51 €	49,98 €	50,59 €	50,79 €	-	-	52,64 €	53,69 €	54,77 €
Chantraine	64,14 €	66,79 €	72,01 €	71,39 €	73,25 €	83,60 €	88,32 €	91,41 €	93,24 €
Domaine Château	60,04 €	62,29 €	60,92 €	62,95 €	66,77 €	75,70 €	78,99 €	81,75 €	83,39 €
Marg. Yourcenar	49,51 €	49,99 €	50,59 €	50,77 €	-	-	52,64 €	53,69 €	54,77 €
INTERSENIORS	62,53 €	64,22 €	64,90 €	63,98 €	65,18 €	73,28 €	79,29 €	82,09 €	84,73 €
Ecart N-1		1,7 €	0,7 €	-0,9 €	1,2 €	8,1 €	6,0 €	2,8 €	2,6 €
% N-1		3%	1%	-1%	2%	12%	8%	4%	3%



Le calcul, par l'AViQ, de cette subvention est conditionné par des nombreux paramètres : ancienneté et qualification du personnel, degré de dépendance des résidents, ...

INTERSENIORS ne peut maîtriser ces éléments mais doit être attentive à :

- L'échelle de Katz propre à chaque candidat-résident lors de son admission et à l'évolution, positive comme négative, du degré de dépendance de chacun ;
- Optimiser le forfait par un recrutement et une répartition adéquate du personnel de soins, paramédical et de réactivation.

Les requalifications de lits MRPA en lits MRS

En 2014 et 2015, INTERSENIORS a initié une campagne de requalification de lits MRPA en lits MRS (40 lits et 17 lits). Le plan de gestion 2015-2020 a intégré l'activation de ces lits en 2016 et en 2017. C'est finalement en août 2020 que 45 lits MRS ont été requalifiés pour les Résidences Les Genêts, Eglantine et Ange-Raymond Gilles. Les 6 derniers lits ont été requalifiés en janvier 2021 pour la résidence Domaine du Château. Ces requalifications permettent de tendre vers un ratio optimal de 25/75 lits MRPA/MRS.

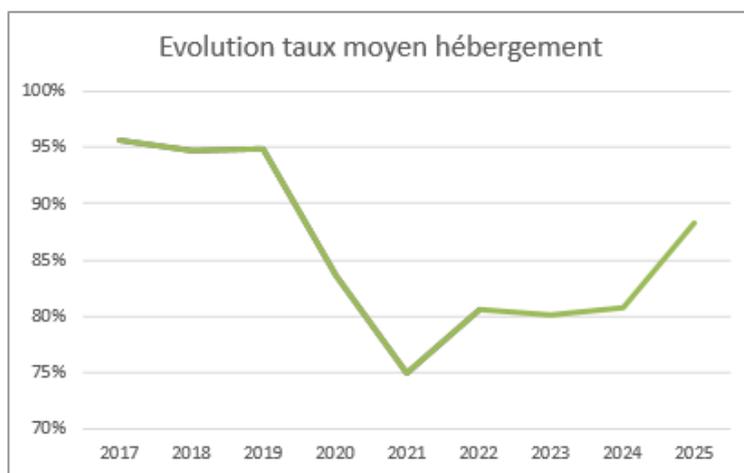
Requalifications – évolution du pourcentage de lits MRS vs MRPA		Centenaire	Genêts	Eglantine	Domaine Château	Heures Paisibles	Ange-Raymond Gilles	Chantraine
Jusqu'au 31/07/20	Lits MR 31-07-20	0	31	28	43	26	68	10
	Lits MRS 31-07-20	112	28	42	97	82	78	37
	Court séjour						4	
	Total lits	112	59	70	140	108	150	47
	Pourcentage MRS	100%	47%	60%	69%	76%	52%	79%
A partir du 01/08/20	Lits MR 01-08-20	0	29	17	43	26	36	10
	Lits MRS 01-08-20	112	30	53	97	82	110	37
	Court séjour						4	
	Total lits	112	59	70	140	108	150	47
	Pourcentage MRS	100%	51%	76%	69%	76%	73%	79%
A partir du 01/01/21	Lits MR 01-01-21	0	29	17	37	26	36	10
	Lits MRS 01-01-21	112	30	53	103	82	110	37
	Court séjour						4	
	Total lits	112	59	70	140	108	150	47
	Pourcentage MRS	100%	51%	76%	74%	76%	73%	79%

Taux d'occupation

- Taux d'occupation - hébergement

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

Taux occupation hébergement	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Centenaire	93,3%	93,3%	92,4%	54,9%	-	-	-	-	50,0%
Genêts	99,6%	99,9%	99,8%	95,9%	87,5%	98,8%	97,5%	97,5%	97,5%
Eglantine	99,7%	99,8%	99,4%	97,3%	97,5%	99,7%	99,5%	99,5%	99,5%
Lambert Wathieu	94,8%	90,0%							
Ange-Raymond Gilles		84,0%	91,1%	95,2%	85,9%	98,0%	97,0%	97,0%	97,0%
Heures Paisibles	99,1%	98,9%	99,3%	96,4%	93,9%	98,7%	98,0%	98,0%	98,0%
Cigale	20,9%	45,7%	45,2%	10,2%	0,0%	0,0%	18,8%	50,0%	50,0%
Chantraine	97,6%	98,3%	97,0%	93,9%	92,6%	98,4%	97,0%	97,0%	97,0%
Domaine Château	97,4%	99,0%	96,1%	76,8%	92,9%	96,9%	97,0%	97,0%	97,0%
Marg. Yourcenar	62,1%	63,8%	74,7%	14,5%	0,0%	0,0%	18,8%	50,0%	70,0%
INTERSENIORS	95,7%	94,8%	94,8%	83,6%	75,0%	80,6%	80,2%	80,7%	88,3%
Ecart N-1		-0,9%	0,0%	-11,2%	-8,6%	5,6%	-0,4%	0,5%	7,6%
% N-1		-1%	0%	-12%	-10%	7%	-1%	1%	9%



Taux hébergement - Commentaire :

En 2018, INTERSENIORS a connu une chute importante de ses taux d'occupation suite à la fermeture de la Résidence Lambert Wathieu, couplée avec l'ouverture de la Résidence Ange-Raymond Gilles. Ces taux se sont ensuite rétablis jusqu'à la survenance de la crise COVID qui a impacté dans un premier temps la MRS Le Centenaire et la Résidence Domaine du Château avec une chute respective du taux d'occupation de 42% et 33 % (octobre 2020), puis, à l'occasion de la deuxième vague (novembre 2020), les Résidences Les Heures paisibles et Chantraine.

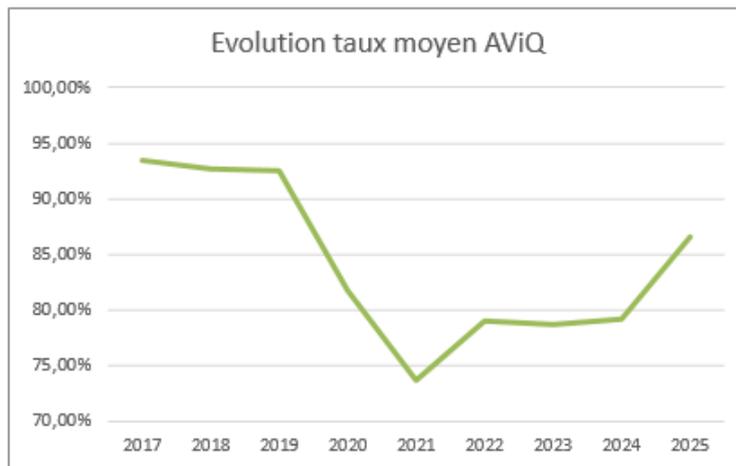
Les taux réels d'occupation hébergement en 2020 et 2021 ont été fortement impactés en raison des vagues COVID successives et de la fermeture anticipée de la MRS Le Centenaire en décembre 2020.

