



EVALUATION ANNUELLE PLAN STRATÉGIQUE 2020 - 2022

Présenté par le conseil d'administration à l'assemblée générale
du 16 décembre 2020

Conformément au code de la démocratie locale et de la décentralisation, ainsi qu'à l'article 25 des statuts d'INAGO, le plan stratégique est soumis à une évaluation annuelle lors de la seconde assemblée générale de l'année.

(En italique, des extraits du plan stratégique 2020-2022 tel qu'il a été approuvé par l'assemblée générale du 18 décembre 2019 et, en surligné gris, l'évaluation actualisée en novembre 2020)

Préambule

L'année 2020 aura été dominée par la pandémie COVID-19. Elle a nécessité, tant de la part des résidents (et leurs proches) que de la part du personnel une flexibilité et une réactivité jamais connues.

Alors que, durant la première vague (mars-juin 2020), les établissements ont pu bénéficier -sous une météo clémente- des ressources humaines nécessaires (très peu d'absentéisme, engagement de personnel supplémentaire, recours à des étudiants suite à la fermeture des écoles), la seconde vague (depuis septembre 2020) s'annonce nettement plus difficile (maladies saisonnières, personnel atteint du virus, nombreuses quarantaines, étudiants moins disponibles).

Cette situation exceptionnelle constituera le fil rouge de cette évaluation annuelle

1. Les valeurs

L'action tourne autour de trois valeurs-clés :

RESPECT de la dignité, de l'autonomie, de la vie privée et des opinions de chacun, qu'il soit résident ou bénéficiaire d'un service, membre de la famille, collaborateur rémunéré ou bénévole ;

ENGAGEMENT personnel et conscience que chacun est acteur d'un projet global ;

COOPERATION entre les différents intervenants de manière à augmenter le bien-être de chacun.

Ces valeurs ont constitué l'assise de nos actions et décisions, qui évoluèrent constamment au fil des instructions et recommandations changeantes par les autorités fédérales ou régionales, ainsi qu'au vu de la situation sur le terrain.

1.1. Dans les relations avec les bénéficiaires de nos services

L'autodétermination et l'autonomisation des résidents

Tous les établissements et services doivent permettre à leurs bénéficiaires de développer leur **qualité de vie**. Celle-ci est favorisée par le respect de leurs besoins, notamment en respectant leur autodétermination et en favorisant leur autonomie.

Cette philosophie, développée notamment dans le modèle TUBBE, vaut pour tous les établissements d'INAGO. En février 2020, la Ministre Wallonne de la Santé et du Troisième Age a lancé, depuis la Résidence Regina (un des premiers projets-pilote), une campagne wallonne en faveur de ce modèle. 32 établissements -dont notre Résidence La Kan- ont été sélectionnés comme nouveaux projets subventionnés.

Cette autodétermination a conduit le conseil d'administration et le comité de direction à favoriser au maximum les échanges des résidents avec leurs proches (tant dans les visites que dans les sorties). Seules les instructions des autorités ont constitué la limite de cette liberté de déplacement. Cette position a été largement saluée par les résidents et leurs proches. Pour le

personnel, la mise en œuvre de cette philosophie constitue un challenge important, car il réduit le sentiment de sécurité face au virus. Nous ne pouvons que remercier infiniment ce personnel et les bénévoles pour cet engagement.

1.2. Dans la gestion du personnel

Une place pour chacun, aussi pour les résidents

Le plan d'action veillera à une collaboration harmonieuse entre les membres du personnel, l'importance de chacun ne dépendant ni des tâches exercées, ni du type de contrat, ni de l'origine sociale, linguistique ou ethnique de ce membre.

Cet objectif est devenu secondaire durant cette année. En effet, la « place pour chaque membre du personnel » a été bousculée. Alors qu'INAGO favorise la stabilité du personnel au sein de petites équipes dans chaque unité de vie, il a fallu faire preuve, cette année, de solidarité entre unités voire entre établissements. Il fallait combler là où le besoin était le plus criant. Cette SOLIDARITE a parfois été bien vécue, mais a aussi parfois engendré de la frustration chez certains agents.

1.3. Dans la gestion d'entreprise

Le développement durable

Cet objectif a subi un recul sévère. En effet, les situations de mise en isolement de résidents testés positifs ou à symptômes a nécessité la mise à disposition de beaucoup de matériel à usage unique (et donc de multiplication des déchets).

