



BIENVENUE CHEZ VOUS

9 MAISONS DE
REPOS ET DE
SOINS

30 LOGEMENTS
ADAPTÉS -
RÉSIDENCE DU
VAL ST-LAMBERT

2 CENTRES DE
SOINS DE JOUR



**2ème évaluation du plan stratégique
2023-2025**

Assemblée générale ordinaire du 27 novembre 2024

INTERSENIORS

PLAN STRATEGIQUE TRIENNAL 2023-2025 : 2ème 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 2023-2024	7
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
V. BUDGET 2025.....	20
VI. CONCLUSIONS	24

*Octobre 2024 - La Résidence Les Genêts fête les 109 ans de Madame la Doyenne de la Région wallonne en compagnie de sa famille et de quatre autres résidentes
La Résidence les Gênets accueille 5 résidentes centenaires.*





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 deuxième évaluation du plan stratégique 2023-2025.

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

En 2024, Intersénioris sc regroupe :

- ▶ 7 maisons de repos et de soins, soit 687 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 151 lits : 37 Lits MRPA, 4 lits de court séjour et 110 lits MRS
 - 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 2020. Les travaux de rénovation en profondeur sont en cours en vue d'une réouverture en 2025.

- ▶ 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 contexte sanitaire post-covid et de crise économique subséquente. La première évaluation du plan stratégique 2023-2025 faisait déjà apparaître leurs conséquences sur les ressources humaines et les prix, en particulier sur les coûts énergétiques. Cette deuxième évaluation s'inscrit dans l'accentuation des phénomènes observés depuis 2022.

Cette deuxième évaluation est basée sur une activité dans un contexte inflationniste stabilisé, toujours marquée par une pénurie de personnel dans le secteur des soins malgré les financements d'aide à l'emploi soutenus de l'AViQ.

Les finances

Les aides financières, sont cruciales pour notre secteur ; elles nous permettent de maintenir un niveau de service adéquat et un standard de qualité élevé.

Ainsi, les aides de l'AViQ, les montants dégagés dans le cadre des accords non-marchand 2021-2024, la politique APE de la RW, les revalorisations permises par l'implantation du modèle salarial IF-IC, le financement de missions nouvelles répondant aux besoins du terrain, ... nous permettent de proposer un accueil et un encadrement de haute valeur à un prix en ligne avec les ressources de la population de la haute Meuse liégeoise.

Les soins et la qualité de vie

Interseniors s'est bien redressée après la crise sanitaire et affiche des taux d'occupation moyen de 98% depuis 2022. Ces taux témoignent de la confiance des résidents et des familles, et de la qualité du modèle proposé par l'Intercommunale. Cependant, les bases de notre société ont indiscutablement changé et nous imposent de ré-imaginer un nouveau modèle de gestion.

Interseniors organise ses soins pour offrir à aux résidents des standards élevés de qualité par un environnement sécurisé, un cadre de vie confortable et des soins adaptés. Une large gamme de services sont proposés, hébergement, soins, activités diverses intra et extra-muros, ... pour garantir aux résidents une prise en charge de qualité et personnalisée au maximum favorisant leur bien-être et leur autonomie.

Il n'est pas fait l'économie d'une réflexion visant la désinstitutionnalisation et la personnalisation des soins afin d'améliorer toujours la qualité de vie de nos résidents. Cela ne va pas de soi et nécessite réflexion, expérimentation et évaluation.

Une attention particulièrement est portée aux investissements contribuant à ces objectifs :

- matériel de soins, de réadaptation fonctionnelle, de détente pour l'intérieur et l'extérieur, de sécurité, de désinfection, ...
- recours à des technologies de pointe,
- aménagement d'espaces verts, création de zones ombragées, ...

La formation continue du personnel participe, elle aussi, à ces standards de qualité. Tout comme les collaborations avec les hôpitaux de la région, diverses asbl et plate-forme (Pallialiège, ...). Cette année la Résidence Les Genêts participe au groupe de travail "Réinventons ensemble des rituels de deuil" porté par Pallialiège dont les enseignements sont appliqués à la résidence et destinés à être généralisés.

La fin de vie est intégrée au projet de vie des établissements. Les soins sont adaptés aux souhaits et aux valeurs des résidents, favorisant ainsi une approche personnalisée et respectueuse. Les familles sont appelées à jouer un rôle crucial et bénéficient du soutien du personnel.

En 2024, Interséniors a pu étoffer ses équipes de nouveaux référents pour la démence afin de mieux encadrer les problématiques de neuro-dégénérescence et, promouvoir un environnement de vie adapté, accompagner les membres du personnel, accompagner les résidents présentant des troubles cognitifs et leur famille.