En 2022, toutes les résidences ont retrouvé des taux d'occupation historiquement hauts dépassant les 98%. L'occupation moyenne 2022 est toutefois affaiblie par la non-exploitation de la MRS Le Centenaire.

L'augmentation du taux d'occupation en 2025 fait suite à la réouverture progressive de la MRS Le Centenaire.

▪ Taux d'occupation – AVIQ

Taux occupation AVIQ	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Centenaire	91,5%	91,0%	90,6%	53,4%	-	-	-	-	48,0%
Genêts	98,3%	98,2%	98,5%	93,9%	85,7%	96,7%	95,5%	95,5%	95,5%
Eglantine	98,0%	98,3%	96,8%	95,6%	95,7%	98,2%	97,5%	97,5%	97,5%
Lambert Wathieu	91,6%	88,1%							
Ange-Raymond Gilles		81,1%	88,3%	93,3%	84,3%	96,0%	95,0%	95,0%	95,0%
Heures Paisibles	96,7%	97,4%	96,6%	93,8%	92,0%	96,6%	96,4%	96,4%	96,4%
Cigale	20,2%	45,7%	44,5%	9,9%	0,0%	0,0%	18,8%	50,0%	50,0%
Chantraine	94,6%	95,9%	94,2%	91,4%	91,4%	96,6%	95,5%	95,5%	95,5%
Domaine Château	94,8%	96,6%	94,1%	75,1%	91,7%	95,1%	95,5%	95,5%	95,5%
Marg. Yourcenar	60,4%	63,7%	74,4%	14,1%	0,0%	0,0%	18,8%	50,0%	70,0%
INTERSENIORS	93,4%	92,7%	92,5%	81,7%	73,7%	79,0%	78,7%	79,3%	86,6%
Ecart N-1		-0,7%	-0,2%	-10,9%	-8,0%	5,3%	-0,3%	0,5%	7,3%
% N-1		-1%	0%	-12%	-10%	7%	0%	1%	9%



Classiquement, le taux AViQ se révèle inférieur au taux d'hébergement, puisque les journées pendant lesquelles les résidents sont hospitalisés ne sont pas comptabilisées en vue du financement.

Il est donc important de doter INTERSENIORS des structures internes permettant une bonne prise en charge des résidents : unités adaptées, spécialisation accrue des soignants, expertise en matière de soin des plaies, intervention de spécialistes externes, implication des médecins coordinateurs et conseillers.

▪ CHARGES

En termes de charges, le Département de l'Hébergement assume plus spécifiquement la responsabilité des indicateurs suivants :

1. Charges de personnel administratif et animation des MR/MRS, personnel dit « d'hôtellerie » (entretien, travaux, cuisines) ;
2. Charges d'exploitation des résidences : denrées et fournitures de cuisine, consommables entretien, énergie ;
3. Charges d'entretien et réparations immeubles ;
4. Amortissement des investissements immobiliers.

5.1.2 - Les projets du Département de l'Hébergement

▪ 5.1.2.1. - Infrastructures immobilières et équipements

Constructions et rénovations immobilières (investissements)

➡ Résidence Ange-Raymond Gilles *En Bord de Meuse* (2020)

Les travaux de finition intérieure ont été finalisés début 2020, comme prévu par le plan :

- travaux de peinture ;
- placement de décorations (cadres, plantes) ;
- achat de mobilier pour la terrasse extérieure.

Le dossier relatif au placement de stores a été interrompu par la crise sanitaire. Un budget est prévu pour le placement de tentures à certains endroits et le placement de climatisations dans les salons particulièrement exposés.

Enfin, la réception définitive du bien doit intervenir en 2023 après divers derniers travaux par l'entreprise adjudicataire.

Agrandissement de la Résidence Chantraine (2021-2023)

Le dossier « projet définitif » était adressé à la Direction des infrastructures médico-sociales fin 2019.

La première vague COVID-19 a provoqué la suspension de l'examen du dossier. L'arrêté ministériel d'accord définitif a été reçu mi-2021, le marché a été lancé dans la foulée. Le dossier d'attribution du marché et de subsides est en cours d'examen à l'AViQ. Le début du chantier est espéré pour début 2023.

Cette petite résidence de 47 lits située à Saint-Nicolas sera agrandie par une annexe comptant 4 chambres et divers locaux (vestiaires – salon de coiffure – local technique et morgue) et accueillera 2 lits supplémentaires.

Mise aux normes et rénovation de la Résidence Le Centenaire (2021-2025)

Située à Ougrée, dans le Complexe du Centenaire, la maison de repos et de soins pure « Le Centenaire » est agréée pour une capacité de 112 lits d'hébergement pour personnes âgées dépendantes.

La MRS Le Centenaire fait l'objet d'un projet de rénovation intérieure (revêtements, électricité, sanitaires, ventilation, etc) portant sur l'augmentation du nombre de chambres individuelles de 48 à 97 et le maintien de 5 chambres doubles, pour un total de 107 lits.

Les projections initialement basées sur un coût total des travaux de 5.200.000 € TVAC, ont été adaptées aux évolutions économiques récentes et portées à 7.000.000€. Un subside de 2.040.000 € a été accordé par l'AViQ en accord de principe.

A l'adoption du projet fin 2019, le phasage envisagé permettait d'espérer l'exploitation de +/-90 lits/112 pendant toute la durée des travaux (18 mois). Le plan stratégique établi fin 2019 prenait en considération un début de chantier fixé à janvier 2021, entraînant, dès octobre 2020, une diminution progressive du nombre de lits exploitables de 120 à 90. Les études plus approfondies menées début 2020 par le Bureau d'étude Lemaire avaient finalement conclu à un nombre maximum de lits exploitables pendant les travaux oscillant entre 66 et 60.

Malheureusement, à partir de mars 2020, la MRS Le Centenaire, qui comptait 112 lits exploitables, chutait à 53 lits occupés et la Résidence Domaine du Château à Flémalle, de 140 lits exploitables, diminuait à 90.

S'est alors posée la question de l'opportunité éventuelle d'un transfert des résidents de la MRS Le Centenaire vers la Résidence Domaine du Château et de ses modalités, dans le but :

- de soustraire les résidents, ainsi que le personnel, aux nuisances des travaux ;
- de limiter les pertes d'exploitation de la Résidence Domaine du Château;

- de réduire tant la durée que le coût du chantier.

Avec l'accord de l'AViQ, la décision d'anticiper la fermeture de la MRS Le Centenaire et de transférer ses résidents vers la Résidence Domaine du Château a été prise.

