



PLAN STRATÉGIQUE 2023 - 2025

**Présenté par le conseil d'administration à l'assemblée générale
du 21 décembre 2022**

Conformément au code de la démocratie locale et de la décentralisation, ainsi qu'à l'article 25 des statuts d'INAGO, l'assemblée générale de fin d'année suivant la moitié du terme de la législature communale a nécessairement à son ordre du jour l'approbation d'un plan stratégique pour trois ans, identifiant chaque secteur d'activité et incluant 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.

Il 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.

Table des matières

A. Introduction	4
B. Axe stratégique 1 : Les missions de l'intercommunale et les services proposés aux résidents/bénéficiaires	4
C. Axe stratégique 2 : Les moyens humains et les objectifs de qualité	6
2.1. Les moyens humains	6
2.1.1. Le personnel	6
2.1.2. Le bénévolat	8
D. Axe stratégique 3 : La structure de l'intercommunale et son implication dans des réseaux	9
3.1. L'organigramme interne et son évolution	9
3.2. L'implication dans les politiques des seniors et politiques sociales des communes associées	10
3.3. L'implication dans KATHLEOS	10
3.4. La collaboration avec les hôpitaux régionaux et les réseaux hospitaliers	11
3.5. Les relations avec les maisons de repos publiques du Plateau de Herve	11
3.6. L'engagement dans les organisations représentatives du secteur	11
3.7. L'implication « de » et « dans » la société civile	12
3.7.1. L'asbl ABTF (association des bénévoles des Trois Frontières).....	12
3.7.2. L'asbl Soleil au Cœur.....	12
E. Axe stratégique 4 : L'infrastructure	12
4.1. L'infrastructure immobilière	12
4.2. L'infrastructure mobilière	13
F. Axe stratégique 5 : Le développement durable –transversalement – dans les axes stratégiques précédents	13
G. Axe stratégique 6 : Le maintien des valeurs de l'intercommunale – transversalement - dans les axes stratégiques précédents	13
6.1. Dans les relations avec les bénéficiaires de nos services	14
6.2. Dans la gestion du personnel	14
H. Axe stratégique 7 : Les moyens financiers et budgétaires	14
7.1. L'évolution des dernières années et de l'année en cours	14
7.2. L'évolution en 2023	14
7.3. L'évolution dans le futur	16
I. Axe stratégique 8 : La communication et la digitalisation	16

8.1. La communication	16
8.2. La digitalisation	16
8.3. La sécurisation des données	16
J. Les indicateurs de performance	17

A. Introduction

A mi-chemin de cette mandature, le conseil d'administration propose à l'assemblée générale des pistes et visions pour les 3 années à venir et pour le futur plus lointain.

Depuis le début de cette législature, les défis n'ont pas manqué : pandémie COVID-19, crise énergétique, pénurie de personnel qualifié, évolution du secteur par la fusion de maisons et la création de réseaux. Malgré tous ces bouleversements et changements, l'intercommunale INAGO reste résolument tournée, avec optimisme et confiance, vers le futur.

Si l'intercommunale INAGO est ce qu'elle est aujourd'hui, elle le doit à tous ses responsables qui se sont succédé et qui ont veillé à la **continuité** dans les valeurs et à l'**évolution** dans les moyens. Elle le doit également aux centaines de personnes qui, avec tout leur corps et toute leur âme, se sont investies dans ces projets, soit comme membres du personnel, soit comme bénévoles.

Le conseil d'administration s'inscrit dans cette perspective de continuité et d'évolution, en gardant la structure en adéquation avec un monde en grande mouvance.

Ce programme restera le fil rouge de la politique du conseil d'administration, soutenu en cela dans le quotidien par le comité de direction d'INAGO. Il devra faire partie des critères déterminant le choix du futur (et seulement second) directeur général de l'intercommunale, le premier prenant sa retraite en janvier 2025, après près de 40 ans de service.

B. Axe stratégique 1 : Les missions de l'intercommunale et les services proposés aux résidents/bénéficiaires

Les missions sont définies par les statuts d'INAGO (Article 4), étant entendu que d'autres secteurs médico-sociaux pourront y être ajoutés par modification statutaire.