Grâce au projet FSE+ PSI (Projet Sérénité et Intégration), la Résidence Domaine du Château dispose désormais d'un psychologue spécialisé en psychologie du vieillissement dont la mission est de développer le soutien à la santé mentale des aînés par le renforcement des connaissances et des compétences psychosociales des agents de la résidence. Les enseignements tirés de ce projet pourront tout naturellement être implémentés dans l'ensemble des résidences d'Interséniors.

Soucieuse de contribuer à lutter contre les épidémies et à améliorer les prises en charge des résidents, Interséniors participe régulièrement à diverses études (Etude SCOPE, Etude Seniors, enquêtes menées par Santhéa, ...)

Interséniors s'attache également à répondre aux appels à projets proposés par l'AViQ :

- 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 (acquisition d'appareils de désinfection de l'air et de désinfection du matériel, d'oxyconcentrateurs, des détecteurs de CO2 et travaux d'aménagement de l'entrée à la Résidence Les Heures Paisibles de Waremme).
- Projet FSE+ visant le renforcement des connaissances psychosociales des professionnels des maisons de repos en Wallonie « PSI - Projet Sérénité et Intégration »

Les ressources humaines

Depuis plusieurs années, le secteur fait face à des problèmes de recrutement. La pénurie de personnel soignant qualifié s'est accentuée et s'est étendue à l'ensemble des métiers du secteur : profils soignant au sens large mais aussi administratifs et techniques. Lors de la 1^{ère} évaluation du plan stratégique, la question de l'attractivité du secteur des maisons de repos était posée. Cette problématique s'est étendue à l'ensemble des secteurs économiques.

La rétention du personnel est également devenue un défi pour notre intercommunale. Interséniors connaît depuis 2022 des mouvements importants de personnel, tant parmi les nouvelles recrues que parmi les agents plus anciens. La charge de travail, les nouvelles mentalités, la charge émotionnelle, les pathologies neurodégénératives et psychiatriques, les nouveaux comportements plus impatientes et plus exigeants, voire plus agressifs des uns et des autres, les attentes plus exigeantes des résidents et de leurs familles, les particularités de la nouvelle génération et sa compatibilité avec ses collègues plus âgés, ... sont des facteurs de désengagement auxquels s'ajoutent les nouveaux modèles d'équilibre vie privée-vie professionnelle. Ces derniers rendent le recrutement et l'organisation des services de plus en plus en difficiles.

Ces constats forcent notre secteur à repenser son management organisationnel et à investir dans la formation et l'amélioration du bien-être au travail : notamment à travers le soutien psychologique des travailleurs mais aussi des résidents, de la formation au management de la ligne hiérarchique, de la promotion de la diversité et de l'inclusion, de la mise sur pied d'une politique d'absentéisme claire qui aura des effets positifs sur les absences et la réintégration des collaborateurs, ...

A noter que l'implémentation du modèle IF-IC, est de nature à contribuer à améliorer quelque peu la situation par l'augmentation de la rémunération du personnel soignant et KELR, et particulièrement des aides-soignantes activées en IF-IC 11 en avril 2024 puis en 11+ en juillet.

L'inflation

La forte pression inflationniste de 2022 s'est affaiblie en 2023. En 2024, l'inflation s'est stabilisée à la baisse avec en revanche des taux d'intérêts repartis à la hausse.

Combinée aux mesures de corrections de la trajectoire budgétaire, aux indexations et aux diverses aides, celle-ci a pu être absorbée pour présenter des comptes 2022 et 2023 positifs et une prévision de fin d'année 2024 également en positif.

L'audit organisationnel

Les recommandations de l'audit organisationnel de 2020 ont constitué, pendant 4 ans, le fil conducteur de la réorganisation de l'Intercommunale. Ses recommandations ont été implémentées et ont permis un retour à l'équilibre durable.

A ce stade, certaines analyses de l'audit menées avant le Covid nécessitent une mise à jour pour tenir compte du nouvel environnement de travail d'Interséniors.

Ainsi, les synergies possibles sont examinées. En cette fin d'année 2024, la fusion des équipes RH du CHBA et d'Intersénioris est sur le point d'être finalisée.

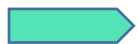
EVALUATION 2023-2024



SITUATION FINANCIERE

L'activité 2023 de l'Intercommunale se solde par un bénéfice de l'ordre de 676.000€.

Les projections de fin d'année 2024, se chiffrent à +539.419€, signe d'une correction certaine de la trajectoire budgétaire de l'Intercommunale.



PROJETS IMMOBILIERS

1/ RESIDENCE MRS LE CENTENAIRE : 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 programmé pour janvier 2024 a connu des retards en raison de mesures de sécurisation à mettre en place avant la rénovation lourde telle que prévue. La réouverture (partielle - 50 lits) de la résidence complète est prévue pour juillet 2025 (chantier phasé - 107 lits).

La réouverture de la MRS Le Centenaire est envisagée sous l'angle du développement d'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,...).