La transparence et la communication

En communication, les responsables d'INAGO ont fait le choix de la transparence. La situation a été décrite au moins hebdomadairement. Outre le site internet, la page facebook a connu un grand succès et est suivie, puis partagée, par de nombreux sympathisants. Les réactions des lecteurs permettent également de sentir le pouls de « l'extérieur ».

2. Les moyens développés pour répondre aux missions et aux valeurs

2.1. Les moyens humains

2.1.1. Le personnel

2.1.1.1. L'évolution de l'emploi

L'emploi a constamment augmenté dans l'intercommunale. Cette évolution est appelée à se poursuivre, avec la prudence nécessaire dans l'équilibre financier, afin de répondre besoins des

résidents suite à la croissance de leur profil de dépendance (dans les établissements) et les tâches croissantes exigées d'INAGO comme employeur (au pôle support : tâches administratives et statistiques, développement informatique, ...).

L'emploi a considérablement augmenté en 2020, car il a fallu renforcer les équipes de soins pour répondre aux besoins dans les unités de vie et éviter la circulation de personnel d'une unité à l'autre

2.1.1.2. La structure du personnel

L'intercommunale poursuivra le développement de personnel d'accompagnement dans les actes de la vie journalière (les « maîtresses de maison »), recruté dans le personnel paramédical (kinésithérapeutes, ergothérapeutes, logopèdes, ...) ou socio-éducatif (éducateurs spécialisés, psychologues, assistants sociaux, ...). La présence de ce personnel d'accompagnement, multidisciplinaire, prévu initialement pour des résidents atteints de troubles cognitifs, s'avère très bienfaisant aussi pour des seniors non déments.

Pendant le confinement, la présence de maîtresses de maison a été augmentée, afin d'augmenter les activités proposées (au sein de l'unité plutôt que pour l'ensemble de la maison) et pour aider à la communication des résidents avec leurs proches (téléphone, whatsapp par tablettes, ...)

2.1.1.3. Le suivi du personnel

- L'accueil
- Les procédures
- La formation continue
- L'évaluation individuelle

Tous ces points ont dû être mis en stand by, vu l'interdiction de faire des réunions. La mise au courant du nouveau personnel n'a pu se faire de manière optimale

- La charge physique et psychique

Cette charge, déjà croissante en temps habituels, a été énorme cette année. Nos maisons de repos ne sont jamais revenues à la normalité complète, puisque, même à la fin de la première vague, les visites et sorties des résidents restaient règlementées, avec des mesures sanitaires strictes. La perspective de la seconde vague et l'insouciance de certains dans le monde « extérieur » (notamment parmi les visiteurs) ont profondément touché le personnel. Ce sentiment de non-respect et d'abandon crée de la lassitude. L'avenir nous dira à quel point le personnel subira des effets psychiques de cette année

2.1.1.4. Les organisations représentatives des travailleurs

Les contacts très constructifs avec les organisations syndicales s'exercent à deux niveaux :

- *En comité de négociation avec les dirigeants politiques de l'intercommunale pour toutes les questions ayant une implication financière ou juridique (cadre du personnel, barèmes, règlement de travail)*
- *En comité de prévention et de protection sur les lieux de travail (CPPT), avec le comité de direction, les personnes de confiance et le service externe de prévention (médecin du travail), pour toutes les questions concernant la sécurité et les conditions de travail du personnel. Ce CPPT doit établir un plan d'action quinquennal (2020-2024). Le présent plan stratégique intègre certains objectifs du CPPT.*

Ces contacts sont restés très constructifs : en CPPT, le plan quinquennal a été établi et les mesures COVID communiquées régulièrement. En négociation, outre des augmentations du volume du personnel, des avancées sont prévues prochainement pour améliorer le statut pécuniaire du personnel (tant ponctuellement pour la période COVID qu'à long terme)

2.1.2. Le bénévolat

Le bénévolat constitue également un des maillons majeurs pour la réalisation des objectifs. La centaine de bénévoles actifs dans nos établissements apportent le soutien, le temps et le regard extérieur de la société civile, permettant à nos établissements d'être pleinement intégrés dans la vie de leur village, de leur commune.

Le bénévolat peut s'exercer dans une multitude de services (sauf les services spécialisés nécessitant une compétence particulière), jamais en remplacement de personnel, mais en complémentarité.