▪ 5.1.2.2 - Autres projets du Département de l'Hébergement

En 2020, la crise sanitaire a mobilisé toutes les ressources humaines disponibles et a fortement retardé l'étude des projets décrits par le plan stratégique adopté fin 2019. La plupart des projets ont gardé tout leur intérêt et ont été reportés aux années suivantes :

- Le déménagement des bureaux du siège social vers les bureaux libérés par le CPAS dans le Complexe du Centenaire a été opéré, après légère rénovation en interne, en octobre 2021 ;
- L'idée de développer un service de dialyse a finalement été abandonnée ;
- La mise en place de structures destinées à l'accueil des résidents atteints d'une pathologie de démence ou de type psychiatrique reste d'actualité ;
- Les travaux d'amélioration et d'embellissement pour maintenir des taux d'occupation élevés, bien que limités afin de maîtriser le déficit, se sont poursuivis, en particulier pour ce qui concerne les dépenses de sécurité au sens large ;
- Pour renforcer l'attractivité des résidences, le Département développait, dans le plan stratégique 2019-2022, les propositions suivantes :
 - Instauration des « plans qualité » développés par l'article 1440/10 CWASS : reste d'actualité ;
 - Personnalisation accrue de l'accueil et de l'accompagnement du résident au sein des MR/MRS de l'Intercommunale : réalisé, inscrit dans un processus d'amélioration continue ;
 - Implication accrue d'INTERSENIORS dans la commission alimentaire CHBA afin de veiller à la qualité et l'attractivité des repas. A cet égard, INTERSENIORS participe désormais activement aux réunions de la Commission alimentaire du CHBA et les responsables/référents du CHBA participent à tous les conseils des résidents afin d'améliorer sans cesse l'offre et le service, et de le faire évoluer avec les demandes, les goûts et les besoins des résidents.
Des folders, attractifs et appétissants, ont été développés et sont proposés aux résidents en vue de la prise des commandes de repas pour la semaine. Ils sont également intégrés au dossier d'accueil
Un logiciel de prise de commande a été acquis par le CHBA pour faciliter cette prise de commande et son suivi dont le lancement est prévu pour 2023.
 - Numérisation généralisée des documents constitutifs du dossier administratif comme médical des résidents : les outils informatiques utilisés sont en constante évolution et en voie de généralisation ;
 - Amélioration constante de la qualité de l'entretien ;
 - Amélioration des bâtiments : des investissements ont été réalisés et sont inscrits au plan financier 2023-2027 afin de garder des bâtiments attractifs ;
 - L'élaboration d'un projet de réorganisation de l'animation : « l'animation » a été réorganisée, les activités sont désormais organisées sous la responsabilité de chaque direction d'établissement afin que chacune développe sa spécificité, son propre projet d'institution. Les activités en extérieur sont pour leur part coordonnées à partir du siège.

5.2 - DÉPARTEMENT DES SOINS

Depuis 2021, la philosophie soutenue par INTERSENIORS est de renforcer le « vivre comme chez soi » dans ses établissements : concept communiqué à travers son slogan « **Bienvenue Chez Vous** ».

Dans ce positionnement, le Département des Soins, responsable de la prise en charge infirmière et médicale des résidents, continue, bien entendu, d'exercer un rôle un fondamental, d'autant plus que l'âge moyen d'entrée en MR/MRS augmente et que les pathologies physiques et/ou mentales s'avèrent plus lourdes.

5.2.1 - Les indicateurs financiers du Département des Soins

▪ PRODUITS

En termes de produits, la Direction des Soins peut directement influencer sur les indicateurs financiers suivants :

1. Taux d'occupation hébergement et AViQ, via :
 - a. L'attractivité que des soins de qualité confèrent aux établissements d'INTERSENIORS ;
 - b. La limitation des hospitalisations ;
2. Recettes, surtout AViQ, par la bonne maîtrise des échelles de KATZ ainsi que du personnel normé.

▪ CHARGES

En termes de charges, elle joue un rôle majeur dans :

1. Les charges en personnel soignant ;
2. Les charges de personnel soignant intérimaire ;
3. Les achats de consommables médicaux ;
4. Les investissements en matériel médical.

Charges en personnel soignant contractuel et intérimaire

Le personnel soignant constituant la grande majorité de l'effectif en personnel, la gestion de son coût est déterminante dans l'évolution des résultats. Ainsi qu'en témoignent les tableaux et graphiques ci-dessous, l'évolution du nombre d'ETP personnel soignant paraît stable (voir comparaison ETP/nombre de lits agréés) :

Evolution ETP soignant rémunéré					
2017	2018	2019	2020	2021	Estimé 2022
236,48	242,84	250,05	241,99	211,58	203,23

ETP agent soins/lits			
	AGENTS	LITS	ETP/LIT
2017	236,48	641	0,37
2018	242,84	663	0,37
2019	250,05	686	0,37
2020	241,99	686	0,35
2021	211,58	574	0,37
2022	203,23	574	0,35

Ces chiffres doivent être mis en lien avec le taux d'occupation et le degré de dépendance des résidents qui définit la norme d'encadrement soignante financée pour les lits MRS.

INTERSENIORS a initié une réflexion afin de monitorer la situation propre à chaque établissement, effectuer des comparaisons et optimiser la gestion de chaque résidence.

L'absentéisme, source de charges de personnel intérimaire et de charges supplémentaires pour le personnel rappelé en urgence, sera intégré à l'analyse.

Les tableaux ci-dessous exposent que 100% d'ETP payés correspond, en 2017, à 73.81% d'ETP prestés, contre 80.24% aujourd'hui. L'ETP presté correspond ici à la différence entre l'ETP payé et l'ensemble des congés annuels, congés d'aménagement de fin de carrière et maladies (statutaire et de courte durée pour les agents contractuels).

Cette évolution s'explique principalement par le rajeunissement du personnel au fur et à mesure des années et donc une part moins importante prise par les absences pour congés divers. L'absentéisme rémunéré (maladie courte durée) reste stable autour de 5%.

Rapport ETP rémunéré soins/ETP preste						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
% PAYE	100	100	100	100	100	100
% PRESTE	73,81	75,88	74,85	77,73	78,2	80,24

Evolution de l'absentéisme soins rémunéré par résidence						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Centenaire	5,06	5,12	5,65	10,61	1,98	13,89
Genêts	7,27	5,01	4,95	6,03	4,17	5,68
Eglantine	3,75	5,17	7,1	5,55	4,15	3,52
A-R Gilles	7,99	6,03	5,08	7,99	7,99	6,09
Heures paisibles	3,88	3,81	4,29	3,88	3,88	3,38
Chantraine	3,59	5,16	4,51	3,59	3,59	4,53
Dom. Château	5,28	4,51	5,66	5,28	5,28	4,99
INTERSENIORS	5,03	4,76	4,76	5,32	5,2	5,17

Evolution du coût intérimaire soignant 2017-2022					
2017	2018	2019	2020	2021	09/2022
34.278 €	35.472 €	147.033 €	320.690 €	111.726 €	259.985 €

Nous remarquons ci-dessus que les charges d'intérimaires soins ont explosé en 2019 – l'exercice accuse un taux d'absentéisme longue durée plus élevé que 2017 et 2018. 2020 est extrêmement impacté par un absentéisme important, en lien avec la crise de la COVID-19 qui s'est poursuivie dans une moindre mesure en 2021.

Les années 2021 et surtout 2022 sont également impactées par la pénurie de personnel qui ne nous permet pas d'effectuer des engagements pour compenser l'absentéisme du personnel.

5.2.2 - Les projets du Département des Soins

➤ La gestion qualitative des soins 2019-2021

Les mesures envisagées fin 2019 ont, elles aussi, été perturbées par l'urgence créée par la crise COVID-19 :

- Les modifications en matière d'évaluation (identification éventuelle des infirmières comme « N+1 » des aides-soignantes) ont été abordées en Comité de négociation syndicale, mais le dossier reste à finaliser ;
- La situation n'a pas permis de créer les postes d'infirmières en chef adjointes qui étaient envisagés ;
- L'uniformisation des pratiques de soins, de même que les formations ont été suspendues, en-dehors de celles consacrées à l'utilisation des EPI ;
- L'implémentation d'une politique de soins palliatifs évaluée et de qualité a été postposée.