La fixation du prix de la journée est liée 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 ». Enfin, une réflexion a été menée sur la création, à terme, 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 a été reçu fin 2023. A l'heure d'écrire ces lignes, les travaux préparatoires sont terminés et le chantier est en passe de démarrer.

Les travaux d'extension permettront, à terme, l'ouverture de 2 lits supplémentaires, portant la capacité de 47 à 49 lits.

3/ RESIDENCE A-R GILLES EN BORDS DE MEUSE : accroissement de la capacité

Fin 2023, Intersénioris a pu accroître d'un lit la capacité de l'établissement, la portant à 151 lits.

4/ SIEGE DE L'INTERCOMMUNALE : occupation des différents étages

Depuis 2021, les bureaux du siège de l'Intercommunale sont installés dans la partie centrale du Complexe du Centenaire. Deux plateaux sont disponibles pour accueillir des services extérieurs. Interséniors s'emploiera dans les mois à venir à rechercher des occupants possibles.

INDICATEURS QUANTITATIFS

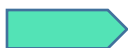
EVOLUTION DU NOMBRE DE LITS AGREES 2009-2024 ET PERSPECTIVES 2025

	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	684	22	62 + 6 + 8	Réouverture MRS Le Centenaire
2026				Remplissage progressif de la MRS
2027				Taux d'occupation de la MRS en vitesse de croisière
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.

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* désormais 1 lit supplémentaire, tandis que 2 lits supplémentaires seront activés en 2025 après les travaux d'extension de la Résidence Chantraine.



EVOLUTION DES TARIFS MOYENS D'HEBERGEMENT

	2022	2023	Estimé 2024	Estimé 2025
Centenaire	-	-	-	59,00 €
Genêts	46,57 €	51,63 €	53,00 €	54,60 €
Eglantine	46,83 €	51,92 €	53,30 €	54,90 €
Ange-Raymond Gilles	51,43 €	56,98 €	58,60 €	60,20 €
Heures Paisibles	48,62 €	53,91 €	55,40 €	57,00 €
Chantraine	44,09 €	48,91 €	50,20 €	51,70 €
Domaine Château	49,66 €	55,80 €	57,70 €	59,40 €
INTERSENIORS - hors Csj	48,80 €	54,30 €	55,90 €	57,50 €
Csj Cigale	-	-	-	26,23 €
Csj Marg. Yourcenar	-	-	-	27,37 €
Indexation et hausse des tarifs				
01/2023	10,88%			
01/2024	3,00%			
01/2025	estimé 2,7%			
Rattrapage pour les anciens tarifs : Genêts/Eglantine/Ange-Raymond Gilles/Domaine Château				
01/2021	5%			

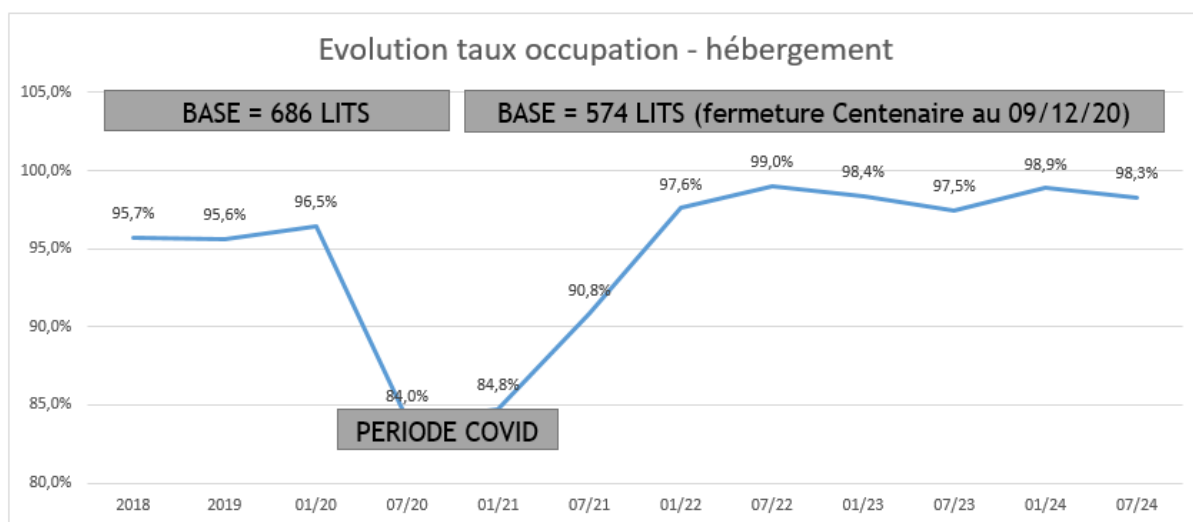
Intersénior souhaite pratiquer une politique de prix d'hébergement devant permettre à la population de la Haute Meuse liégeoise d'accéder à des établissements de qualité à des prix abordables.

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 permettant pas de couvrir l'inflation connue en 2023, un dossier de demande de hausse de prix a été introduit et accepté à hauteur de 3%.