Le bénévolat est structuré, dans le cadre de l'asbl ABTF (Association des Bénévoles des Trois Frontières). Chaque bénévole intègre, par écrit, un cadre juridique et éthique prédéfini et adapté à cette activité. INAGO et l'ABTF veillent au suivi et à l'encadrement des bénévoles (un référent « bénévoles » est désigné dans chaque établissement : actuellement les assistantes sociales).

Le bénévolat habituel n'a pas pu se dérouler comme prévu (fermeture des cafétarias, suppression des déplacements des résidents avec nos véhicules, ...). Cependant, INAGO a organisé un bénévolat à l'accueil des visiteurs dans tous les établissements et, depuis la fin de cette année, un bénévolat dans les unités de vie. Des dizaines de nouveaux bénévoles se sont mis au service de nos établissements et de leurs résidents.

Notre reconnaissance est grande également envers toutes ces personnes dévouées

2.2. Les moyens matériels

2.2.1. L'infrastructure immobilière

Plusieurs dizaines de millions d'euros ont été investis dans l'infrastructure durant les deux dernières législatures, afin de rendre les établissements conformes aux nouvelles normes et aux attentes des clients actuels et futurs. Entre la planification et la fin de la réalisation, il faut compter une décennie.

Dans les bâtiments actuels, le centre de soins St Joseph attend la transformation totale de son ancienne aile.

En 2020, s'est terminé l'aménagement des 4 appartements supervisés pour l'hébergement en autonomie (encadrée) de 12 résidents en situation de handicap. Cette entité a pris le nom de « l'Envol ». Malheureusement, suite à la pandémie, les emménagements des locataires ont dû être reportés à plusieurs reprises. Ils devraient avoir lieu avant la fin de l'année 2020.

La Résidence Regina (rénovée en 2002-2005) et la Résidence La Kan (rénovée en 2010-2016) nécessitent déjà une adaptation pour se conformer aux besoins nouveaux des résidents (notamment de plus grands espaces de vie communautaire dans les unités de vie).

2.2.2. L'infrastructure mobilière

- Le mobilier spécifique pour les résidents et le personnel

Les achats devront tenir compte des besoins de confort et de sécurité (ergonomie, risques chimiques, ...). Durant ce triennat, le conseil souhaite acquérir des souleve-personnes et des lave-pannes supplémentaires.

En 2020, nous avons complété (ou remplacé) du matériel de buanderie : machines à lessiver, séchoir, fers à repasser. Nous poursuivons aussi l'achat de lève-personnes chaque fois que le besoin d'une unité de vie l'exige.

- Le matériel roulant

INAGO dispose à ce jour de deux véhicules servant aux déplacements des résidents : un « seniorbus » avec élévateur (pour chaises roulantes), ainsi qu'un « minibus (8 places + chauffeur). Ce dernier, vieux de 14 ans, doit être remplacé.

La pandémie a considérablement restreint les sorties des résidents. Par ailleurs, les centres de jours ont été fermés en mars et pas réouverts depuis.

A la fin de cette année 2020, nous recevrons le nouveau minibus, entièrement financé par l'asbl « Soleil au cœur »

- Le matériel informatique

Cette évolution se poursuivra durant ce triennat, notamment par :

*- la pose de fibre optique dans les différents lieux d'exploitation (rapidité) : **réalisé en 2020 au siège social***

*- le placement d'un système d'appel interactif dans les chambres de la Résidence Regina (comme dans les autres établissements) : **câblage réalisé en 2020. Installation début 2021***

-une transmission concertée entre les unités de vie et les cuisines pour les renseignements concernant les repas. **Installé, après une phase pilote, dans l'entièreté de la Résidence la Kan en 2020**

Par ailleurs les unités de vie disposent désormais du matériel nécessaire pour des visio-conférences, ainsi que de tablettes pour la communication visuelle entre les résidents et leurs proches

2.3. Les moyens financiers et budgétaires

2.3.1. L'évolution des dernières années

Les résultats annuels de la dernière législature (2013-2018) ont varié entre un déficit de 150.000 € et un boni de 163.000 €. Les déficits ont pu être compensés en interne par les bénéfices reportés. Il n'a été fait appel à AUCUNE intervention des CPAS pour combler un déficit.