❶ L'hébergement collectif de personnes âgées et/ou dépendantes en maisons de repos et maisons de repos et de soins (MRS), en ce compris en centres de jour

Actuellement INAGO gère :

La Résidence Regina : 90 places de long séjour (dont 63 MRS = 70 % de sa capacité), 3 places de court séjour (maximum 3 mois/an), 10 places quotidiennes en centre d'accueil et de soins de jour, 13 résidences-services pour seniors. Le nombre de places d'hébergement en long séjour, mais surtout en court séjour, est insuffisant pour répondre aux demandes (listes d'attente). L'ouverture de la Résidence Leoni avait ralenti ces demandes, mais ce dernier établissement a atteint désormais sa capacité maximale. Le centre de jour peut davantage être développé (son activité avait dû être stoppée pendant la pandémie).

La MRS Saint-Joseph : les 60 places MRS de long séjour sont entièrement consacrées à des résidents qui ne trouvent que difficilement place dans d'autres institutions, en raison de leur pathologie/

handicap. La rénovation de l'ancienne aile permettrait d'augmenter les places d'hébergement, en sollicitant parallèlement un agrément spécifique pour l'hébergement de personnes en situation de grand handicap (déjà présentes dans une unité de vie).

La Résidence La Kan : 103 places de long séjour (dont 60 MRS = 58 % de sa capacité) et 12 places de court séjour. Cette capacité correspond aux besoins locaux. L'établissement devrait, à terme, requalifier davantage de places MR en MRS, si le profil des nouveaux résidents devait évoluer en ce sens.

② L'unité hospitalière de soins palliatifs « Foyer Horizon »

Vu la complexité du système hospitalier, cette unité sera gérée à partir du 1^{er} janvier 2023 par le groupe hospitalier CHC de Liège. L'unité restera à Moresnet et la logistique hôtelière sera assurée par la MRS St-Joseph.

③ L'hébergement individuel ou collectif de personnes âgées et/ou dépendantes dans des structures intermédiaires du type « résidences-services », « appartements pour seniors »

Le nombre de résidences-services pour seniors est insuffisant. Ce type d'habitat doit se trouver à proximité d'une maison de repos. Une réflexion est en cours pour doter la Résidence La Kan d'un tel service supplémentaire.

Le logement pour des personnes porteuses d'un handicap léger, « L'Envol » (4 appartements pour 12 personnes) sur le site du centre de soins St-Joseph est en cours d'agrément. Une intervention financière de l'AVIQ via des conventions individuelles sera alors possible.

INAGO reste à la disposition des communes associées pour la conception de formes alternatives d'habitat communautaire pour seniors ou pour personnes présentant une fragilité, que celle-ci provienne d'un handicap ou d'une situation sociale. Des synergies sont à trouver avec les sociétés de logements sociaux actives sur le territoire de l'intercommunale.

Les réflexions avec le CPAS d'Aubel en vue de créer des résidences-services dans certains bungalows près de la Résidence la Kan peuvent entrer dans une phase de négociations.

④ La location de locaux à des fins médico-sociales (polyclinique, ...)

Au centre de soins St-Joseph, la polyclinique gérée par l'hôpital d'Eupen a été redynamisée par l'arrivée de plusieurs médecins spécialistes et des paramédicaux. Après rénovation de l'ancienne aile du bâtiment, le réseau MOVE (les hôpitaux du CHC, ainsi que ceux d'Eupen et Saint-Vith), y installera des services ambulatoires spécialisés (revalidation oncologique, cardiaque, neurologique, ...).

La maison médicale AMIKEJO (asbl), composée de plusieurs médecins généralistes, infirmier-es et kinésithérapeutes, occupera une partie du rez-de-chaussée à partir du 1^{er} janvier 2023.