Pour 2025, un dossier d'indexation à hauteur de 2,7% va être introduit suite à l'évolution de l'indice des prix à la consommation.

EVOLUTION DES TAUX D'OCCUPATION



Depuis l'année 2022, les taux d'occupation atteignent une rythme de croisière haut se situant en juillet 2024 à 98,3%.

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	2023	PAR MOIS
Entrées	236,94	19,75
Sorties	234,33	19,53

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.

EVOLUTION DES RESULTATS 2023 à 2025

- ⇒ 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 présentant des taux d'occupation de croisière, une résidence fermée (MRS Le Centenaire) et dont le résultat estimé est amélioré par un delta sur le financement IFIC aide-soignant activé en 04/2024 et par une diminution du coût des charges salariales du personnel soignant due à la pénurie persistante non compensées par le recours à l'intérim.
- ⇒ 2025 : année qui sera marquée par la réouverture de la MRS Le Centenaire et par la réalisation de l'annexe à la Résidence Chantraine

	2023 REEL	2024 PFA	2025 PLAN
<i>EVENEMENTS PARTICULIERS</i>	<i>Centenaire fermé</i>		<i>Centenaire en rénovation</i>
PRODUITS EXPLOITATION	36.278.180 €	37.308.883 €	39.107.481 €
HEBERGEMENT	11.315.974 €	11.699.360 €	12.391.444 €
FORFAIT MR/MRS	15.658.309 €	15.718.686 €	16.701.638 €
SUBVENTIONS RH	8.176.140 €	8.950.704 €	9.051.793 €
AUTRES PRODUITS EXPLOITATION	1.127.757 €	940.133 €	962.607 €
CHARGES EXPLOITATION	33.271.664 €	34.763.566 €	37.744.249 €
FRAIS DU PERSONNEL	25.618.942 €	26.924.438 €	28.845.830 €
JOURNEES ALIM/BOISSONS/COMPL ALIM	4.150.185 €	4.428.874 €	4.665.534 €
ENERGIE	1.269.285 €	1.060.674 €	1.140.818 €
CONSOMMABLE MEDICAL ET ENTRETIEN	470.433 €	426.619 €	502.537 €
AUTRES CHARGES EXPLOITATION	1.762.819 €	1.922.961 €	2.589.530 €
RESULTAT EXPLOITATION hors amort	3.006.512 €	2.545.317 €	1.363.232 €
AMORTISSEMENTS	1.890.788 €	1.810.052 €	1.911.420 €
CREANCES DOUTEUSES	-4.688 €	-28.237 €	17.000 €
PROVISIONS	369.087 €	290.000 €	-442.000 €
RESULTAT EXPLOITATION hors résultat financier	751.325 €	473.503 €	-123.188 €
PRODUITS FINANCIERS	737.778 €	817.032 €	769.084 €
CHARGES FINANCIERES	811.788 €	751.116 €	804.474 €
RESULTAT D'EXERCICE	676.049 €	539.419 €	-159.114 €

AXES STRATEGIQUES

QUALITE : soins - accueil - environnement & infrastructures - innovations technologiques - partenariats

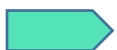
- De l'approche, par une vision intégrative de la prise en charge tenant compte de l'histoire du résident, de son environnement socio-culturel et relationnel, et de ses pathologies
- De l'accueil des résidents et des familles par une information continue et une prise en charge à dimension humaine
- Des services diversifiés et innovants répondant à des besoins en constante évolution et stimulant l'engagement des résidents
- Des infrastructures par une maintenance adéquate, des investissements bien planifiés dans le temps et une offre bien adaptée aux besoins variés des résidents et de leur famille (accessibilité et confort, offre de jardins ou d'espaces de loisirs pour les activités en plein air)
- De prise en charge par l'intégration de solutions numériques et des nouvelles technologies pour une meilleure surveillance des résidents (système anti-fugue, système de détection des chutes, informatisation des plans de soins, appels infirmiers à la pointe et modulables, ...)
- Par la participation à diverses enquêtes
- **Collaboration avec d'autres professionnels de la santé** pour établir des liens utiles aux soins complémentaires.

GESTION FINANCIERE

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

RESSOURCES HUMAINES

- Cadre en adéquation avec les besoins et les défis à relever
- Organiser un accueil efficace source de bien-être au travail
- Proposer des formations adaptées
- 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
- Mettre en place des canaux de communication pour recueillir les avis et suggestions du personnel
- Soutenir l'amicale PEPS



COMMUNICATION

- Donner à Interséniors une identité forte (**InterSeniors** *Bienvenue Chez Vous*)
- Assurer la visibilité en ligne d'Interséniors via son site web et les réseaux sociaux
- Encourager les familles à partager leurs expériences positives
- Créer un esprit d'entreprise parmi le personnel

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 2023 -2025	-31.355 €	-956.596 €	-684.247 €	-1.633.095 €
Evaluation 2023	57.872 €	-203.573 €	-484.470 €	-381.580 €
Evaluation 2024	57.872 €	676.049 €	539.419 €	-159.114 €

Depuis 2022, les résultats d'exercice affichent un bénéfice et sont nettement supérieurs au plan financier 2023-2025.