Cette politique est poursuivie

2.3.2. Les perspectives pour les trois prochaines années

Influençant le résultat en positif :

- **L'importante liste d'attente dans chaque établissement permettant de maintenir une occupation maximale (l'ouverture de la Résidence Leoni aura sans doute pour conséquence que la Résidence Regina accueillera, à terme, des résidents des communes avoisinantes). Il n'y aura pas d'exode de résidents calaminois de Regina vers Leoni. Par ailleurs, le nombre important de seniors de la commune de Plombières sur la liste d'attente de Regina ne permettra pas, à court terme, d'entrée de résidents extérieurs.**
- **La requalification annoncée de places MR en places MRS (assurant un meilleur financement par l'AVIQ) ; Cette requalification a eu lieu au 1er avril 2020 : 5 places à la Résidence la Kan et 5 à la Résidence Regina**
- **La marge d'augmentation de prix de journée à charge des résidents (INAGO se trouve sous les prix pratiqués dans les établissements voisins). Ces prix de journée seront augmentés de 1,50 € au 1er janvier 2021. Ils se rapprochent des prix des établissements voisins, tout en restant nettement inférieurs à ceux pratiqués en Communauté Germanophone.**

Pouvant influencer le résultat en négatif :

- **Le déficit structurel de la MRS St-Joseph, dû à un nombre de lits trop faible et un non-financement de ses spécificités d'hébergement. L'AVIQ envisage des projets-pilote en 2021. Par ailleurs, des contacts sont entrepris avec les hôpitaux voisins pour trouver un**

modèle d'hébergement supplémentaire correspondant aux nombreux besoins dans notre système de santé publique

- *La réforme du système APE (aide à la promotion de l'emploi) envisagée par la Région Wallonne. Cette réforme est reportée*
- *L'engagement d'INAGO à intervenir dans le déficit de gestion de la Résidence Leoni à La Calamine, à raison d'un maximum annuel de 150.000 € (pendant 10 ans). Cette intervention sera effective dès 2021.*

2.3.3. Le rétablissement d'un bon cash flow

L'importance du montant des emprunts, remboursables aux banques sur 20 ans, alors que les immeubles sont amortis sur 33 ans, ne permettra pas de reconstituer une trésorerie et donc de financer de nouveaux projets sur fonds propres.

Un emprunt complémentaire de 5.000.000 € (réparti pour moitié sur la Résidence Regina et pour moitié sur la MRS St Joseph), pour refinancer les travaux antérieurs, a été conclu en mai 2020.

L'emprunt pour la Résidence Leoni devra être revu à la hausse fin 2020 pour faire correspondre le montant à la dépense effective

Les emprunts d'INAGO se présentent comme suit :

DESTINATION	BANQUE	MONTANT	TAUX	DEBUT	ECHANCE
LA KAN					
LA KAN 1° PHASE	BELFIUS	1.700.000	4,79%	31-03-2012	31-12-2032
LA KAN 2° PHASE	BELFIUS	1.600.000	2,69%	31-12-2012	31-12-2031
LA KAN 3° PHASE BIS	ING	1.700.000	1,44%	29-02-2016	31-12-2035
ST JOSEPH MRS					
ST JOSEPH MRS 1° PHASE	ING	1.200.000	3,47%	23-09-2013	1-07-2034
ST JOSEPH MRS 2° PHASE	ING	1.200.000	1,44%	29-02-2016	31-12-2035
ST JOSEPH COMPLEMENT TRAVAUX	ING	2.500.000	0,71%	27-05-2020	30-06-1935
ST JOSEPH FOYER					
ST JOSEPH FOYER	ING	2.000.000	3,47%	17-12-2013	1-07-2034
ST JOSEPH FOYER ABORDS	ING	400.000	1,45%	31-02-2016	31-12-2035
REGINA					
REGINA 3EME ETAGE	ING	600.000	3,45%	30-11-2005	6-10-2024
REGINA RENOVATION CHAMBRES	ING	1.450.000	4,15%	6-10-2009	6-10-2024
REGINA ANNEXE 6 CHAMBRES	ING	600.000	1,23%	13-07-2016	30-06-2036
REGINA COMPLEMENT TRAVAUX	ING	2.500.000	0,71%	27-05-2020	30-06-2035
REGINA RESIDENCES SERVICES					
RESIDENCES SERVICES CONSTRUCTION	ING	1.500.000	1,23%	13-07-2016	30-06-2036
LEONI					
LEONI CONSTRUCTION	BELFIUS	14.000.000	1,18%	1-10-2020	30-09-2040