➤ Les projets de développement

Le Département se fixe comme objectifs :

1. Poursuivre la mise en place des DIS (Dossiers Individualisés de Soins) : développer les Projets de Vie Individuels et les objectifs de prise en charge individualisé en collaboration avec les inspectrices de l'AViQ pour la rédaction et l'amélioration des DIS ;
2. Développer une politique propre en matière de Soins Palliatifs : définition des rôles des relais, collaboration avec la Plateforme Soins Palliatifs, collaboration Médecins Coordinateurs et Conseillers/ Infirmières cheffes / Coordinatrice soins palliatifs/équipe pluridisciplinaire
3. Développer une politique de prise en charge des résidents déments et des résidents présentant des troubles psychologiques et/ou psychiatriques ;
4. Réorganisation du travail :
 - Vers une organisation type « domicile » et moins hospitalière ;
 - Pour assurer des prises en charge plus personnalisées des résidents tenant compte de leurs habitudes de vie « comme à la maison » ;
 - Pour que notre personnel retrouve un sens à ce qu'il fait, pour envisager de donner des contrats plus sécurisants (temps de travail plus important), faire prester les 7h36, ... ;

5. Mise en place d'une équipe mobile durable ;
6. Accueil des nouveaux agents engagés : parrainage par un agent plus ancien dans l'équipe qui sera référent pour le nouvel engagé ;
7. Soutien des infirmières cheffes pour la gestion de l'absentéisme ;
8. Recours aux nouvelles technologies (cfr. Projet pilote Kaspard à la Résidence A-R Gilles).

Le Département interviendra également comme conseiller dans les aspects infirmiers et médicaux des dossiers d'investissements immobiliers MRS Le Centenaire et Annexe Résidence Chantraine (aménagement des chambres et sanitaires MRS, aménagement des locaux de soins, rénovation des appels infirmiers ...).

Le Département élaborera les politiques de prises en charge spécifiques à développer pour la MRS Le Centenaire conformément aux opportunités mises en évidence par l'étude stratégique confiée à PROBIS+ en 2021 :

- Vie en petits groupes ;
- Projets de vie spécifiques adaptés aux résidents au sein d'unités déterminées ;
- Prise en charge de pathologies spécifiques – projets thérapeutiques spécifiques.

Afin de rencontrer les difficultés de recrutement et de répondre aux besoins des travailleurs (contrats sécurisant et pérennes) dans le contexte de crise économique actuel, le Département mènera une réflexion approfondie visant la réorganisation du travail au fil de la journée, la définition de nouvelles plages horaires, visant à répartir différemment la charge de travail en intégrant des fonctions autres (aides logistiques, éducateurs, ...).

Gageons que les autorités subsidiaires nous donneront les moyens d'introduire toutes les fonctions utiles dans l'équation (subsidiera des aides-logistiques, ...) et que la réflexion intégrera l'ensemble du secteur des soins au risque que de la concurrence et des glissements ne rendent le secteur MR-MRS difficilement gérable.

5.3- DÉPARTEMENT DE L'ADMINISTRATION GÉNÉRALE

Administration générale

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.

5.3.1 – Indicateurs financiers du Département de l'Administration générale

Par nature, le rôle de coordination et d'orientation exercé par la Directrice générale doit entraîner un impact significatif sur la gestion globale de l'Intercommunale et donc sur ses résultats.

▪ PRODUITS

En termes de produits financiers, le Département exerce les impacts suivants :

1. La communication vers le grand public influence les taux d'occupation et partant les recettes. Après la crise COVID qui a entraîné une forte chute des taux d'occupation, INTERSENIORS a,

d'une part, mis en place une communication vers les hôpitaux et vers différents services sociaux, et d'autre part, a développé une politique de visibilité de ses maisons de repos :

- Page Facebook à l'attention des familles et de tout un chacun visant à restaurer l'image du secteur, à faire connaître les multiples animations auxquelles les résidents peuvent participer, à démontrer que nos maisons de repos sont des lieux de vie et de plaisir, à renforcer les liens avec les familles, ...
- Une signalétique importante a été placée sur les 4 façades de la Résidence Ange-Raymond Gilles *en Bords de Meuse*, située à Jemeppe sur les quais vers Liège et vers Huy, offrant ainsi une visibilité importante à l'Intercommunale et permettant d'ancrer INTERSENIORS dans le paysage de la Haute Meuse liégeoise. A cet égard, une réflexion est en cours relativement à la nécessité d'ancrer INTERSENIORS dans la région de Waremme.

S'il est difficile de quantifier les effets de cette politique, force est de constater que, conjuguée aux efforts soutenus pour offrir un service et un accueil de qualité, elle a porté ses fruits dès lors que depuis 2022, les taux d'occupation des lits INTERSENIORS sont de l'ordre de 98% dans tous les établissements.

2. Le Département est responsable du contentieux et partant, des irrécouvrables. Leur montant reste stable et bas en regard du chiffre d'affaires hébergement.

IRREC	Centenaire	Genêts	Eglantine	HP	Chantraine	Domaine	R-S-L	ARG	TOTAL
2017	2.540	4.519	0	74	5.018	1.596	0	0	29.397
2018	547	199	5.441	0	5.583	4.122	62	0	16.549
2019	9.425	2.225	0	0	0	1.190	3.347	7.433	23.620
2020	1.072	2.013	1.733	0	0	0	20	9.133	13.971
2021	1.471	6.176	1.393	474	143	3.195	0	3.431	16.285
TOTAL	15.055	15.133	8.567	549	10.744	10.103	3.429	19.997	99.821

3. La bonne gestion des achats et des marchés publics entraîne une bonne maîtrise des dépenses et contribue à la correction de la trajectoire budgétaire.
4. Une bonne gestion des contrats et polices d'assurances permet également des récupérations financières importantes.

▪ CHARGES

En termes de charges, le Département contrôle :

1. Les charges du personnel affecté à son activité ;
2. Les frais de fonctionnement, les dépenses et les investissements liés aux services concernés :
 - Secrétariat des instances : petites fournitures diverses ;
 - Informatique :
 - investissements pour le réseau (serveurs, câblage, switch,...) et la maintenance ;
 - ordinateurs et clients légers ;
 - Communication :

- nouveau site internet ;
- signalétique déployée sur les façades de la Résidence A-R Gilles *En Bords de Meuse* ;
- Achats : tous les achats et les investissements de l'Intercommunale ;
- Prévention (SIPP) : achat de matériel en vue d'organiser des formations en interne – simulateur d'extinction de feu ;
- Juridique : revues juridiques et consultations de Cabinets spécialisés.

L'impact financier de ce département « support » est marginal en regard des départements liés au core business d'INTERSENIORS mais essentiel au bon fonctionnement des résidences afin qu'elles puissent se concentrer sur la qualité de l'accueil et de la prise en charge des résidents et de leur famille.

5.3.2 – Projets de développement de l'Administration générale

Le plan stratégique arrêté fin 2019 attribuait au Département de l'Administration générale, pour 2020, le développement des projets ci-après :

1. Amélioration et harmonisation des documents administratifs internes, numérisation accrue, implémentation d'un logiciel de gestion des délibérations ;
2. Dématérialisation et numérisation des documents, implantation généralisée du Wi-Fi ;
3. Amélioration de la communication interne et externe ;
4. Adaptation des modes de passation des marchés publics, élargissement des opérateurs économiques consultés.