En 2023 et 2024, des indexations et une hausse des tarifs hébergement ont été opérés selon le mécanisme d'alignement aux indices du marché permettant de rattraper, tout au plus, la forte évolution des coûts d'exploitation.

Les recettes des subsides des points APE ont été revues à la hausse via des indexations plus importantes et l'octroi d'une prime exceptionnelle en 2022 et 2023.

L'activité a été soutenue grâce au financement « création d'emploi 2021-2024 - accord non marchand » pérennisé dont le montant des enveloppes allouées a été revu à la hausse en 2024.

Les financements de la Région ont également permis de refinancer le personnel à travers la valorisation des salaires « IFIC » pour les infirmiers, KELR en 2023 et les aides-soignants en 2024, ceci rétroactivement au 1/7/2022.

La pénurie de personnel a mécaniquement un impact sur la diminution des charges salariales par rapport à la prévision initiale.

Les investissements de 2023 et 2024 ont été reportés respectivement d'une année traduisant une diminution des amortissements et charges financières des exercices concernés.

Le décalage de la réouverture progressive du bâtiment de la MRS Le Centenaire à mi-juillet 2025 postpose les recettes et toutes les charges y afférentes.

Les résultats positifs de 2023 et 2024 permettent d'enranger des provisions pour « gros travaux d'entretien et réparation » qui couvriront des charges d'exploitation à ce titre dès 2025.

A. Produits d'exploitation

1. L'hébergement

	2022	2023	2024	2025
Plan 2023 -2025	10.160.702 €	10.983.952 €	11.425.146 €	12.778.126 €
Evaluation 2023	10.191.291 €	11.274.714 €	11.706.196 €	12.886.813 €
Evaluation 2024	10.191.291 €	11.315.974 €	11.699.360 €	12.391.444 €

Les recettes de l'hébergement de 2023 et 2024 sont évaluées au-dessus du plan stratégique suite à l'indexation des tarifs de 2023 à 2025 plus élevés qu'estimée et des taux d'occupation assez élevés. Le report de l'ouverture de la MRS Le Centenaire impacte l'exercice 2025.

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

	2022	2023	2024	2025
Plan 2023 -2025	16.597.974 €	17.640.032 €	18.417.880 €	20.809.769 €
Evaluation 2023	16.491.388 €	17.232.412 €	17.476.418 €	19.549.667 €
Evaluation 2024	16.491.388 €	17.476.123 €	17.499.111 €	18.546.633 €

Les recettes AViQ et 3^{ème} volet de 2023 et 2024 sont inférieures au plan stratégique principalement en raison d'une indexation 2023 plus faible et d'une diminution des forfaits suite au passage à l'IFIC en 2023 (toutefois contrebalancée par une augmentation équivalente dans les subventions RH). En 2025, le report de l'ouverture de la MRS Le Centenaire impact négativement le résultat.

3. Subventions « RH »

	2022	2023	2024	2025
Plan 2023 -2025	4.851.602 €	4.233.661 €	4.168.262 €	4.310.902 €
Evaluation 2023	5.044.868 €	6.002.583 €	5.690.209 €	6.021.511 €
Evaluation 2024	5.044.868 €	6.358.326 €	7.170.279 €	7.206.797 €

Trois postes sont à mettre en évidence en ce qui concerne l'évolution des subventions RH : recettes APE, financement IFIC et financement « création d'emploi 2021-2024 - accord non marchand ».

Une indexation plus élevée qu'attendue a impacté positivement les recettes des financement « APE » en 2023, 2024 et 2025. Ce poste a également enregistré une prime exceptionnelle de soutien en 2023. Soit au total +200 K€ pour ces 2 évènements.

Le financement des fonctions activées de l'IFIC pour le personnel infirmier et le personnel KELR avec effet rétroactif au 01/07/2022 a impacté le compte de résultats à partir de 2023 (+/- 830K€ pour un an). Quant au financement de l'IFIC pour le personnel aide-soignant, il est entré en vigueur sur l'exercice 2024 également avec un effet rétroactif au 01/07/2022 (+/- 590 K€ pour un an). Pour 2025, ce financement est à la baisse pour la MRS Le Centenaire suite au report de l'ouverture néanmoins à mettre en parallèle avec la diminution des charges salariales.

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 » (+600 K€ en 2023) et à l'augmentation de l'enveloppe à partir de 2024 (985 K€ 2024).