A la Résidence La Kan, le CHR de Verviers redynamisera également sa polyclinique. L'hôpital en fera son antenne vers le nord de l'arrondissement. En 2023, il en améliorera la visibilité, augmentera les

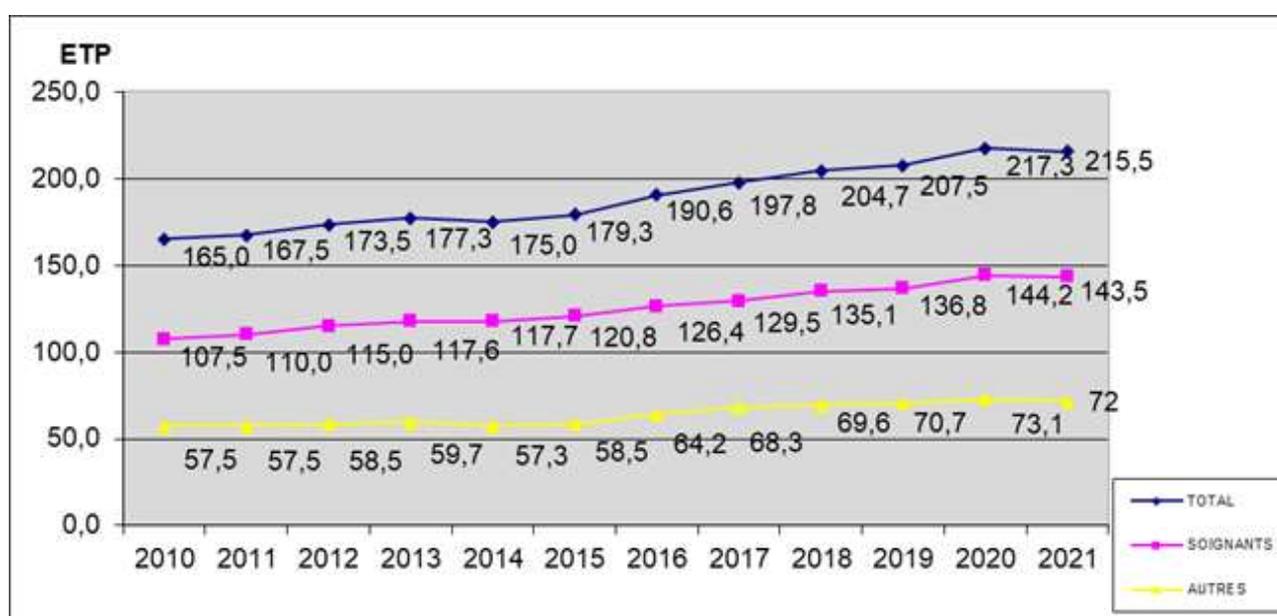
consultations et modifiera le système de rendez-vous. Le bureau d'accueil de la Résidence La Kan sera davantage impliqué dans la gestion des patients.

C. Axe stratégique 2 : Les moyens humains et les objectifs de qualité

2.1. Les moyens humains

2.1.1. Le personnel

2.1.1.1. L'évolution de l'emploi



Le volume de l'emploi a connu une croissance importante depuis l'année COVID 2020, notamment et surtout grâce à des aides spécifiques de l'AVIQ en vue de la création d'emplois.

INAGO s'efforcera de ne pas augmenter davantage le volume global dans les années à venir.

Toutefois, la nécessité pratique d'engager du personnel à qualifications diverses, suite à la pénurie de personnel soignant, rend plus important encore le regard qualitatif sur les actes prestés. Ce rôle incombe en premier lieu aux responsables d'unités de vie. Ces derniers doivent cependant être davantage épaulés par des personnes à compétence élevée dans le domaine de la qualité des soins et de la diététique. Ces deux postes, prévus dans le cadre du pôle support, sont inoccupés pour l'instant et sont à pourvoir dès que possible.

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 présentant des troubles cognitifs, s'avère également très bénéfique pour les autres résidents de nos maisons de repos.

A la MRS St-Joseph, la fonction d'ergothérapeute (pour les suivis individuels) sera développée, à l'instar des deux autres établissements.

La présence complémentaire d'aides logistiques dans les unités doit être envisagée.

