



BIENVENUE CHEZ VOUS

9 MAISONS DE
REPOS ET DE
SOINS

30 LOGEMENTS
ADAPTÉS -
RÉSIDENCE DU
VAL ST-LAMBERT

2 CENTRES DE
SOINS DE JOUR



1^{ère} évaluation du plan stratégique
2023-2025

Assemblée générale ordinaire du 28 décembre 2023

INTERSENIORS

PLAN STRATEGIQUE TRIENNAL 2023-2025 : 1^{ère} évaluation

TABLE DES MATIERES

I. INTRODUCTION	3
II. MAISONS DE REPOS ET DE SOINS - CENTRES DE SOINS DE JOUR - LOGEMENTS ADAPTES ...	3
III. EVALUATION	4
CONTEXTUALISATION	4
EVALUATION 2022-2023	6
IV. RAPPORT FINANCIER PERMETTANT DE FAIRE LE LIEN ENTRE LES COMPTES APPROUVES DES TROIS EXERCICES PRECEDENTS - PERSPECTIVES D'EVOLUTION ET DE REALISATION POUR LES TROIS ANNEES SUIVANTES - OBJECTIFS QUANTITATIFS.....	14
Evolution des résultats	14
V. BUDGET 2024.....	18
VI. CONCLUSIONS	22



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 2022 adoptait un plan stratégique portant sur les exercices 2023-2025.

En vertu du CDLD, *«ce plan identifie chaque secteur d'activité (en l'occurrence INTERSENIORS exploite un seul secteur), et inclut notamment un rapport permettant de faire le lien entre les comptes approuvés des trois exercices précédents et les perspectives d'évolution et de réalisation pour les trois années suivantes, ainsi que les budgets de fonctionnement et d'investissement par secteur d'activité. Le plan contient des indicateurs de performance et des objectifs qualitatifs et quantitatifs permettant un contrôle interne dont les résultats seront synthétisés dans un tableau de bord. Il est soumis à une évaluation annuelle lors de l'assemblée générale ordinaire du second semestre. »*

Le présent rapport est donc consacré à la première évaluation du plan stratégique 2023-2025.

II. MAISONS DE REPOS ET DE SOINS - CENTRES DE SOINS DE JOUR - LOGEMENTS ADAPTES

Fin 2023, Interseniors sc regroupe :

- ▶ 7 maisons de repos et de soins, soit 686 lits dont 155 lits MRPA et 527 lits MRS et 4 lits de court séjour :
 - La Résidence A-R GILLES *En Bords de Meuse* à Jemeppe/Meuse, capacité 150 lits : 36 Lits MRPA, 4 lits de court séjour et 110 lits MRS + demande d'exploiter 1 lit supplémentaire
 - La Résidence DOMAINE DU CHÂTEAU à Flémalle, capacité 140 lits : 37 lits MRPA et 103 lits MRS
 - La Résidence LES HEURES PAISIBLES à Waremme, capacité 108 lits : 26 lits MRPA et 82 lits MRS
 - La Résidence EGLANTINE à Seraing, capacité 70 lits : 17 lits MRPA et 53 lits MRS
 - La Résidence LES GENÊTS à Ougrée, capacité 59 lits, 29 Lits MRPA et 30 lits MRS
 - La Résidence CHANTRAINE à Saint-Nicolas, capacité 47 lits : 10 lits MRPA et 37 lits MRS
 - La Résidence MRS LE CENTENAIRE (capacité 112 lits MRS purs) a été fermée fin décembre 2020. Les travaux de rénovation en profondeur démarreront début 2024

- ▶ 2 centres de soins de jour

- 10 places au Centre M. YOURCENAR à Flémalle
- 12 places au Centre LA CIGALE à Waremme
- ▶ 30 appartements adaptés pour personnes âgées à Seraing
- ▶ LES LILAS SA, filiale d'Interseniors, soit 149 lits : *64 lits MRPA et 85 lits MRS*
 - La Résidence LES LILAS à Seraing, capacité 75 lits : *31 lits MRPA et 44 lits MRS*
 - La Seigneurie du Val Saint-Lambert à Seraing, capacité 74 lits : *33 lits MRPA et 41 lits MRS*

III. EVALUATION

CONTEXTUALISATION

Le plan stratégique 2023-2025 a été élaboré dans un double contexte, primo, de post-covid et secundo, de crise économique liée à la guerre en Ukraine dont on percevait déjà les futures conséquences sur les ressources humaines et les prix des biens et services, des denrées alimentaires ainsi que sur les coûts énergétiques. Cette première évaluation du plan s'inscrit dans ce même environnement.

Le contexte de crise sanitaire

Interseniors s'est bien redressée après la crise sanitaire pour retrouver des taux d'occupation de 98% en 2022, témoins de la confiance restaurée des résidents et des familles, et de la qualité du modèle proposé par l'Intercommunale.

Après 2 ans de crise sanitaire, l'ordre est donc revenu mais non sans laisser de traces. Chacun s'accorde pour témoigner qu'il y a un avant et un après COVID. Si la crise sanitaire a monopolisé l'attention et les ressources en 2020 et 2021, ses conséquences les monopolisent tout autant depuis 2022.

Les bases de notre société ont manifestement changé. Les attentes et les besoins des uns et des autres se sont fortement modifiés, les choix de gestion ont dû être réinventés.