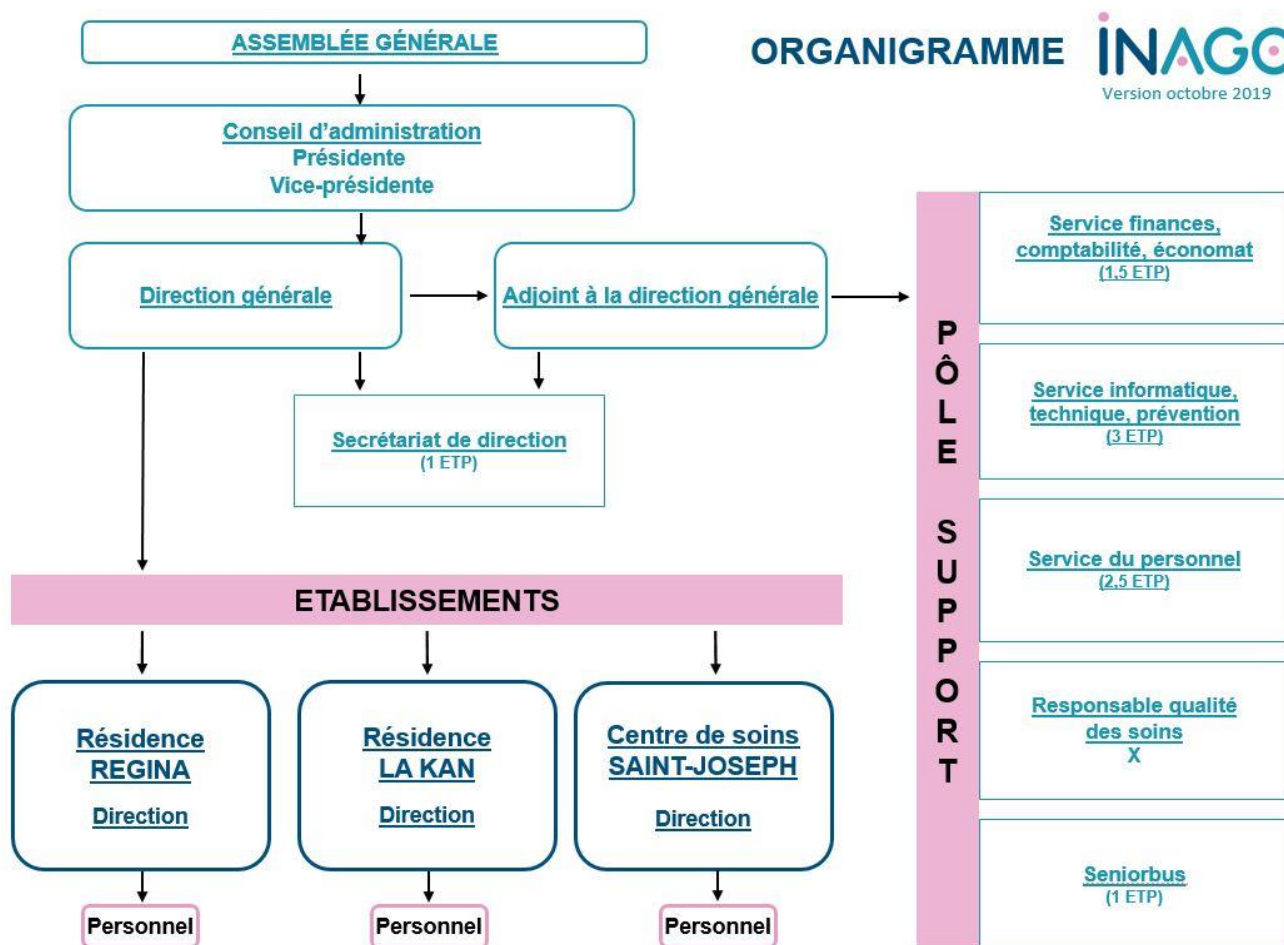
Les premiers emprunts (Résidence Regina) se termineront à la fin de cette législature.

Tout nouveau projet d'envergure devra de ce fait être financé par un emprunt complémentaire, pour lequel les banques exigeront sans doute la garantie communale.

3. La structure de l'intercommunale et son implication dans des réseaux

3.1. L'organigramme interne et son évolution

L'organigramme varie essentiellement au niveau du pôle support, en fonction des obligations imposées à INAGO en tant qu'intercommunale, employeur, gestionnaire de maison de repos, ...
L'organigramme se présente comme suit :



Le poste de responsable de la qualité des soins n'est pas encore occupé. Lors de l'ouverture de la Résidence Leoni, le cadre du service du personnel sera élargi d'un mi-temps

3.2. L'implication dans les politiques des seniors des communes associées

Les seniors représenteront bientôt une part importante de la population. INAGO se veut être un partenaire actif dans la politique des seniors de ses communes associées.