2.1.1.3. L'accompagnement du personnel

La qualité du service rendu va de pair avec la qualité du personnel. La complexité des métiers nécessite qu'on accompagne les membres du personnel durant toute leur carrière. INAGO doit investir davantage dans ce secteur, notamment en occupant deux postes vacants au sein du pôle support : un·e responsable de la qualité des soins et un·e diététicien·ne. Leurs missions de conseil, par une présence intensive dans les établissements, permettront aux différents métiers d'être tenus à niveau par rapport aux dernières avancées scientifiques et technologiques.

- L'accueil

Une procédure d'accueil des nouveaux arrivants (tous types de contrats confondus, y compris article 60) est effective depuis 2018, avec un « marrainage » (une trentaine membres du personnel actuels se sont déclarés prêts à former les nouveaux). Ce groupe de marraines bénéficie d'un coaching. L'information (à l'aide d'une check-list) et la formation (selon les thèmes) sont réparties sur les trois premiers mois de l'engagement. Cette procédure sera poursuivie et affinée durant ce triennat. Dans les engagements, on tiendra compte également de la capacité du personnel à comprendre les spécificités locales, ainsi que les dialectes pratiqués par les résidents.

Dans l'engagement des étudiants, INAGO veillera à fidéliser ceux-ci, en leur offrant un temps de travail et une rémunération attractifs.

- La formation continue

La formation continue permet au personnel d'évoluer dans ses compétences techniques et relationnelles. Le comité de direction établira un plan de formation structurel, ainsi qu'un plan annuel sur des thèmes spécifiques.

- L'évaluation individuelle

Le statut administratif du personnel d'INAGO prévoit une évaluation individuelle biennale de chaque membre du personnel par les responsables hiérarchiques (N+1 et N+2). Cette évaluation doit être vécue par l'agent comme une possibilité d'évolution dans son travail, un moment de réflexion sur le sens de ce travail et les actions à mener dans le futur pour atteindre ses objectifs personnels.

Les membres du comité de direction participeront à cet exercice, pour leurs objectifs personnels, avec les membres du conseil d'administration délégués à cet effet.

- La charge physique et psychique

Une politique de prévention est indispensable dans ces métiers considérés comme « pénibles ».

- Pour la charge physique : du matériel adapté a été acquis durant les législatures précédentes. Tous les établissements sont dotés de lits à hauteur variable, de soulève-personnes, de baignoires adaptées. Ce matériel doit bénéficier d'une maintenance régulière, avec un remplacement, le cas échéant.
- Pour la charge psychique : l'analyse de la charge psychosociale réalisée par le service externe de prévention LIANTIS en 2018 avait déjà montré l'importance de cet aspect. Les périodes COVID et post-COVID ont accentué encore le besoin de rencontrer cette charge et de travailler à sa diminution.

Cette politique de prévention fait l'objet de l'attention du CPPT (comité de prévention et de protection sur les lieux de travail), qui siège bimestriellement et réunit le comité de direction, les organisations syndicales, le service externe de prévention (médecin du travail), le service interne de prévention et les personnes de confiance.

2.1.1.4. Les organisations représentatives des travailleurs

Les **délégations syndicales** se sont étoffées. Chaque établissement a actuellement en son sein un délégué de l'un ou l'autre des syndicats légalement déclarés comme représentatifs (CSC-services publics, CGSP, SLFP)

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

- Le **comité de négociation**, avec les dirigeants politiques de l'intercommunale, débat de toutes les questions ayant une implication financière ou juridique (cadre du personnel, barèmes, règlement de travail, dont les horaires de travail).
- Le **comité de prévention et de protection sur les lieux de travail (CPPT)** gère toutes les questions concernant la sécurité et les conditions de travail du personnel. Ce CPPT établit un plan d'action quinquennal, qui est actualisé d'année en année. Le présent plan stratégique intègre certains objectifs du CPPT.

2.1.2. Le bénévolat

Le bénévolat constitue également un des maillons majeurs dans la réalisation des objectifs. La centaine de bénévoles actifs dans nos établissements apporte 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

l'activité qu'il exerce. 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).