➤ Les objectifs 1 et 2 n'ont été que très partiellement rencontrés, en raison de la surcharge de travail liée à l'absence prolongée de plusieurs collaborateurs et du confinement. La mise en œuvre de ces projets a été reportée. Nous pensons notamment à l'implantation généralisée du WI-FI.

➤ Le projet relatif à la communication interne et externe a été rencontré dans le contexte d'urgence lié à la crise sanitaire. INTERSENIORS a avancé sur la modernisation de son site web et a fait appel aux conseils d'une société spécialisée en communication.

➤ Enfin, le Service des Marchés publics a été largement monopolisé par les achats urgents à effectuer pour la constitution de stocks suffisants d'équipements de protection individuels. Les marchés lancés et attribués en exécution du budget 2020 ont pris du retard et certains sont reportés sur 2021.

5.3.3. - Audit organisationnel

Dans le but d'améliorer l'organisation et le fonctionnement des services, un audit organisationnel a été confié à la société BSB Consulting et mené entre juin et septembre 2020.

Le plan stratégique 2019-2021 n'incluait pas la réalisation d'un tel audit. En revanche, le plan stratégique 2023-2025 intègre la mise en œuvre de ses recommandations, par ailleurs initiée dès mai 2021 et qui trouve une deuxième concrétisation dans le budget 2022 estimé au 31/12/2022.

La Directrice générale a présenté au Conseil d'administration de septembre 2021 les valeurs fondatrices sous-tendant ses propositions d'actions dans le cadre de la mise en œuvre des recommandations de l'audit :

Valeurs fondatrices – objectifs – moyens

Valeurs : Respect, équité, confiance, compétence, qualité

Objectifs : Développer, accompagner, motiver, optimiser

Moyens :

- Management participatif fondé sur la prise de décision partagée – la subsidiarité – la communication
- Interaction optimale des différents domaines fonctionnels
- Résidences : tronc commun de fonctionnement + spécificités des résidences

Philosophie générale proposée

Résident :

- 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 (actes mécaniques, structurés dans le temps, voire minutés).

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 ;
- Partager les ressources (ex. création d'un pool secrétariat support pour tous) ;
- Garantir la sérénité du travail et des travailleurs.

Recommandations de l'audit par thème

1. Gestion via projets et planification

Objets :

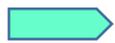
- Responsabilisation/autonomisation cadrée des directions d'établissement ;
- Services centraux = support aux établissements (organisationnel et fonctionnel).

Objectifs :

- Créer une identité INTERSENIORS et une identité propre à chaque résidence ;
- Motiver les directions et les agents – sentiment d'appartenance, de cohérence et de suivi ;
- Donner du sens à leur travail ;
- Diminuer l'absentéisme ;
- Améliorer la qualité de la prise en charge des résidents.

Réalisations :

- ✓ Autorité de la direction de l'établissement pour l'ensemble des agents travaillant dans la résidence (soignant, KEL, animation, entretien, maintenance) ;
- ✓ Activation de la structure faîtière en tant que structure support = consulter les directions d'établissement → créer un tronc commun et renforcer la spécificité de chaque établissement ;
- ✓ Activation des interactions entre les directions d'établissement et la structure-support.



2. Coordination au sein du comité de direction

Objets :

- Piloter le Comité de direction (et l'Intercommunale) ;
- Arrêter des lignes de conduites concertées, stables, claires et bien communiquées.

Objectifs :

- Amener l'Intercommunale à l'équilibre financier dans un délai raisonnable ;
- Assurer une qualité de prise en charge des résidents ;
- Assurer une ambiance de travail constructive ;
- Développer la spécificité de nos établissements.

Réalisations :

- ✓ Comité de direction hebdomadaire ;
- ✓ Concertation pour toutes les décisions.



3. Définition des délégations de pouvoirs au niveau des organes de gestion, du Comité de direction et des cadres

Réalisations :

- ✓ Approbation de nouvelles délégations de pouvoirs du CA au Comité de gestion, au Bureau exécutif et au Fonctionnaire dirigeant local ;
- ✓ Cellule AVIQ : définition des missions de chacun ;
- ✓ Direction d'établissement : recentrage de l'ensemble de l'activité des établissements sur les directrices et directeurs y compris l'animation et l'entretien.

A réaliser :

- Nouvel organigramme après non-remplacement de divers agents et départs à la retraite ;
- Revoir les statuts administratifs et pécuniaire de l'Intercommunale, ainsi que le règlement de travail ;
- Définir les missions et les responsabilités de chacun (missions et profils de fonction) en lien avec l'IF-IC.

4. Communication

Réalisations :

- ✓ Mise en place d'une politique de communication extérieure globale et ciblée ;
- ✓ Agent dédié à temps partiel ;
- ✓ Lettrage véhicules, enseigne A-R Gilles *en bords de Meuse*, contacts vers les Cercles de médecins, vers les partenaires hospitaliers, les plateformes spécifiques, ... ;
- ✓ Nouveau site Internet, centré sur les établissements et leur « projet de vie » ;
- ✓ Création de pages Facebook pour chaque établissement.

A réaliser :

- Elaboration d'une brochure d'accueil des familles-résidents et d'une farde d'informations « synthétisées » au niveau des établissements
- Travail de vulgarisation du règlement de travail et élaboration de fiches synthétiques opérationnelles à destination des travailleurs (règles pratiques à suivre)
- Rappel mensuel à travers les fiches de paie d'éléments du règlement de travail
- « Traduction » et communication concertée des directives de l'AViQ ou autre via la Cellule AViQ

5&6. Communication vers les Associés

Réalisations :

- ✓ Présentation de plans financiers et de leurs hypothèses de gestion validés par le CRAC ;
- ✓ Réunions de suivi régulières avec le CRAC ;
- ✓ Mise en place d'un tableau de suivi des mesures de gestion;
- ✓ Arrêt de situations comptables trimestrielles détaillées et commentées ;
- ✓ Feed-back positifs des familles, des résidents, des travailleurs et du citoyen en général ;
- ✓ Etablir une communication régulière de la gestion quotidienne aux différentes instances même si pas de décision à la clé.

7. Autonomie et autorité du Comité de direction

- ✓ Instauration d'une responsabilité collective au niveau de la performance

8. Divers

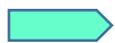
Réalisations :

- ✓ Examen des pistes possibles d'amélioration de la rentabilité de la Résidence Val Saint-Lambert ;
- ✓ Rencontre avec les autorités du CHBA (DG et Directeur hôtelier) : composition des repas, nouvelles préparations, nouvelles cartes Menu, nouvelle organisation pour la prise des commandes ;
- ✓ Les résidences d'INTERSENIORS affichent des taux d'occupation de 98% ;
- ✓ Gestion du personnel efficace et équitable avec mesures coercitives et définitives si nécessaire – rapport disciplinaire ;

- ✓ Nouveau calendrier des instances établi en fonction de la redéfinition des délégations de pouvoir ;
- ✓ Redistribution du travail de 2 directeurs absents pour maladie puis retraités - en fonction des profils de compétence de chacun ;
- ✓ Informatique :
 - collaboration avec un prestataire de services extérieurs pour la maintenance et la sauvegarde du réseau et de ses données ;
 - collaboration avec Santhéa pour le RGPD ;
 - support du Secrétariat général ;
- ✓ Service Juridique : redéfinition des missions de la Secrétaire générale-juriste - Service marchés publics :
 - recentrage de tous les marchés dans le service et accessibilité des informations (3P et archivage)
 - clauses techniques élaborées en concertation totale avec les responsables concernés
- ✓ Service Finances :
 - comparatif plan financier 2021-2027 aux situations comptables trimestrielles-semestrielles
 - conseil financier de pilotage
 - exploitation de toutes les pistes possibles d'économie et de gestion
 - renforcement du rôle de conseil du réviseur

A réaliser :

- Amélioration de la rentabilité de la Résidence Val Saint-Lambert : finalisation du dossier ;
- Logiciels à optimiser ;
- Optimisation du réseau pour accélérer la vitesse de circulation et stocker les informations.