4. Autres produits d'exploitation

	2022	2023	2024	2025
Plan 2023 -2025	1.151.514 €	979.046 €	964.060 €	989.390 €
Evaluation 2023	1.140.959 €	1.063.989 €	979.214 €	998.660 €
Evaluation 2024	1.140.959 €	1.127.757 €	940.133 €	962.607 €

Ce poste reste stable en comparaison au plan 2023-2025. En 2023, l'écart positif provenait du solde de la prime énergie comptabilisée sur le 1^{er} trimestre 2023 ainsi qu'une augmentation des indemnités d'assurance pour sinistres et pour accidents du travail. Pour les exercices 2024 et 2025, les autres produits sont impactés à la baisse en raison d'une exploitation moindre des centres de soins de jour et d'une diminution des indemnités pour accident du travail.

B. Les charges d'exploitation

1. Frais de personnel

	2022	2023	2024	2025
Plan 2023 -2025	23.385.506 €	25.129.357 €	25.811.409 €	29.278.957 €
Evaluation 2023	23.469.282 €	26.067.603 €	26.415.976 €	28.998.324 €
Evaluation 2024	23.469.282 €	25.618.942 €	26.924.438 €	28.845.830 €

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 :

- le financement de l'IFIC en 04/2023 pour le personnel infirmier/KELR et le financement de l'IFIC en 04/2024 pour le personnel aide-soignant qui engendrent 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 la baisse par rapport au plan 2023-2025
- la pénurie de personnel a induit un recours plus important à l'intérim
- l'évolution à la baisse du taux de remplissage du Centenaire pour 2025 suite au report de la réouverture

2. Les autres charges d'exploitation

	2022	2023	2024	2025
Plan 2023 -2025	7.502.698 €	7.894.558 €	7.947.940 €	8.914.260 €
Evaluation 2023	7.388.080 €	7.806.705 €	7.795.904 €	8.596.593 €
Evaluation 2024	7.388.080 €	7.652.722 €	7.839.128 €	8.898.419 €

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

a) Les journées alimentaires :

	2022	2023	2024	2025
Plan 2023 -2025	3.920.935 €	4.159.755 €	4.404.857 €	4.917.018 €
Evaluation 2023	3.907.744 €	4.167.475 €	4.450.290 €	4.881.803 €
Evaluation 2024	3.907.744 €	4.150.185 €	4.428.874 €	4.665.534 €

Le coût total des journées alimentaires se révèle en ligne par rapport aux montants estimés. En 2025, la diminution de ce poste est directement justifiée par le décalage de l'ouverture de la MRS Le Centenaire.

b) L'énergie :

	2022	2023	2024	2025
Plan 2023 -2025	1.404.802 €	1.322.948 €	1.164.352 €	1.366.876 €
Evaluation 2023	1.370.756 €	1.383.331 €	1.177.364 €	1.296.863 €
Evaluation 2024	1.370.756 €	1.269.285 €	1.060.674 €	1.140.818 €

Par rapport au plan 2023-2025, les postes liés à l'énergie sont à la baisse en 2023 et en 2024 principalement en raison de la régularisation des volumes de consommation lors des décomptes annuels.

Pour 2025, les volumes de consommation ont été revus à la baisse suite au décalage de la réouverture du Centenaire.

c) Les consommables/services biens divers :

	2022	2023	2024	2025
Plan 2023 -2025	2.176.961 €	2.411.855 €	2.378.732 €	2.630.365 €
Evaluation 2023	2.109.579 €	2.255.899 €	2.472.340 €	2.653.667 €
Evaluation 2024	2.109.579 €	2.233.252 €	2.349.580 €	3.092.067 €

Le poste des consommables reste stable par rapport au plan initial, néanmoins les charges de consommables « Equipement de Protection Individuel » ont été revues à la baisse à hauteur de 50 K€ chaque année.

Le report des « gros travaux d'entretien et réparation » a réduit les charges d'entretien en 2023 et en 2024. Ceux-ci ont été reprogrammés sur 2025 et seront contrebalancés par une reprise de provision pour « gros travaux et gros entretien ».

3. Dotations aux amortissements

	2022	2023	2024	2025
Plan 2023 -2025	1.951.229 €	1.966.076 €	1.890.282 €	2.184.706 €
Evaluation 2023	1.948.296 €	1.928.833 €	1.828.211 €	1.947.884 €
Evaluation 2024	1.948.296 €	1.890.788 €	1.810.052 €	1.911.420 €

Certains investissements prévus en 2023 et 2024 n'ont pas été réalisés, entraînant une réduction des charges d'amortissement correspondantes. Cela concerne notamment le logiciel de gestion du temps de prestation, les unités d'air-conditionné, du matériel de cuisine dont un lave-vaisselle et divers rafraîchissements de bâtiments qui seront réalisés pour certains dès 2025.

La rénovation de la MRS Le Centenaire étant postposée par rapport au plan 2023-2025 ainsi que la construction de l'annexe à la Résidence Chantraine, prévu pour le 4^{ème} trimestre 2025, reportent d'autant la charge d'amortissement de 2025 à concurrence de l'exploitation estimée.