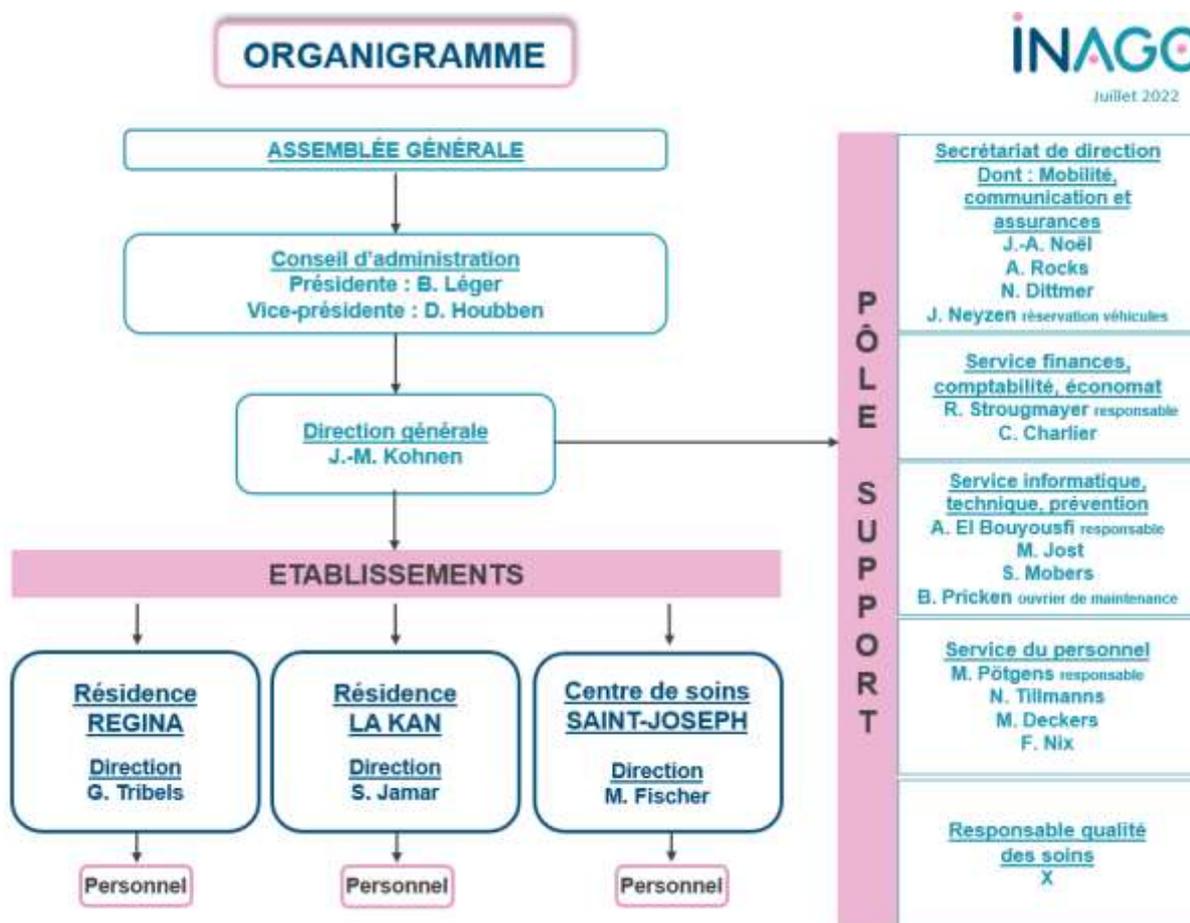
Ce bénévolat est encouragé par le conseil d'administration.