Soucieuse de contribuer à lutter contre les épidémies et à améliorer les prises en charge des résidents, Interseniors participe régulièrement à des études :

- Etude Scope (1&2) - étude de la prévalence des anticorps anti-SARS-CoV-2 chez les résidents et les membres du personnel des maisons de repos, initiée début 2021 et menée par UGent, la KU Leuven et ULiège ;
- Etude SENIOR, menée par ULiège dès 2013 et visant à mieux comprendre les dynamiques de la fragilité chez les résidents de maison de repos à partir de données sociodémographiques, anamnestiques et cliniques chez l'ensemble des résidents ayant marqué leur consentement pour participer à cette étude (nouvelle collecte de données en 2019 et 2023) ;

- Enquête qualité menée par SANTHEA : depuis 2011, Santhea dispose de sa propre enquête de mesure de la satisfaction des patients en milieu hospitalier. En 2022, ce projet a été transposé pour la première fois aux MR-S ;
- Etude sur l'impact de la vitamine D sur le métabolisme" (lien entre le développement de la matière osseuse et l'absence ou non de vitamine D en suffisance dans le corps) menée par le C.H.U...

Suite à la crise sanitaire, on notera l'initiative « React-EU » de l'Union européenne pour favoriser la réparation des dommages engendrés par la pandémie Covid-19 et ses conséquences sociales, et préparer une reprise écologique, numérique et résiliente de l'économie. Dans ce cadre, Interseniors a pu acquérir des appareils de désinfection de l'air et de désinfection du matériel, des oxyconcentrateurs, des détecteurs de CO2 et réaliser des travaux d'aménagement de l'entrée à la Résidence Les Heures Paisibles de Waremme.

Contexte de pénurie de personnel

La pénurie de personnel soignant infirmier préexistait à la crise COVID. Cette pénurie s'est étendue à d'autres métiers du secteur (aides-soignants, ergothérapeutes, logopèdes), à d'autres profils plus généralistes (comptables, personnel RH), voire même aux ouvriers lourds ou de maintenance.

Interseniors connaît depuis 2022 des mouvements importants de personnel, parfois de salariés d'Interseniors (CPAS - CHBA) de longue date, partis pour d'autres institutions ou d'autres secteurs. De plus l'équilibre vie privée-vie professionnelle s'étant fortement modifié, les agents et les candidats à un emploi sollicitent des aménagements de plus en plus importants, en particulier au niveau des horaires mais également au niveau des rémunérations et avantages (en comparaison avec d'autres établissements, des hôpitaux, ...)

La question de l'attractivité du secteur des maisons de repos se pose plus que jamais. L'implémentation du modèle IF-IC (nouvelles classifications de fonctions analytiques et nouveaux modèles barémiques dans les secteurs non marchands) n'a malheureusement pas contribué à son renforcement.

La question du bien-être au travail, en particulier sous l'angle de la santé mentale, se pose également avec une acuité accrue ces derniers mois.

Le contexte inflationniste

La pression inflationniste a été forte en 2022, conséquence des crises sanitaire et politique internationale.

La forte augmentation du coût de l'énergie et les index salariaux successifs ont très fort impacté le compte de résultats 2022 mais ont été contrebalancés par les soutiens financiers importants dégagés par les gouvernements et les pouvoirs subsidiant.

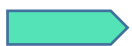
Cette pression s'est quelque peu affaiblie en 2023. Le retour à une inflation stabilisée à la baisse est attendu pour 2024 avec en revanche des taux d'intérêts repartis à la hausse.

L'audit organisationnel

Les recommandations de l'audit organisationnel de 2020 constituent le fil conducteur de la réorganisation de l'Intercommunale en marche depuis mai 2021. Ainsi, début 2023, la gestion de la Résidence du Val Saint-Lambert a été confiée à AGILIS (agence immobilière sociale).

L'accent est mis sur la correction de la trajectoire budgétaire à horizon 2027 (MRS Le Centenaire totalement opérationnelle).

EVALUATION 2022-2023



SITUATION FINANCIERE

L'activité 2022 de l'Intercommunale se solde par un bénéfice de l'ordre de 50.000€.

Les projections de fin d'année 2023, se chiffrent à -203.573€, signe d'une correction certaine de la trajectoire budgétaire de l'Intercommunale.



PROJETS IMMOBILIERS

1/ RESIDENCE MRS LE CENTENAIRE : attribution et conclusion du marché de travaux de rénovation

Le marché de rénovation a été attribué en juin 2023 et conclu en octobre 2023 après notification par l'AViQ de l'octroi du subside Papyboom ; le début du chantier est programmé pour le 8 janvier 2024.

La durée des travaux prévue est de 18 mois pour livrer le bâtiment entièrement rénové :

Phase 1 : après 12 mois, mars 2025, réouverture de 50 lits

Phase 2 : après 18 mois, octobre 2025, réouverture complète de la Résidence, soit 107 lits

Les résultats de l'étude stratégique PROBIS⁺ présentés en juillet 2021, accordaient une attention particulière à 3 éléments :

1. Au niveau du projet de vie, une réflexion plus approfondie va être menée pour développer des unités de vie permettant de prendre en charge les besoins spécifiques et variés de la population vieillissante (prise en charge appropriée de la démence, de pathologies liées à la vieillesse, à la psychologie/psychiatrie, animations adaptées intra et extra muros, ... ; développement d'un hébergement de type familial, ambiance cocoon, jardin, ...
2. Le prix de l'hébergement sera adapté à l'évolution de la richesse moyenne dans l'arrondissement de Liège, aux prix déjà pratiqués au sein de l'Intercommunale et aux prix pratiqués par la « concurrence proche ». En

2022, les prix d'hébergement dans les 6 résidences de l'intercommunale sont tous inférieurs à 60€.