9. Relations INTERSENIORS/Résidence Les Lilas sa

Réalisations :

- ✓ Passation de marchés conjoints (assurances, vêtements de travail, ...) ;
- ✓ Echanges au niveau du fonctionnement des établissements et échanges d'informations ;
- ✓ Respect du CDLD – obligation d'une filiale vis-vis de sa maison mère.

5.3.4 - Service interne de prévention

En 2019

Le Service interne de prévention a mené les projets suivants :

- 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.

En 2020 et 2022

Profondément impactés par la crise sanitaire, les exercices 2020 et 2021 ont requis l'investissement du Service de prévention et de protection au travail dans la lutte contre la COVID 19. La Conseillère en

prévention a concentré son action sur la gestion de l'urgence quotidienne et a organisé, conjointement avec le Service RH, des groupes de parole permettant aux équipes soignantes de mieux appréhender la souffrance psycho-sociale liée à la pandémie :

- Conseils et procédures en matière d'hygiène ;
- Formations à l'utilisation des E.P.I. ;
- Rédaction des procédures ;
- Soutien psychologique.

Elle a en outre participé aux campagnes de vaccination menées par le Service externe de prévention, tout en assumant les tâches légales qui lui incombent : rapports mensuels, analyse des accidents de travail, visites des établissements, rapports annuel et global.

2022 – 2024

Suite à l'audit organisationnel mené en 2020, la Direction générale et le Service interne de prévention ont complété le plan annuel 2022 avec les mesures suivantes :

- Amélioration de la communication des plans et autres recommandations (PIU, procédures, législation, ...) : communications écrites mais aussi orales via les réunions des directions d'établissement et des réunions des infirmières en chef ainsi que sur le terrain ;
- Organisation, dans chaque résidence, d'une permanence par semaine : communications et explications des mesures mises en place, entendre et répondre aux demandes des travailleurs relativement à la sécurité et au bien-être au travail, mini formation « quart d'heure sécurité », retour d'analyse rapide vers la ligne hiérarchique : directions des établissements et direction générale ;
- Renforcement des mesures en lien avec la pandémie, axé d'une part, sur la prévention de nouvelles infections, d'un « rebond » éventuel, décrites dans le plan interne d'urgence COVID et d'autre part axé sur l'accompagnement psychologique des membres du personnel (groupes de parole, entretiens individuels par un service externe : psychologue de la Plateforme des Soins palliatifs de la Province de Liège, le SEPP, ...) ;
- Autres mesures dans le cadre du bien-être psycho-social des membres du personnel en toute circonstance (notamment aide aux membres du personnel victimes des inondations) ;
- Reprises de certaines formations limitées pendant la crise COVID (incendie, manutention, travail en hauteur, hygiène, ...).

En 2022, la maîtrise de la pandémie a permis un retour à la normale. La Conseillère en prévention, outre l'accomplissement de ses tâches légales, a développé les actions suivantes, qui perdureront en 2023, 2024 et 2025 :

1) La formation et/ou recyclage des référents incendie des différents établissements

Le contenu de la formation incendie s'articule principalement autour de 3 objectifs, qui seront pleinement atteints fin 2023 :

- a) enseigner aux référents incendie les fondamentaux de la sécurité incendie, les règles de prévention et les principes de sécurisation des lieux en cas de sinistre (2022) ;
- b) donner aux travailleurs une formation théorique et pratique qui s'articule autour de l'utilisation d'un extincteur et adopter les bons gestes en cas d'un début d'incendie (fin +/- 100 travailleurs en 2022 – le reste en 2023 – 1/an) ;

- c) mettre le personnel en situation d'intervention via une simulation d'alerte incendie. Les travailleurs apprendront la conduite à tenir pour procéder sereinement à l'extinction du feu le plus rapidement possible, faciliter l'intervention des services de secours et effectuer une évacuation en toute sécurité (2023 – 1/an).

2) La promotion et la surveillance de la prévention et la protection des travailleurs dans tous les établissements

Depuis 2022, la Conseillère en prévention assure une plus grande proximité avec les établissements et dans le but de détecter et limiter les risques en conseillant dans les meilleurs délais la ligne hiérarchique. Cette approche préventive favorise le bien-être au travail et partant, la qualité de ce dernier dans les différents établissements.

3) Participation à l'analyse et lutte contre l'absentéisme

Le Service de prévention a été associé au groupe de travail pluridisciplinaire mis en place dans le cadre de la lutte contre l'absentéisme (Etude CESI).

2023-2025

Plusieurs projets évoqués dans le plan global devront être développés d'ici fin 2025. Nous retiendrons particulièrement :

- L'aide au personnel soignant pour la prise en charge des patients déments, parfois involontairement agressifs ;
- Implication dans l'étude menée par le CESI relative à la lutte contre *l'absentéisme* » ;
- L'actualisation des mesures à prendre en cas de délestage électrique ;
- L'actualisation et l'approfondissement de la formation au travail en hauteur ;
- La participation à l'analyse des offres qui seront remises dans le cadre du marché des travaux de rénovation de la MRS (sous l'angle des dispositions du CSCH en matière de prévention et de sécurité), ainsi qu'à leur mise en œuvre dans l'exécution future du chantier ;
- La reconduction éventuelle d'une analyse des risques psycho-sociaux, type Aripso ;
- L'implication du service de prévention dans le trajet de réintégration.

5.3.5 - Service Juridique

Le Service Juridique collabore à tous les dossiers en apportant son aide et ses conseils : dossiers RH, conventions, contentieux, clauses administratives des marchés publics, respect des réglementations, recouvrement, contentieux, ...

Il s'agit d'une fonction essentielle au fonctionnement quotidien de l'Intercommunale vu la complexification croissante des dossiers, des règles et de la société en général, amenant des problématiques multiples au sein d'INTERSENIORS.

5.3.6 - Service Achats-Marchés publics

Suite au départ d'un agent et à son non-remplacement, le Service a dû se réorganiser.

Le recours à des marchés conjoints et à des centrales de marchés est privilégié, lorsque cela s'avère opportun.

Il est composé de 1,5 ETP actuellement et travaille en étroite collaboration avec le Service Comptabilité/Contrôle de gestion.

Le Service devra veiller à réexaminer les procédures et, éventuellement, actualiser et diversifier son approche des marchés.

5.3.7 - Secrétariat des instances

Le Service a été particulièrement sollicité en 2020. En effet, la crise sanitaire a justifié plusieurs réunions urgentes des organes de gestion (20 réunions du Bureau exécutif, 23 du Comité de gestion et 10 du Conseil d'administration). Le Comité d'audit s'est réuni à 5 reprises, outre ses réunions relatives à l'audit organisationnel.

Les années 2021 et 2022, ont retrouvé un rythme de séances normal.

Le Secrétariat des instances est un support important pour la direction générale en termes de préparations des instances et de suivi de leurs décisions tant en interne qu'en externe.

Il a été renoncé à l'implémentation du logiciel de traitement des délibérations prévue en 2020 au profit d'une procédure élaborée en interne.