D. Axe stratégique 3 : La structure de l'intercommunale et son implication dans des réseaux

3.1. L'organigramme interne et son évolution

L'organigramme du pôle support évolue régulièrement, en fonction des obligations imposées à INAGO en tant qu'intercommunale, employeur, gestionnaire de maison de repos,

L'organigramme se présente actuellement comme suit :



L'organigramme des établissements risque de se modifier en fonction des ressources humaines dont on dispose. INAGO tient, outre une direction dédiée par établissement, au maintien de la structure « unité de vie » avec son responsable (à formation infirmière ou paramédicale). Les « métiers » risquent toutefois de changer, suite à la pénurie croissante de personnel infirmier et

soignant : de nouvelles professions vont devoir apparaître pour accompagner qualitativement nos résidents. INAGO souhaite que l'unité de vie reste le lieu de centralisation et de réalisation des projets de vie individuels et communautaires des résidents.

Le directeur général se doit d'être la « plaque tournante » entre les directions des établissements et les services du pôle support.

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

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

Pour les repas à domicile : outre la préparation des repas à domicile pour les CPAS de Plombières, La Calamine et Aubel, INAGO en assure la distribution complète à Aubel et occasionnelle à La Calamine.

Le service mobilité d'INAGO (4 véhicules dont 2 pour personnes en chaise roulante ou à mobilité réduite) n'a pu, à ce jour, répondre qu'à peu de demandes en dehors des établissements d'hébergement (une centaine par an), vu les besoins importants au sein desdits établissements. Actuellement, ces véhicules effectuent près de 2.000 déplacements par an. L'organisation de ces transports est très chronophage. Toute extension nécessiterait une réorganisation du service.

INAGO reste un partenaire des CPAS associés dans des situations sociales où une collaboration est appropriée.

3.3. L'implication dans KATHLEOS

La vente, projetée en début 2023, de l'immeuble « Résidence Leoni » à l'asbl KathLeos (avec subsides de la communauté Germanophone pour Kathleos), ne modifie en rien les autres pans des relations entre les deux pouvoirs organisateurs :

Le conseil d'administration de KathLeos reste composé de dix membres, dont trois 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 exerce la présidence de l'asbl KathLeos jusqu'en juin 2024, puis à nouveau pour trois ans à partir de 2027. La langue usuelle est l'allemand.

Le **pôle support d'INAGO** reste impliqué activement dans la gestion journalière de l'asbl KathLeos : comptabilité (comptes trimestriels et annuels, et surtout élaboration des budgets), service du personnel (avec paie et établissement de documents sociaux, statistiques de personnel pour les autorités, ...), informatique, conseiller en prévention, aide dans la politique d'achats et de marchés de services. Le directeur général d'INAGO peut assister statutairement, avec voix consultative, à toutes les réunions des organes de décision de l'asbl KathLeos. Ces services sont rendus à l'asbl KathLeos contre rémunération. Ces recettes supplémentaires ont permis au pôle support d'élargir son équipe et 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.

Il n'a pas encore été décidé dans quelle mesure INAGO participera (contre rémunération) au suivi de l'ambitieux projet d'infrastructure de KathLeos sur la place de l'église à La Calamine (construction de 28 résidences-services pour seniors et de logements pour personnes porteuses de handicap (handicap lourd avec accompagnement permanent de personnel ; handicap léger avec studios autonomes)).

Implication d'INAGO dans le **déficit éventuel de la Résidence Leoni** : conformément aux accords de 2017, INAGO s'est engagé à supporter un déficit jusqu'à 150.000 € par an dans la gestion de la Résidence Leoni, jusqu'au 31 décembre 2029 au plus tard. Par la vente (avec subsides) de l'immeuble, le risque de déficit de gestion de la Résidence Leoni est nettement amoindri.

3.4. La collaboration avec les hôpitaux régionaux et les réseaux hospitaliers

La Belgique médico-sociale a été divisée en territoires/réseaux dans lesquels les hôpitaux (ainsi que les maisons de repos et les soins à domicile) doivent trouver des synergies afin d'éviter les doubles emplois. En province de Liège, on a fait exception à la règle et créé deux réseaux parallèles (concurrents ?) sur le même territoire provincial.

INAGO, par ses activités spécifiques ainsi que par sa situation géographique et bicommunautaire, entend garder des relations privilégiées avec les acteurs des deux réseaux, notamment pour l'hébergement de personnes hospitalisées, quel que soit l'hôpital concerné.