En 2024, les premières phases de modification des appels infirmiers au Domaine du Château et aux Heures Paisibles ont été entamées et se poursuivront en 2025 et 2026. Le remplacement du système d'appel infirmier aux Genêts est également programmé pour 2026.

4. Produits financiers

	2022	2023	2024	2025
Plan 2023 -2025	713.030 €	718.903 €	733.763 €	783.435 €
Evaluation 2023	711.188 €	742.262 €	715.492 €	734.824 €
Evaluation 2024	711.188 €	737.778 €	817.032 €	769.084 €

En 2023 et 2024, les avances perçues sur divers « dossiers » dont l'IFIC et le financement accord non-marchand 2021-2024 ont permis de redresser la trésorerie et bénéficier de produits de placements financiers. De plus, les divers projets REACT-EU initiés fin 2023 permettront de recevoir les subsides actés dès 2024 pour plus de 40.000 €.

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

5. Charges financières

	2022	2023	2024	2025
Plan 2023 -2025	609.744 €	600.199 €	729.727 €	909.795 €
Evaluation 2023	634.464 €	829.224 €	764.619 €	799.043 €
Evaluation 2024	634.464 €	811.788 €	751.116 €	804.474 €

Fin 2023, nous avons accusé des charges d'intérêts sur quelques emprunts en « Gestion active de la dette ».

Les charges financières de 2024 et 2025 suivent le trend de la 1^{ère} évaluation du plan financier.

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 2025

	2025 BUDGET
	<i>Centenaire en rénovation</i>
PRODUITS EXPLOITATION	39.107.481 €
HEBERGEMENT	12.391.444 €
FORFAIT AViQ	16.701.638 €
SUBVENTIONS RH	9.051.793 €
AUTRES PRODUITS EXPLOITATION	962.607 €
CHARGES EXPLOITATION	37.744.249 €
FRAIS DU PERSONNEL	28.845.830 €
<i>Charges du personnel</i>	<i>27.934.958 €</i>
<i>Personnel mis à disposition</i>	<i>910.872 €</i>
JOURNEES ALIM/BOISSONS/COMPL ALIM	4.665.534 €
ENERGIE	1.140.818 €
CONSOMMABLE MEDICAL ET ENTRETIEN	502.537 €
AUTRES CHARGES EXPLOITATION	2.589.530 €
<i>Locations (matériel et linge)</i>	<i>497.239 €</i>
<i>Services extérieurs (déchets et nettoyage)</i>	<i>203.658 €</i>
<i>Assurances</i>	<i>38.792 €</i>
<i>Transport</i>	<i>34.140 €</i>
<i>Maintenance et entretien</i>	<i>885.071 €</i>
<i>Maintenance informatique et fourm. bureau</i>	<i>161.485 €</i>
<i>Frais administration (téléph-honor-représentat)</i>	<i>363.308 €</i>
<i>Administrateur</i>	<i>136.464 €</i>
<i>Honoraires médecins coordinateurs</i>	<i>214.354 €</i>
<i>Autres charges</i>	<i>55.022 €</i>
RESULTAT EXPLOITATION hors amort	1.363.232 €
AMORTISSEMENTS	1.911.420 €
CREANCES DOUTEUSES	17.000 €
PROVISIONS	-442.000 €
RESULTAT EXPLOITATION hors résultat financier	-123.188 €
PRODUITS FINANCIERS	769.084 €
CHARGES FINANCIERES	804.474 €
RESULTAT D'EXERCICE	-159.114 €

HYPOTHESES - RECETTES HEBERGEMENT

RESIDENCES	TAUX D'OCCUPATION	TARIF
CENTENAIRE	16,0%	59,00 €
GENETS	98,0%	54,61 €
EGLANTINE	99,0%	54,92 €
ARG	98,3%	60,23 €
HEURES PAISIBLES	98,3%	57,03 €
CHANTRAINE	97,0%	51,73 €
DOMAINE	97,0%	59,41 €
	85,0%	

CSJ	TAUX D'OCCUPATION	TARIF
CIGALE	25,0%	26,23 €
MY	25,0%	27,37 €

- hypothèse d'indexation de prix à hauteur de 2,7% au 1^{er} janvier 2025 ; le tarif moyen indiqué comprend la prévision d'indexation.