3. Une réflexion a été menée sur la création, une fois la MRS Le Centenaire rouverte, d'une seule structure pour un seul titre de fonctionnement regroupant la MRS Le Centenaire et la Résidence Les Genêts.

2/ RESIDENCE CHANTRAINE : extension - attribution et conclusion du marché de travaux

Le marché a été attribué en août 2022, l'accord relatif à l'octroi des subsides est attendu pour fin 2023.

Les travaux d'extension pourraient démarrer courant 1^{er} semestre 2024 et permettront, au plus tard en janvier 2025, l'ouverture de 2 lits supplémentaires, portant la capacité de 47 à 49 lits.

3/ RESIDENCE A-R GILLES EN BORDS DE MEUSE : réception définitive

La réception définitive est intervenue en janvier 2023.

Un dossier a été rentré en octobre 2023 pour accroître d'un lit la capacité de l'établissement, la portant à 151 lits en décembre 2023.

4/ SIEGE SOCIAL DE L'INTERCOMMUNALE : réaménagement des bureaux libérés par le CPAS de Seraing sur le site du Complexe Le Centenaire. Le transfert des bureaux du siège de l'Intercommunale vers la partie centrale du Complexe du Centenaire a été opérée en 2021.

INDICATEURS QUANTITATIFS

EVOLUTION DU NOMBRE DE LITS AGREES 2009-2023 ET PERSPECTIVES 2024-2025

	Lits MR/MRS	Places CSJ	Lits en accord de principe et liste d'attente	Evénements
2009	593	22	49	
2010	642	22	0	Ouverture Domaine du château
2018	686	22	8 en liste d'att.	Ouverture Ange-Raymond Gilles
2020	574	22	112 accord p + 9 accord p +8 liste att	Fermeture provisoire Centenaire fin 2020 ,Résidence Les Genêts
2021- 2023	574	22	112+ 9 + 8	idem
2024	575	22	112+ 8 + 8	Création d'1 lit supplémentaire Rés. AR Gilles En Bords de Meuse
2025	577	22	112+ 6 + 8	Création de 2 lits supplémentaires Rés. Chantraine
2025	627	22	62+ 6 + 8	Réouverture MRS Le Centenaire
Les Lilas	149	/	/	

L'activation le 1^{er} août 2020 de 45 lits MRPA en lits MRS pour les Résidences Les Genêts, Eglantine et Ange-Raymond Gilles, et l'activation le 1^{er} janvier 2021 de 6 lits MRPA en lits MRS à la Résidence Domaine du Château ont permis une évolution significative des recettes AVIQ de ces établissements à partir de 2022 et plus encore en 2023.

Globalement, les lits se répartissent sur les différents sites de l'intercommunale selon un ratio 25% MRPA / 75% MRS, sauf pour la Résidence Les Genêts, ancienne MRPA « pure » (actuellement 50%-50%).

La Résidence A-R Gilles *En Bords de Meuse* accueillera, fin 2023-début 2024, 1 lit supplémentaire, tandis que 2 lits supplémentaires seront activés fin 2024 après les travaux d'extension de la Résidence Chantraine.

EVOLUTION DES TARIFS MOYENS D'HEBERGEMENT

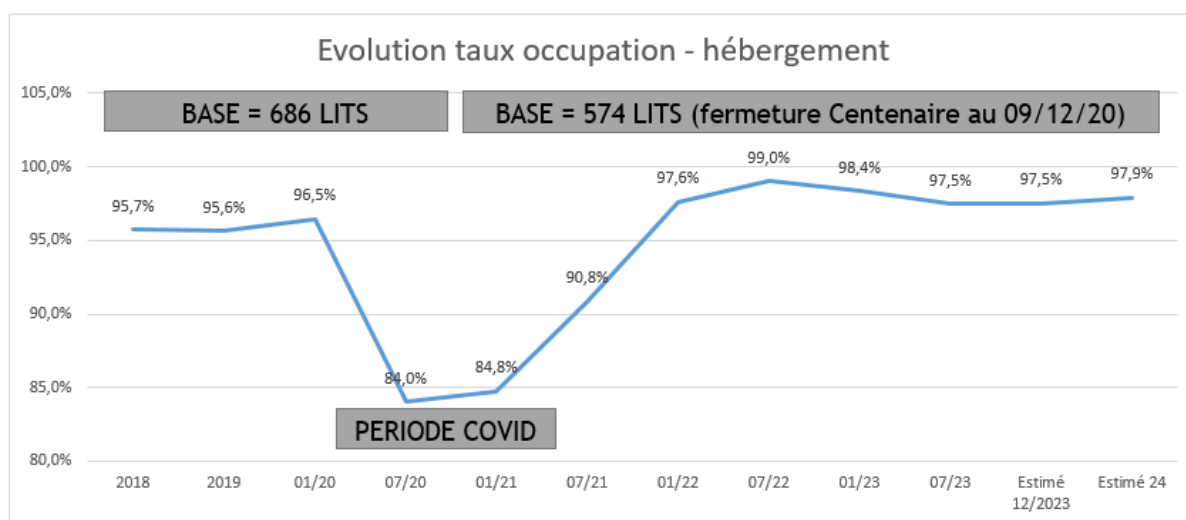
	2021	2022	2023	Estimé 2024
Centenaire	-	-	-	-
Genêts	44,58 €	46,57 €	51,63 €	53,17 €
Eglantine	44,86 €	46,83 €	51,92 €	53,48 €
Ange-Raymond Gilles	49,54 €	51,43 €	56,98 €	58,65 €
Heures Paisibles	46,57 €	48,62 €	53,91 €	55,53 €
Chantraine	42,27 €	44,09 €	48,91 €	50,37 €
Domaine Château	46,83 €	49,66 €	55,62 €	57,55 €
INTERSENIORS - hors Csj	46,59 €	48,80 €	54,24 €	55,92 €
Csj Cigale	-	-	-	26,12 €
Csj Marg. Yourcenar	-	-	-	27,13 €
Indexation et hausse des tarifs				
01/2022	4,05% à 4,37%			
01/2023	10,88%			
01/2024	3,00%			
Rattrapage pour les anciens tarifs : Genêts/Eglantine/Ange-Raymond Gilles/Domaine Château				
01/2021	5%			