3.3. L'implication dans KATHLEOS

L'implication dans KathLeos, avec l'ouverture de la Résidence Leoni en octobre 2020, constitue le défi majeur de ce début de législature. Avec cette Résidence, qui prévoit de nombreux services diversifiés pour les seniors, chaque commune associée aura sur son territoire une maison de repos entièrement rénovée ou neuve.

*Le conseil d'administration de KathLeos est composé de dix membres, dont quatre issus d'INAGO. Les autres membres sont issus de l'asbl Katharinenstift, ainsi que des communes et CPAS de La Calamine et de Lontzen. Deux membres du Bureau exécutif sur quatre sont issus de ces représentants d'INAGO. L'un d'entre eux exercera la présidence de l'asbl pour trois ans à partir de 2021. **Ce changement de présidence est prévu en juin 2021.***

Le pôle support d'INAGO est impliqué activement dans la gestion journalière de l'asbl KathLeos, et ce, dans de nombreux domaines : comptabilité, service du personnel (avec paie et établissement de documents sociaux, statistiques de personnel pour les autorités, ...), informatique (avec installation d'un serveur commun aux établissements de KathLeos, création d'un site internet, ...), conseiller en prévention, aide dans la politique d'achats et de marchés de services. Le directeur général d'INAGO assiste statutairement, avec voix consultative, à toutes les réunions des organes de décision de l'asbl KathLeos. Il prépare ces réunions avec les responsables de l'asbl et les assiste dans les rencontres avec le Ministère. Le pôle support conseille également l'asbl KathLeos dans le domaine de l'infrastructure, puisque le « Katharinenstift » vient de débiter une phase de travaux qui s'étalera sur plusieurs années. Ces services sont rendus à l'asbl KathLeos contre rémunération. Ces recettes supplémentaires permettent au pôle support de disposer de l'expertise nécessaire dans des domaines de plus en plus pointus, expertise qui profite à l'ensemble des établissements d'INAGO et de KathLeos, sans coût supplémentaire pour les établissements d'INAGO.

Les représentants d'INAGO continuent à être actifs dans les démarches en vue de l'ouverture de la Résidence Leoni : réunion de chantier, aménagement des locaux, procédure d'accueil des nouveaux résidents, engagement de personnel, structuration du bénévolat, ... Ils veilleront également au strict respect de la comptabilité analytique puisque les déficits éventuels de ces établissements devraient être pris en charge par des instances différentes (jusqu'à 150.000 €/an à charge d'INAGO en cas de déficit de Leoni, jusqu'à 50.000 € à charge de la commune de Lontzen en cas de déficit du Katharinenstift).

Les travaux de la « Résidence Leoni » se terminent. Les réceptions techniques sont en cours. L'immeuble pourra être affecté à ses destinations : Kaleido emménage dans le courant du mois de décembre 2020. Les responsables de la maison de repos et de soins pourront intégrer leurs

locaux au même moment. L'arrivée des résidents et des locataires des résidences-services est prévue à partir de février 2021.

3.4. La collaboration avec les hôpitaux régionaux

Cet aspect du plan stratégique n'a pas été développé en 2020

3.5. L'engagement dans les organisations représentatives du secteur

Les contacts avec les différents organismes se sont déroulés essentiellement par visioconférence

3.6. L'implication « de » et « dans » la société civile

Cet aspect du plan stratégique n'a pas été développé en 2020

4. Les indicateurs de performance

- *Des tableaux de bord reprenant les différents items de ce plan stratégique (tant pour le conseil d'administration que pour les directions) sont complétés et évalués annuellement.*
- *Les moyens de contrôle quantitatifs : des comptes trimestriels et des statistiques trimestrielles du personnel sont fournis respectivement par les services financiers et du personnel.*
- *Les moyens de contrôle qualitatifs : l'analyse de la charge psycho-sociale effectuée parmi le personnel est évaluée dans chaque groupe ; une enquête de satisfaction pourra être menée parmi les bénéficiaires de services.*
- *Le CPPT évaluera annuellement son plan quinquennal, dont de larges chapitres sont intégrés dans ce plan stratégique.*