- Les activités spécifiques restent maintenues :
Dans le réseau (public) « **Ellipse** » : polyclinique d'Aubel avec le CHR de Verviers, liaison fonctionnelle MRS-gériatrie avec le CHR de Verviers, trajets de soins Huntington et coma avec ISOSL (Liège).
- Dans le réseau (associatif) « **MOVE** » : polyclinique de Moresnet avec l'hôpital d'Eupen, liaison fonctionnelle MRS-gériatrie avec l'hôpital d'Eupen, unité de soins palliatifs « Foyer Horizon » de Moresnet reprise par le CHC de Liège, projets de centres de revalidation au centre de soins St-Joseph de Moresnet.

3.5. Les relations avec les maisons de repos publiques du Plateau de Herve

Les besoins de compétences transversales (= la gestion comme employeur) nécessitent la présence de personnes de plus en plus spécialisées au sein du pôle support. Les services doivent pouvoir se maintenir même en cas d'absence de l'un ou l'autre membre du personnel.

Le conseil d'administration cherchera à créer des synergies avec les gestionnaires des maisons de repos publiques du Plateau de Herve.

3.6. L'engagement dans les organisations représentatives du secteur

La direction générale maintiendra la présence collaborative d'INAGO auprès de notre fédération SANTHEA (regroupant les hôpitaux et maisons de repos publics et associatifs non confessionnels).

Elle suivra également le développement du secteur par une collaboration avec les instances ministérielles ou parastatales, tant en Wallonie qu'en Communauté Germanophone : AVIQ (Agence pour une Vie de Qualité), PAQS (Plateforme pour l'Amélioration continue de la Qualité des soins et de la Sécurité des patients), DSL (Dienststelle für Selbstbestimmtes Leben).

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

3.7.1. L'asbl ABTF (association des bénévoles des Trois Frontières)

Le rôle de cette asbl a été défini précédemment dans le point « Moyens humains » (page 8).

3.7.2. L'asbl Soleil au Cœur

La société civile contribue également financièrement au développement de certains services à besoins récurrents de recettes parce que pas ou insuffisamment subventionnés.

L'asbl Soleil au cœur a pour nouvel objectif statutaire d'aider les établissements d'INAGO et de KathLeos dans leurs projets et activités, ainsi que l'unité de soins palliatifs tant qu'elle est localisée à Moresnet. Elle peut délivrer des attestations de déductibilité fiscale pour tous dons à partir de 40€/an.

La collaboration entre INAGO et Soleil au Cœur doit, comme depuis toujours, se poursuivre positivement. INAGO veillera à informer le conseil d'administration de cette asbl de ses projets.

Le directeur général (ou son délégué) continuera à participer à l'ensemble des réunions du conseil d'administration de cette asbl (avec voix consultative).

E. Axe stratégique 4 : L'infrastructure

4.1. L'infrastructure immobilière

(Pour la partie financière de ces investissements, voir axe stratégique 7)

Au centre de soins St-Joseph : durant ce triennat va se finaliser l'ambitieux projet d'agrandissement des unités de vie et d'installation des services ambulatoires du réseau MOVE. Le dossier du permis d'urbanisme et le cahier des charges sont en cours de finalisation par l'architecte. La zone de parking devra être agrandie (estimation globale : 6.500.000 €).

A la Résidence Regina (rénovée en 2002-2005), dont la capacité d'accueil a été élargie de 5 places en 2018, les locaux communautaires doivent devenir plus spacieux. Une esquisse a été déposée par les architectes (estimation globale : 1.500.000 €).

A la Résidence La Kan (rénovée en 2010-2016 par étapes successives), les espaces de vie communautaire doivent être agrandis. La réfection et le rehaussement de la toiture de la vieille aile

permettraient une réorganisation de l'ensemble (unités de vie d'une vingtaine de places avec espaces communautaires propres à l'unité). Une esquisse a été déposée par les architectes (estimation globale : 3.000.000 €).

4.2. L'infrastructure mobilière

Lors de tout renouvellement de matériel, une attention particulière sera accordée à l'ergonomie.