5.4 - DÉPARTEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

▪ CHARGES

En termes de charges, le Département Ressources humaines, en plus d'assurer la gestion de la paie au sens large, assure le suivi des formations et du plan d'évaluation.

▪ PRODUITS

En termes de PRODUITS, il optimise les subsides RH : APE, accord non-marchand, Maribel, ...

5.4.1 - Les indicateurs du Département des Ressources humaines

Evolution de la masse salariale globale

Evolution de la masse salariale									
	2017	2018	2019	2020	2021	Estimé 2022	2023	2024	2025
INTERSENIORS	21.216.789 €	21.715.016 €	23.051.298 €	23.094.468 €	20.988.450 €	22.431.673 €	24.467.062 €	25.129.245 €	28.575.650 €
% N-1		2%	6%	0%	-9%	7%	9%	3%	14%

Evolution des index de masse salariale									
	2017	2018	2019	2020	2021	Estimé 2022	2023	2024	2025
	2% - 07/2017	2% - 10/2018	-----	2% - 04/2020	2% - 10/2021	2% - 02/2022	2% - 02/2023	2%	2%
						2% - 04/2022	2% - 05/2023		
						2% - 06/2022	2% - 08/2023		
						2% - 09/2022			
						2% - 12/2022			

Evolution de l'ETP rémunéré									
	2017	2018	2019	2020	2021	Estimé 2022	2023	2024	2025
ADMINISTRATIF	44,0	43,1	42,4	40,9	40,0	35,1	33,3	32,9	33,7
OUVRIER	71,1	70,1	71,6	66,5	59,9	58,2	57,9	57,9	65,4
PARAMEDICAL	27,8	28,4	29,6	38,7	35,3	30,9	32,5	32,5	35,7
SOIGNANT	237,1	242,8	250,9	242,0	211,6	203,2	205,3	205,3	236,7
INTERSENIORS	380,0	384,5	394,5	388,1	346,8	327,4	328,9	328,6	371,4
% N-1		1%	3%	-2%	-11%	-6%	0%	0%	13%

D'une part, la masse salariale a augmenté suite à l'application des différents index mentionnés dans le tableau ci-dessus, l'année 2022 ayant été fortement influencée par le contexte inflationniste évoqué dans l'introduction.

D'autre part, elle a été impactée par l'évolution des ETP et ce, pour les raisons principales suivantes :

- **2018/2019** : l'ouverture de la Résidence Ange-Raymond Gilles a impliqué l'engagement de personnel supplémentaire ;
- **2020/2021** : la fermeture anticipée de la MRS Le Centenaire en décembre 2020 a entraîné le transfert de son personnel vers les autres résidences, permettant ainsi de pallier aux départs à la retraite, aux départs volontaires ou encore au remplacement des absences pour maladie ;
- **2021/2022** : l'évolution de la méthode d'octroi du subventionnement APE à partir de 2022 a impacté le compte de résultats tant au niveau des recettes qu'au niveau des charges avec, toutefois, un impact globalement neutre.

En effet, jusqu'au 31 décembre 2021, la subvention globale APE était constituée d'un montant de +/- 1.200.000 € en recettes et d'un montant de +/- 900.000 € présent en charges salariales à travers une réduction de cotisations sociales.

A partir de 2022, les 2 montants ont été réunis en un seul montant en recettes. Les charges salariales 2022 ont dès lors augmenté de 900.000 € avec, en contrepartie, une augmentation de recettes à concurrence du même montant

- **2024/2025** : l'augmentation des ETP en 2025 représente les engagements liés à la réouverture progressive de la MRS Le Centenaire.

5.4.2 Stratégie pour le Département des Ressources humaines

Objectifs

- Adaptation du management aux réalités sociologiques et du terrain : nouveau paradigme managérial ;
- Création d'une identité forte ;
- Création d'une vision commune : cohésion et sentiment d'appartenance à INTERSENIORS ;

- Déploiement d'une stratégie de communication multidirectionnelle entre les collaborateurs, les services, établissements et la direction d'INTERSENIORS partant du postulat qu'il s'agit d'un levier pour fidéliser les forces de travail dont on dispose (Onboarding).

➤ Contextualisation

- Départ à la retraite
 - Admission à la retraite du Directeur du département en octobre 2023 ;
 - Admission à la retraite de 2 collaboratrices en janvier et mai 2027.
- Crise Covid
 - Exode du personnel soignant vers d'autres métiers (difficultés de staffer correctement) ;
 - Pénurie de personnel soignant et paramédical ;
 - Importance de la conciliation vie privée-vie professionnelle – modification du rapport au travail (jeunes et moins jeunes) ;
 - Augmentation de l'absentéisme longue durée – difficulté de remplacement ;
 - Isolement – limitation des contacts ➔ frein aux formations, évaluations, évènements festifs.
- Crise énergétique et inflation
 - Difficultés financières : réorganisation du travail (vision plus « domicile » et moins « hospitalière » de la prise en charge du résident) pour permettre une action sur les contrats (par ex : augmentation des temps de travail).

➤ Plan stratégique

- ⇒ Accroître l'efficacité en matière de gestion des dossiers ;
- ⇒ Anticiper les 3 départs à la retraite à échéance 5 ans ;
- ⇒ Réorganiser le Département en se basant sur des modules de gestion (soft HR) *interfaçable* avec notre logiciel de paie pour rencontrer divers besoins RH :
 - Gestion du temps ;
 - Gestion des relations/informations avec le personnel (congrés, certificats médicaux, ...)
- ⇒ Parallèlement, évolution de l'ETP:

	2022	2023	2024-2027	2028
ETP DRH	5,46	6,21	5,88	4,21

1° Modernisation globale des outils de gestion

- Exploitation accrue du logiciel de paie ;
- Implémentation d'un nouveau logiciel de gestion de temps interfaçable avec le logiciel de paie
- Digitalisation des communications basées sur organigramme : automatisation de la gestion des congés, des évaluations du personnel et plans de formation ;

=> Lancement des consultations en 2023 – implémentation en 09/2023

- Modification
 - En cas de maladie, passage de l'horaire lissé à l'horaire réel (optimisation de la gestion des pots d'heures) ;
 - Passage à des horaires 7h36/jour pour les temps plein (sauf statuts CPAS)

=> Dès 2023, après concertation syndicale.

2° Fidélisation du personnel

- Onboarding – processus d'intégration d'un nouveau collaborateur : familiarisation et sociabilisation avec l'entité :
 - Accueil des nouveaux engagés – parrainage des anciens ;
 - Suivi des nouveaux engagés (processus formalisé) ;
 - Créer de l'engagement et de l'attachement ;
 - Structurer la relation managers-managés ;
- Miser sur les 3 C de la communication : se connaître – se comprendre – se faire confiance ;
- Professionnalisation des recrutements – anticipation des besoins – implication forte de la ligne hiérarchique ;
- Organisation de travail permettant une implication des équipes (toute la ligne hiérarchique et le terrain) et des initiatives ;
- Assistance RH dans l'étude de réorganisation du travail y compris bien-être du personnel ;
- Gestion proactive des intérimaires – analyser les situations individuelles.