Interséniors souhaite pratiquer une politique de prix d'hébergement devant permettre à la population de la Haute Meuse liégeoise d'accéder à des établissements de qualité à des prix abordables.

C'est dans ce contexte que seule l'indexation sur la base de l'évolution de l'indice des prix à la consommation a impacté les tarifs d'hébergement en 2022 et 2023.

Pour 2024, la seule application de l'index (indice d'avril) ne permettra pas de couvrir l'inflation connue en 2023. C'est ainsi qu'un dossier de demande de hausse de prix a été introduit. Cette demande de hausse est à mettre en parallèle avec les prévisions du Bureau fédéral du Plan du 3 octobre 2023 qui tablent sur une augmentation de 2% des pensions en novembre 2023, en avril 2024 et en octobre 2024.

EVOLUTION DES TAUX D'OCCUPATION



Après la période de crise COVID de 2020, l'année 2021 a connu une remontée progressive des taux d'occupation pour atteindre un rythme de croisière à hauteur de 97,6% à partir de début 2022 et 97.9% estimé 2024.

EVOLUTION DU NOMBRE D'ENTREES ET DE SORTIES DES RESIDENTS

INTERSENIORS	2021	PAR MOIS
Entrées	269,38	22,45
Sorties	-195,71	-16,31

INTERSENIORS	2022	PAR MOIS
Entrées	251,70	20,97
Sorties	-237,18	-19,77

INTERSENIORS	08/23 cum	PAR MOIS
Entrées	163,75	20,47
Sorties	-166,29	-20,79

La disponibilité de lits suite aux nombreux décès COVID de 2020 explique l'écart entre le nombre d'entrées et de sorties en 2021. Une fois le rythme de croisière retrouvé début 2022, le nombre moyen d'entrées et de sorties s'élève à environ 20 résidents par mois pour l'ensemble des résidences.

Ces chiffres méritent une attention particulière dans la mesure où, à eux seuls, ils témoignent de l'évolution du secteur à travers des durées de séjour plus courtes, et partant, de l'important travail de communication, d'analyse, d'accueil, de prise en charge, d'adaptation et de résilience du personnel, ... caché dans cette statistique.

REPARTITION FEMMES/HOMMES

INTERSENIORS	2023
Femmes	75%
Hommes	25%

En 2023, les résidences accueillent en moyenne 75% de femmes et 25% d'hommes.

AGE MOYEN DES RESIDENTS

INTERSENIORS	2023
Femmes	85 ans
Hommes	80 ans
Femmes+Hommes	84 ans
Résidents "centenaires"	9 résidents
Doyenne	108 ans

En 2023, l'âge moyen des résidents est de 84 ans (85 ans pour les femmes et 80 ans pour les hommes). Le nombre de résidents « centenaires » s'élève à 9 et notre doyenne, qui est aussi celle de la Province de Liège, est âgée de 108 ans.

Les prises en charge et les projets de vie d'établissement et individualisés sont adaptés à notre réalité.

EVOLUTION DES RESULTATS 2021-2022 - Estimé 2023 -Prévisions 2024

- ⇒ 2021 : année marquée par la remontée progressive des taux d'occupation suite à la période de crise COVID de 2020, par des pertes d'exploitation partiellement couvertes par des aides financières et par la fermeture en décembre 2020 de la MRS Le Centenaire.
- ⇒ 2022 : année témoin de taux d'occupation de croisière après un travail de restauration de la confiance de la part de toutes les équipes , avec une résidence fermée pour travaux (MRS Le Centenaire) et un résultat à l'équilibre qui s'explique par diverses mesures de gestion visant à corriger la trajectoire budgétaire ainsi que par une régularisation d'aides financières AViQ « COVID » liées aux années antérieures et l'octroi d'une prime énergie permettant de compenser partiellement la flambée des prix de l'énergie.
- ⇒ 2023 : année présentant des taux d'occupation de croisière, une résidence fermée (MRS Le Centenaire) et dont le résultat est impacté positivement par des régularisations de financements du personnel liés aux années antérieures

- ⇒ 2024 : année qui sera marquée par le début des travaux dans 2 résidences (MRS Le Centenaire et Résidence Chantraine), par la poursuite de la correction de la trajectoire budgétaire et par une inflation estimée moindre.
- ⇒ 2024-2028 Projections toutes choses restant égales par ailleurs.