HYPOTHESES - RECETTES AViQ

RESIDENCES	TAUX D'OCCUPATION	FORFAIT
CENTENAIRE	14,0%	96,80 €
GENETS	96,0%	64,40 €
EGLANTINE	97,0%	84,34 €
ARG	96,3%	80,99 €
HEURES PAISIBLES	96,3%	79,01 €
CHANTRAINE	95,5%	90,73 €
DOMAINE	95,0%	79,70 €
	83,1%	

CSJ	TAUX D'OCCUPATION	FORFAIT
CIGALE	25,0%	62,89 €
MY	25,0%	62,89 €

- le forfait mentionné dans le tableau comprend la prévision d'indexation
- forfait = forfait au 1^{er} octobre 2024 + 2% en février 2025 conformément aux prévisions du Bureau fédéral du Plan du 1^{er} octobre 2024



HYPOTHESES - AUTRES RECETTES

SUBVENTIONS « RH-PERSONNEL »	RECETTES
APE	2.552.497€
AViQ - 3 ^{ème} VOLET (hors comité C et IFIC)	1.844.996 €
AViQ - aménagements fin de carrière	1.058.001 €
Fonds sectoriel MARIBEL	633.000 €
Fonds maladies professionnelles	15.274 €
Financ. accord non-marchand (comité C)	1.003.840 €
Financ. IFIC	1.487.829 €
Prime sectorielle	202.749 €
Primes AViQ (ancien AWHIP)	142.277 €
Plan formation 600	100.000 €
Subv. AViQ (financ. prime syndicale)	11.330 €
TOTAL	9.051.793 €

AUTRES	RECETTES
Subside de fonctionnement	10.000 €
Indemnités accident du travail	48.250 €
Récupération repas accompagnant	33.460 €
Loyers Résidence VSL + ch locatives	233.784 €
Honoraires kiné	72.354 €
Convention management + soins	252.720 €
Refactur charge salariale cuisine	260.075 €
Divers	51.963 €
Total	962.607 €



HYPOTHESES - CHARGES SALARIALES

ETP	SOINS	KELR+ANIM	ENTRETIEN	TRAVAUX	CUISINE	DIRECT ETS	STRUCTURE	TOTAL
CENTENAIRE	8,53	1,34	1,67	0,40	0,50	1,20		13,64
GENETS	17,79	4,45	6,01	0,81	1,50	1,16		31,72
EGLANTINE	28,09	4,16	6,99	1,42		1,70		42,37
ARG	56,34	7,93	8,81	1,91	1,00	3,40		79,39
HEURES P.	39,56	5,90	8,08	1,15		2,29		56,98
CHANTRAINE	18,24	3,44	2,95	1,01		1,12		26,76

ETP	SOINS	KELR+ANIM	ENTRETIEN	TRAVAUX	CUISINE	DIRECT ETS	STRUCTURE	TOTAL
DOMAINE	52,17	7,77	10,90	1,65		1,37		73,86
LILAS		1,00						1,00
RES. STLAMB.			0,16					0,16
STRUCTURE			1,34	0,25			18,95	20,53
TOTAL	220,72	35,99	46,91	8,60	3,00	12,24	18,95	346,41

- hypothèses pour index : 2% en mars 2025 conformément aux prévisions du Bureau fédéral du Plan du 1er octobre 2024



HYPOTHESES - INVESTISSEMENTS

Matériel médical	460.000 €	=	120.000 €	Matériel médical tous sites
			140.000 €	1ère phase appel infi Domaine du Château
			200.000 €	2ème phase appel infi Heures Paisibles
Matériel non médical	345.000 €	=	50.000 €	petit matériel cuisine dont lave-vaisselle Domaine du Château
			275.000 €	mobilier et matériel d'entretien tous établissements
Matériel informatique	60.000 €	=	60.000 €	Logiciel informatique RH
Mobilier et matériel	75.000 €	=	75.000 €	Annexe Chantraine
Mobilier et matériel	400.000 €	=	400.000 €	Rénovation Mrs le Centenaire
Total	1.340.000 €			



CHARGES - GROS TRAVAUX ET REPARATIONS - REPRISE DE PROVISIONS

85.000 €	Réparation sous-corniche, terrasse et rafraîchissement à l'Eglantine
50.000 €	Travaux de rafraîchissement - couloir, peinture... aux Genêts
20.000 €	Réparation des klinkers terrasse à Chantraine
22.000 €	Réparation d'un couloir - main-courantes aux Heures Paisibles
265.000 €	Rénovation tarmac, muret, trottoirs, rénovation entrée, chaufferie
442.000 €	

VI. CONCLUSIONS

Depuis 2022, Interséniors affiche des résultats positifs grâce à des réorganisations internes et à une correction efficace de sa trajectoire budgétaire : équilibre financier, taux de remplissage optimum, qualité du service offert, projections financières favorables. Grâce aussi, au dévouement du personnel qu'il convient de remercier ici et en tout lieu.

Paradoxalement, la gestion quotidienne est devenue très complexe dans un monde en constante évolution.

Des nouveaux modes de gestion doivent être mis en place qui nécessitent l'adaptation constante de notre façon de travailler, la mise à jour de nos connaissances pour rester pertinents et une organisation dynamique basée sur des compétences.

Sans cesse se remettre en question pour répondre aux changements constants et aux éventuels chocs doit devenir notre philosophie de travail quotidienne.