3° Politique de gestion de l'absentéisme

- Procédure de gestion des absences équitable et formalisée ;
- Rappel de la marche à suivre en cas d'absence ;
- Développement de la mobilité interne – équipe mobile – back-up ;
- Etude relative à la gestion de l'absentéisme menée avec le CESI, initiée en 2022 :
 - Réalisation d'un diagnostic interdisciplinaire de l'absentéisme en général et de l'absentéisme à court terme :
 - échanges sur les perceptions de la problématique de l'absentéisme et de ses causes ;
 - Identification des facteurs de (dé)motivation, de bien/mal-être au travail et présence/absence ;
 - Elaborer une politique de prévention : objectifs généraux, stratégie et moyens pour prévenir et gérer l'absentéisme (fin 2022) ;
 - 2023 - Mettre au point un plan d'actions, déterminé par les objectifs stratégiques définis.

4° Développement d'un management de proximité

- Formation de la ligne hiérarchique ;
- Développement soft HR ;
- Stimulation de la reconnaissance ;
- Evolution/promotion.

5.5 - DÉPARTEMENT DES FINANCES

5.5.1 – Indicateurs financiers du Département des Finances

Le Département des Finances est par essence tout entier dévolu à la maîtrise et au contrôle des opérations financières d'INTERSENIORS. Tous les indicateurs financiers l'intéressent et il en assure le contrôle mensuel.

▪ PRODUITS

Le Département est susceptible d'améliorer les résultats par la meilleure gestion possible des délais de paiement fournisseurs, des dettes et des emprunts, et de la trésorerie. Sa participation à la gestion de la récupération des impayés concourt à la prévention des irrécouvrables.

▪ CHARGES

Au niveau des charges, le Département génère les charges de son personnel et de ses frais d'exploitation, d'un montant relatif très faible.

5.5.2 – Projets du Département des Finances

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 transcrits dans les plans financiers qui permettent de prendre les décisions stratégiques.

Les analyses se poursuivront afin d'aider la direction à optimiser l'activité notamment par l'étude des divergences de coûts entre établissements en vue de leur harmonisation à la baisse.

Etude objective des comptes et indicateurs

Prévisions selon plans de février 2022 - en €	2022	2023	2024	2025
INTERSENIORS	-405.797 €	-556.545 €	926.172 €	838.033 €

Après de nombreuses réorganisations tant au niveau des équipes qu'au niveau des pratiques de terrain (réalisées et planifiées), les plans financiers 2022-2027 élaborés en février 2022 présentaient des résultats positifs au terme de la période de rénovation de la MRS Le Centenaire (voir tableau ci-dessus)

Toutefois, la crise énergétique de fin 2021 a été accentuée par la guerre en Ukraine depuis mars 2022 et a impacté négativement nos estimations.

Dans ce contexte, le Département financier a travaillé sur de nouvelles pistes d'amélioration des résultats telles que la gestion active de la dette ou encore le suivi optimisé des investissements. Par ailleurs, un tableau de suivi a été mis en place afin de répertorier toutes les mesures prises et envisagées dans le cadre du retour à l'équilibre.

De plus, des tableaux d'indicateur de performance complémentaires seront élaborés en collaboration avec les départements opérationnels pour les guider dans leur gestion quotidienne.

INDICATEURS DE PERFORMANCES : OBJECTIFS QUALITATIFS ET QUANTITATIFS

OBJECTIFS QUANTITATIFS

- Tarif d'hébergement et suppléments : indexation ;
- Forfait AVIQ prix de journée ;
- Forfait AVIQ troisième volet/AFC ;
- Optimiser les différents subsides : APE – MARIBEL – Accords sociaux non marchand, financement aménagement fin de carrière, ... ;
- Requalifications MRPA → MRS ;
- Taux d'occupation ;
- Evolution intérim ;
- Gestion de l'absentéisme ;
- Gestion des risques professionnels.

OBJECTIFS QUALITATIFS

Le concept de qualité est une notion subjective et la démarche qualité est un processus d'amélioration continue. Il s'agit de remettre régulièrement sur le métier les pratiques quotidiennes.

Outre les normes de qualités normatives que doivent rencontrer les institutions, la qualité peut s'apprécier au travers de différents éléments qui pour INTERSENIORS, doivent être développés afin de minimiser le risque d'institutionnalisation :

- Les repas : choix – qualité – présentation
 - INTERSENIORS participe à la commission alimentaire mise en place par le CHBA, lieu d'échanges, de recommandations et de découvertes ;
 - La Direction hôtelière du CHBA participe aux conseils des résidents afin de faire évoluer son offre en fonction des remarques et des demandes des résidents ;
 - Un référent cuisine du CHBA exerce au sein de chaque établissement afin de rapporter quotidiennement les besoins et les constats ;
 - Les choix sont continuellement adaptés et des nouveautés proposées, fruit parfois de nombreuses recherches (crèmes enrichies pour résidents dysphagiques par exemple) ;
 - Nouvelle « carte menu » - le personnel aide le résident à choisir ses repas selon ses goûts et ses envies ;
- Les activités et animations proposées au sein des établissements et *extramuros*
 - *INTERSENIORS propose des programmes d'activités pensés avec les résidents, ancrés dans leurs habitudes et leur environnement passé*
 - Il s'agit d'une politique qui a certes un coût mais qui pour INTERSENIORS, est une priorité : assurer aux résidents, valides et moins valides, une vie sociale digne, interne et externe ;
 - Développer des activités diversifiées élargies à la promotion des compétences des personnes âgées et non pas centrées sur un seul et unique but ludique ;

- Le souci de réactiver le potentiel des résidents ;
 - INTERSENIORS a noué des partenariats avec des plateformes de bénévolat ;
- La qualité de l'environnement physique : bâtiments et abords
 - Maintenance et rafraichissements de toutes les résidences, sachant que 2 résidences ont moins de 15 ans ;
 - Que des travaux de rénovation lourds sont prévus pour la MRS Le Centenaire ;
 - Qu'une annexe va être construite à la Résidence Chantraine, permettant de réorganiser les locaux, de prévoir de nouveaux vestiaires, un nouveau salon de coiffure, ... ;
 - La mise à disposition de jardins et de terrasses d'agrément ;
- L'accueil des résidents et des familles et les informations communiquées
 - Projet de vie de l'établissement ;
 - Orientations de l'établissement et ses objectifs : qualité de la prise en charge globale (soins, entretien, animations, ...), respect des convictions, tolérance et ouverture aux diverses coutumes culturelles ;
- Les moyens matériels (lits médicalisés, verticalisateurs, lève-personne, équipements de kinésithérapie, d'ergonomie, ...)
- La qualité des soins :
 - Projet de vie individualisé ;
 - Dossier individualisé de soins ;
 - Mise en pratique d'une culture des soins palliatifs ;
 - Unité déments – méthode Montessori ;
 - Unité Psychiatrique ;
 - Programme de formation continue ;
 - Organisation de la communication entre les professionnels ;
 - Transmission, compréhension, suivi des informations systématisé ;
 - Reconnaissance de chaque membre ;
 - L'importance du personnel d'encadrement et les relations avec ce personnel :
 - INTERSENIORS prône l'implication de tout le personnel y compris le personnel d'entretien dans le maintien de l'autonomie des résidents ;
 - INTERSENIORS prône la communication interne pour transformer la maison du dernier repos en un espace de chaleur humaine ;
 - INTERSENIORS entend valoriser le travail d'humains pour des humains ;
- Le degré de satisfaction des résidents afin de fonder nos propositions d'amélioration de la qualité des services sur des informations de terrain : enquête Santhea en cours ;
- La formation de l'ensemble du personnel ;
- La sécurité au travail ;
- Actualisation des procédures.

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 IF-IC) ;
- Culture de formation continue ;
- Culture de travail inclusive ;
- Formation de la ligne hiérarchique au management de proximité ;
- 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.