	2021 REEL	2022 REEL	2023 ESTIME	2024 PLAN
<i>EVENEMENTS PARTICULIERS</i>	<i>Centenaire fermé</i>			<i>Centenaire en rénovation</i>
PRODUITS EXPLOITATION	29.200.432 €	32.868.508 €	35.573.699 €	35.852.038 €
HEBERGEMENT	9.321.896 €	10.191.290 €	11.274.714 €	11.706.196 €
FORFAIT MR/MRS	13.014.498 €	15.059.055 €	15.618.611 €	15.812.439 €
SUBVENTIONS RH	5.650.258 €	6.477.204 €	7.616.384 €	7.354.188 €
AUTRES PRODUITS EXPLOITATION	1.213.781 €	1.140.959 €	1.063.989 €	979.214 €
CHARGES EXPLOITATION	27.897.642 €	30.857.362 €	33.874.311 €	34.515.969 €
FRAIS DU PERSONNEL	21.710.552 €	23.469.286 €	26.067.603 €	26.415.976 €
JOURNEES ALIM/BOISSONS/COMPL ALIM	3.419.523 €	3.907.746 €	4.167.475 €	4.450.290 €
ENERGIE	700.248 €	1.370.759 €	1.383.331 €	1.177.364 €
CONSOMMABLE MEDICAL ET ENTRETIEN	394.435 €	432.852 €	458.760 €	489.008 €
AUTRES CHARGES EXPLOITATION	1.672.884 €	1.676.719 €	1.797.139 €	1.983.331 €
RESULTAT EXPLOITATION hors amort	1.302.790 €	2.011.146 €	1.699.387 €	1.336.069 €
AMORTISSEMENTS	1.976.611 €	1.948.297 €	1.928.833 €	1.828.211 €
CREANCES DOUTEUSES	-7.364 €	3.009 €	42.000 €	15.000 €
PROVISIONS	23.800 €	70.000 €	-154.999 €	-72.000 €
RESULTAT EXPLOITATION hors résultat financier	-690.257 €	-10.160 €	-116.445 €	-435.143 €
PRODUITS FINANCIERS	731.395 €	711.186 €	742.262 €	715.492 €
CHARGES FINANCIERES	750.410 €	634.467 €	829.224 €	764.619 €
RESULTAT D'EXERCICE	-710.369 €	57.872 €	-203.573 €	-484.740 €

AXES STRATEGIQUES

QUALITE

- De l'approche, par une vision intégrative de la prise en charge tenant compte de l'histoire du résident, de son environnement socio-culturel et relationnel et de ses pathologies
- 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
- Par le recours à un matériel adapté et aux nouvelles technologies : système anti-fugue, système de détection des chutes et informatisation des plans de soins
- Par la participation à l'enquête Qualité menée par Santhea en mars et septembre 2022

EQUILIBRE FINANCIER

- Optimisation des subsides
- Maîtrise des dépenses
- Recherche des synergies possibles
- Recalibrage des investissements
- Présentation de situations comptables périodiques
- Présentation de KPI

RESSOURCES HUMAINES

- Adaptation du cadre en fonction des départs naturels et des besoins : en cours depuis 2021
- Révision des statuts administratif et pécuniaire : adhésion au modèle salarial IF-IC et adoption des statuts par le Conseil d'administration d'avril 2023
- Favoriser les dynamiques de co-construction et aider les équipes à être résilientes face aux complexités qu'elles rencontrent → plan de lutte contre l'absentéisme élaboré avec le CESI (SEPPT) et formation de la ligne hiérarchique

COMMUNICATION

- Donner à Interseniors une identité forte : une nouvelle charte graphique a été élaborée déclinée dans l'ensemble de la communication de l'intercommunale

InterSeniors

Bienvenue Chez Vous

*Maisons de repos et de soins - Centres de soins de jour -
Logements adaptés*

- Créer un esprit d'entreprise parmi le personnel :
 - * Rencontres systématiques avec le nouveau personnel à l'occasion de petits déjeuners trimestriels organisés dans chaque résidence avec la direction de l'établissement et la direction de l'Intercommunale
 - * Rencontres annuelles avec l'ensemble du personnel pour la remise des médailles du travail et la fête des retraités, associant également les résidents *Chez Eux*
 - * Organisation annuelle d'une fête du personnel dansante et conviviale

IV. RAPPORT FINANCIER PERMETTANT DE FAIRE LE LIEN ENTRE LES COMPTES APPROUVES DES TROIS EXERCICES PRECEDENTS - PERSPECTIVES D'EVOLUTION ET DE REALISATION POUR LES TROIS ANNEES SUIVANTES - OBJECTIFS QUANTITATIFS

EVOLUTION DES RESULTATS

	2022	2023	2024	2025
Plan déc 2022	-31.355 €	-956.596 €	-684.247 €	-1.633.095 €
1ère Evaluation	57.872 €	-203.573 €	-484.740 €	-381.580 €

Dès 2023, les résultats d'exercice affichent une perte annuelle moins importante que la prévision initiale.

L'évolution du taux d'indexation des tarifs hébergement a tout d'abord contribué à l'amélioration des prévisions pour les années 2023-2024-2025. En effet, le contexte d'inflation des années 2021-2022 a engendré une augmentation des tarifs par rapport aux prévisions initiales.

L'année 2023 est par ailleurs impactée positivement par des événements exceptionnels dont des régularisations de financement APE par rapport aux années précédentes et des reprises de provisions vis-à-vis de litiges clôturés.

Pour 2025, la mise à jour du plan financier du Centenaire contribue également à l'amélioration des prévisions.

A. Produits d'exploitation

L'hébergement

	2022	2023	2024	2025
Plan déc 2022	10.160.702 €	10.983.952 €	11.425.146 €	12.778.126 €
1ère Evaluation	10.191.291 €	11.274.714 €	11.706.196 €	12.886.813 €

Alors que le plan de décembre 2022 tablait sur une indexation à hauteur de 8% en 2023 et 4% en 2024, le taux réel s'est élevé à 10,88% en 2023 et est estimé à 3% en 2024.

Pour 2025, le taux d'occupation du Centenaire est estimé à 37% dans la version actuelle des plans contre 50% dans la version de décembre 2022, et ce, en raison du décalage de 2 mois de la date de début des travaux lié à la notification de l'accord sur subsides.

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

	2022	2023	2024	2025
Plan déc 2022	16.597.974 €	17.640.032 €	18.417.880 €	20.809.769 €
1ère Evaluation	16.491.388 €	17.232.412 €	17.476.418 €	19.549.667 €

Alors que le plan de décembre 2022 tablait sur une indexation à hauteur de 4,5%, le taux réel est estimé à 2,3% en 2023.

Pour 2024 et 2025, l'écart à la baisse est ensuite expliqué par la mise à jour des forfaits selon la réalité des cas. De plus, la suppression de 2 composantes des forfaits suite au passage à l'IFIC a également entraîné une diminution de ceux-ci. Cette diminution de recettes est toutefois récupérée à travers le financement IFIC (rubrique « subventions personnel »).

Pour 2025, le taux d'occupation du Centenaire est estimé à 37% dans la version actuelle des plans contre 50% dans le plan initial de décembre 2022, pour les mêmes raisons évoquées dans la section des recettes d'hébergement.

Subventions « RH »

	2022	2023	2024	2025
Plan déc 2022	4.851.602 €	4.233.661 €	4.168.262 €	4.310.902 €
1ère Evaluation	5.044.868 €	6.002.583 €	5.690.209 €	6.021.511 €

L'année 2023 a enregistré une régularisation APE sur les années antérieures ainsi qu'une prime exceptionnelle APE octroyée pour 2023, soit 220 K€.

De plus, le poste « subventions personnel » augmente en raison de la mise en œuvre de l'IFIC au 19/04/2023 et du financement qui en découle. Le financement considéré correspond à celui des fonctions activées pour les maisons de repos secteur public (personnel infirmier et personnel KELR) et couvre la rétroactivité de la mise en œuvre au 01/07/2022 (830K€). Pour 2025, ce financement est en augmentation suite à la réouverture progressive du Centenaire et à l'engagement de personnel en conséquence.

Finalement, les subventions pour les années 2023 et suivantes sont à la hausse suite à la pérennisation du financement « création d'emploi 2021-2024 - accord non-marchand » pour (600 K€).

Autres produits d'exploitation

	2022	2023	2024	2025
Plan déc 2022	1.151.514 €	979.046 €	964.060 €	989.390 €
1ère Evaluation	1.140.959 €	1.063.989 €	979.214 €	998.660 €

Le solde de la prime énergie comptabilisée sur le 1^{er} trimestre 2023 ainsi qu'une augmentation des indemnités d'assurance pour sinistres expliquent l'augmentation des autres produits d'exploitation sur l'année 2023.

B. Les charges d'exploitation

Frais de personnel

	2022	2023	2024	2025
Plan déc 2022	23.385.506 €	25.129.357 €	25.811.409 €	29.278.957 €
1ère Evaluation	23.469.282 €	26.067.603 €	26.415.976 €	28.998.324 €

Plusieurs facteurs permettent d'expliquer l'évolution à la hausse des frais de personnel pour les années 2023/2024 et à la baisse pour l'année 2025 par rapport au plan initial de 2022 :

- la mise en œuvre de l'IFIC au 19/04/2023 qui engendre une augmentation de la masse salariale à ETP équivalent
- la pérennisation du financement « création d'emploi 2021-2024 » qui entraîne une augmentation des ETP et de la masse salariale
- l'indexation de la masse salariale ré-estimée à 2,2% en 2023 au lieu des 4,1% considérés dans le plan de décembre 2022
- l'évolution du taux de remplissage du Centenaire pour 2025 (37% au lieu du 50%)

Les autres charges d'exploitation

	2022	2023	2024	2025
Plan déc 2022	23.385.506 €	25.129.357 €	25.811.409 €	29.278.957 €
1ère Evaluation	23.469.282 €	26.067.603 €	26.415.976 €	28.998.324 €

Les autres charges d'exploitation peuvent être scindées en 3 thèmes principaux : les journées alimentaires, l'énergie et les consommables/services&biens divers.

Tous ces postes ont été impactés à la baisse en 2025 suite à la révision du taux de remplissage du Centenaire (37% au lieu du 50%). Le solde de l'évolution s'explique comme suit :

Les journées alimentaires :

	2022	2023	2024	2025
Plan déc 2022	3.920.935 €	4.159.755 €	4.404.857 €	4.917.018 €
1ère Evaluation	3.907.744 €	4.167.475 €	4.450.290 €	4.881.803 €

La journée alimentaire a connu une indexation au 1^{er} octobre 2023 plus élevée que celle prévue dans le plan de décembre 2022.

L'énergie :

	2022	2023	2024	2025
Plan déc 2022	1.404.802 €	1.322.948 €	1.164.352 €	1.366.876 €
1ère Evaluation	1.370.756 €	1.383.331 €	1.177.364 €	1.296.863 €

L'évolution à la hausse du coût du réseau et des taxes/redevances gouvernementales a augmenté les prévisions des charges énergétiques.

Les consommables/services biens divers :

	2022	2023	2024	2025
Plan déc 2022	2.176.961 €	2.411.855 €	2.378.732 €	2.630.365 €
1ère Evaluation	2.109.579 €	2.255.899 €	2.472.340 €	2.653.667 €

Le report de travaux d'entretien et réparation a réduit ce poste de charges en 2023 et à partir de 2024, un coût de maintenance informatique pour un nouveau logiciel RH a été pris en compte selon l'évolution du département.

Dotations aux amortissements

	2022	2023	2024	2025
Plan déc 2022	1.951.229 €	1.966.076 €	1.890.282 €	2.184.706 €
1ère Evaluation	1.948.296 €	1.928.833 €	1.828.211 €	1.947.884 €

Certains investissements prévus en 2023 n'ont pas été réalisés, entraînant une réduction des charges d'amortissement correspondantes. Cela concerne notamment le logiciel de temps de prestation, les unités d'air-conditionné, le remplacement du tableau électrique sur le

site du Centenaire, du matériel de cuisine dont un lave-vaisselle et divers rafraîchissements de bâtiments qui seront réalisés pour certains dès 2024. Le financement du projet de la construction de l'annexe à la Résidence Chantraine est reporté en 2025.

En 2024, des travaux et investissements indispensables ont été considérés : le remplacement du système d'appel infirmier aux Genêts et aux Heures Paisibles est programmé pour 2025.

La mise aux normes et modernisation de la MRS le Centenaire étant programmée en 2024 jusqu'octobre 2025, la prise en charge des amortissements sera imputée dès le mois de mars 2025 proportionnellement à l'activité, soit 37 % justifiant principalement la diminution de près de 235.000 €.

Produits financiers

	2022	2023	2024	2025
Plan déc 2022	713.030 €	718.903 €	733.763 €	783.435 €
1ère Evaluation	711.188 €	742.262 €	715.492 €	734.824 €

En 2023, les avances perçues sur divers « dossiers » dont l'IFIC et le financement accord non-marchand 2020-2024 a permis de redresser la trésorerie et bénéficier de produits de placements financiers.

Le projet de rénovation de la MRS Le Centenaire étant postposé, l'intégration du subside y relatif est imputé à partir de l'exercice 2025 proportionnellement à l'accueil de nouveaux résidents parallèlement à la prise en charge des amortissements.

Charges financières

	2022	2023	2024	2025
Plan déc 2022	609.744 €	600.199 €	729.727 €	909.795 €
1ère Evaluation	634.464 €	829.224 €	764.619 €	799.043 €

Fin 2022, nous avons accusé des charges d'intérêts sur quelques emprunts en « Gestion active de la dette ».

En 2025, la réévaluation à la baisse des charges financières fait suite au décalage de la finalisation des travaux du projet de rénovation de la MRS Le Centenaire postposant le remboursement du financement.

V. BUDGET 2024

PRODUITS EXPLOITATION	35.852.038 €
HEBERGEMENT	11.706.196 €
FORFAIT MR/MRS	15.812.439 €
SUBVENTIONS RH	7.354.188 €

AUTRES PRODUITS EXPLOITATION	979.214 €
CHARGES EXPLOITATION	34.515.969 €
FRAIS DU PERSONNEL	26.415.976 €
Charges du personnel	25.705.909 €
Personnel mis à disposition	710.067 €
JOURNEES ALIM/BOISSONS/COMPL ALIM	4.450.290 €
ENERGIE	1.177.364 €
CONSOMMABLE MEDICAL ET ENTRETIEN	489.008 €
AUTRES CHARGES EXPLOITATION	1.983.331 €
Locations (matériel et linge)	447.201 €
Services extérieurs (déchets et nettoyage)	188.757 €
Assurances	37.198 €
Transport	38.268 €
Maintenance et entretien	435.793 €
Maintenance informatique et fourn. bureau	210.824 €
Frais administration (téléph-honor-représentat)	243.841 €
Administrateur	141.000 €
Honoraires médecins coordinateurs	184.890 €
Autres charges	55.559 €
RESULTAT EXPLOITATION hors amort	1.336.069 €
AMORTISSEMENTS	1.828.211 €
CREANCES DOUTEUSES	15.000 €
PROVISIONS	-72.000 €
RESULTAT EXPLOITATION hors résultat financier	-435.143 €
PRODUITS FINANCIERS	715.492 €
CHARGES FINANCIERES	764.619 €
RESULTAT D'EXERCICE	-484.740 €

HYPOTHESES - RECETTES HEBERGEMENT

RESIDENCES	TAUX D'OCCUPATION	TARIF	HAUSSE DE PRIX	RECETTES
GENETS	98,0%	51,62 €	3%	1.125.262 €
EGLANTINE	99,0%	51,92 €	3%	1.356.383 €
ARG	98,3%	56,94 €	3%	3.184.705 €
HEURES PAISIBLES	98,3%	53,91 €	3%	2.156.473 €
CHANTRAINE	97,0%	48,90 €	3%	840.399 €

DOMAINE	97,0%	55,88 €	3%	2.860.512 €
	97,9%			11.523.681 €

CSJ	TAUX D'OCCUPATION	TARIF	HAUSSE DE PRIX	RECETTES
CIGALE	25,0%	25,36 €	3%	19.825 €
MY	25,0%	26,34 €	3%	17.160 €
				36.985 €

- hypothèse de hausse de prix de 3% au 1^{er} janvier 2024

HYPOTHESES - RECETTES AViQ

RESIDENCES	TAUX D'OCCUPATION	FORFAIT	INDEX	RECETTES
GENETS	96,0%	62,11 €	2%	1.313.460 €
EGLANTINE	97,0%	81,21 €	2%	2.058.920 €
ARG	96,3%	77,44 €	2%	4.202.243 €
HEURES PAISIBLES	96,3%	76,58 €	2%	2.972.325 €
CHANTRAINE	95,5%	85,12 €	2%	1.426.511 €
DOMAINE	95,0%	75,61 €	2%	3.754.857 €
	96,1%			15.728.315 €

CSJ	TAUX D'OCCUPATION	TARIF	INDEX	RECETTES
CIGALE	25,0%	59,27 €	2%	45.886 €
MY	25,0%	59,27 €	2%	38.238 €
				84.124 €

- forfait = forfait au 1^{er} janvier 2023 + 2% en novembre 2023 conformément aux prévisions du Bureau fédéral du Plan du 3 octobre 2023
- hypothèses pour index : 2% en avril 2024 et 2% en octobre 2024 conformément aux prévisions du Bureau fédéral du Plan du 3 octobre 2023

HYPOTHESES - AUTRES RECETTES

SUBVENTIONS "PERSONNEL"	RECETTES
APE	2.429.553 €
AViQ - 3ème VOLET	1.663.979 €
AViQ - aménagements fin de carrière	966.366 €
Fonds sectoriel MARIBEL	564.482 €
Fonds maladies profess	15.274 €

Financ. accord non-march (comité C)	599.927 €
Financ. IFIC	783.839 €
Prime sectorielle	189.535 €
Prime AViQ (ancien AWHIP)	80.232 €
Plan formation 600	50.000 €
Subv AViQ (fin. prime syndicale)	11.000 €
Total	7.354.188 €

AUTRES	RECETTES
Subside de fonctionnement	10.703 €
Indemnités accident du travail	60.000 €
Récupération repas accompagnant	40.109 €
Loyers Résidence VSL + ch locatives	229.917 €
Honoraires kiné	82.896 €
Convention management + soins	252.720 €
Refactur charge salariale cuisine	253.570 €
Divers	49.300 €
Total	979.214 €



HYPOTHESES - CHARGES SALARIALES

ETP	SOINS	KELR+ANIM	ENTRETIEN	TRAVAUX	CUISINE	DIRECT° ETS	STRUCTURE	TOTAL
GENETS	17,56	3,75	6,81	1,10	2,00	1,17		32,39
EGLANTINE	27,50	3,43	7,13	1,40		1,72		41,18
ARG	55,60	7,39	8,81	1,85	1,00	2,92		77,56
HEURES PAISIBLES	38,97	6,14	8,07	1,14		2,30		56,62
CHANTRAINE	18,20	3,32	3,04	1,03		1,13		26,71
CENTENAIRE	0,96			0,48		0,18		1,62
DOMAINE	51,45	7,62	11,18	1,61		1,40		73,25
LILAS		1,00						1,00
RES. VAL ST LAMB.			0,16					0,16
STRUCTURE			1,34	0,50			20,35	22,19
TOTAL	210,24	32,65	46,53	9,10	3,00	10,83	20,35	332,70

ETP	SOINS	KELR+ANIM	ENTRETIEN	TRAVAUX	CUISINE	DIRECT° ETS	STRUCTURE	TOTAL
TOTAL	16.474.772 €	2.674.290 €	2.579.157 €	532.078 €	253.708 €	1.007.203 €	1.982.042 €	25.503.250 €

- hypothèses pour index : 2% en mai 2024 et 2% en novembre 2024 conformément aux prévisions du Bureau fédéral du Plan du 3 octobre 2023



HYPOTHESES - INVESTISSEMENTS

Aménagement immeuble	82.700 €	dont	45.000 €	remplacement du tableau électrique site Centenaire
			32.000 €	petit travaux de rafraîchissement Chantraine, Genêts, Eglantine, Heures paisibles
Matériel médical	160.000 €	=	120.000 €	remplacement appel infi aux Genêts
			40.000 €	matériel médical tous établissements
				dont 20 000 € matériel, mobilier médical pour l'aménagement de l'annexe Chantraine
Matériel non médical	47.000 €	=	15.000 €	petit matériel cuisine
			32.000 €	mobilier et matériel d'entretien tous établissements
				dont 10 000 € de mobilier pour l'annexe Chantraine
Matériel informatique	10.300 €	=	10.300 €	Logiciel informatique RH
Total	300.000 €			



CHARGES - GROS TRAVAUX ET REPARATIONS - REPRISE DE PROVISIONS

5.000 €	Réparation sous-corniche à l'Eglantine
10.000 €	Isolation du genier à Chantraine
20.000 €	Réparation des klinkers terrasse à Chantraine
22.000 €	Réparation d'un couloir - main-courantes aux Heures Paisibles
15.000 €	Rénovation d'un pignon de la façade aux Heures Paisibles
72.000 €	

VI. CONCLUSIONS

L'année post-Covid 2022 affiche des résultats encourageant : équilibre financier, taux de remplissage optimum et qualité du service offert, de même que les projections financières à fin 2023.

Cependant, force est de constater que le changement est désormais la nouvelle norme dans notre monde en constante évolution. Force est d'admettre que notre défi est l'adaptation constante de notre façon de travailler ; nos connaissances acquises ne suffisent plus pour rester pertinents.

Interseniors s'est engagée, en 2021, dans une transformation en vue d'atteindre l'équilibre budgétaire. Les prévisions amènent l'intercommunale en positif à échéance 2027. Ce délai tient compte de la réouverture de la MRS Le Centenaire programmée pour 2025 et 2026.

Les projections établies se veulent toutes choses restant égales par ailleurs. Le passé récent nous a montré à quel point nous étions sensibles au contexte économique et socio-politique mondial. Dans ces circonstances, les diverses synergies possibles sont à étudier avec attention.