Lors du remplacement des véhicules (2 véhicules sont très anciens), des alternatives aux moteurs thermiques seront privilégiées.

F. Axe stratégique 5 : Le développement durable – transversalement – dans les axes stratégiques précédents

La fin de la période aigüe de la pandémie a permis de relancer la réflexion en développement durable.

- L'économie d'énergie et la recherche de voies alternatives à l'énergie fossile restent très présentes dans les projets d'infrastructure. L'audit réalisé pour le centre de soins St-Joseph sera étendu aux autres établissements.
- La mise à disposition d'eau via des distributeurs (avec filtres, refroidisseurs, gaz carbonique) raccordés à l'eau de ville sera poursuivie dans les établissements. Actuellement, seul le centre de soins St-Joseph (ainsi que le pôle support) en bénéficie.
- L'économat établit des cahiers des charges intégrant davantage des notions de production locale, biologique ou de respect du développement durable dans la production, avec une attention particulière dans l'achat des produits alimentaires, tant pour les menus des seniors que pour les enfants (écoles).
- La création d'éco-teams (groupes de travail composés de membres représentant chaque équipe de l'institution) sera poursuivie, à l'instar de celui du centre de soins St-Joseph. Ces éco-teams travailleront en étroite collaboration avec la commune où l'établissement est installé.

G. Axe stratégique 6 : Le maintien des valeurs de l'intercommunale – transversalement - dans les axes stratégiques précédents

En 2014-2015, les responsables politiques, la direction et les membres du personnel ont, au cours de nombreuses réunions de réflexion, redéfini les valeurs de l'intercommunale. 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.
La concrétisation de ces valeurs se vit au quotidien. Les moyens décrits ci-après doivent y contribuer.

6.1. 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. Les projets de vie (d'établissement, d'unité de vie, et surtout le projet de vie individuel du bénéficiaire) et leur actualisation constante sont des moyens essentiels pour y parvenir. Cette actualisation se fera dans un esprit participatif, avec le personnel, les résidents et leurs proches.

6.2. 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.

H. Axe stratégique 7 : Les moyens financiers et budgétaires

7.1. L'évolution des dernières années et de l'année en cours

Les résultats comptables des premières années de cette législature (2019-2021) ont été positifs, malgré l'intervention contractuelle dans le déficit de la Résidence Leoni en 2020 et 2021.

L'AVIQ a libéré d'importantes sommes, depuis 2021, dans le cadre de l'accord du secteur non-marchand, ce qui a notamment permis de financer le remplacement du personnel pendant ses congés.

L'année 2022 sera déficitaire, essentiellement en raison des prix de l'énergie et de l'inflation galopante. INAGO utilisera prioritairement les bénéfices cumulés de ces dernières années pour compenser ce déficit.

7.2. L'évolution en 2023

La revente, attendue pour le 1^{er} trimestre 2023, de la Résidence Leoni à l'asbl KathLeos qui elle, bénéficiera, via la communauté Germanophone, de 60 % de subsides à l'infrastructure pour cet achat, (voir axe 3, point 3.3.) donnera des perspectives nouvelles pour INAGO :

- Rétablissement de la trésorerie par la plus-value réalisée dans la vente (récupération des sommes investies depuis le début du projet).
- Réduction importante du risque d'intervention dans un déficit éventuel de la Résidence Leoni, puisque cette dernière devra supporter une charge immobilière nettement moins lourde.
- Réduction du taux d'endettement d'INAGO auprès des banques pour un montant de 10.000.000 € (montant d'emprunt transféré à KathLeos), tout en transférant le solde de l'emprunt (pour environ 4.500.000 €) aux travaux du centre de soins St-Joseph, à un taux extrêmement intéressant (moins de 1,20 %). Les garanties communales seront également supprimées sur ce montant de 10.000.000 €.

EMPRUNTS INAGO

DESTINATION	BANQUE	MONTANT INITIAL DU CREDIT	TAUX	DEBUT	ECHEANCE FINALE	SOLDE AU 31/12/2022
LA KAN						
LA KAN 1° PHASE	BELFIUS	1.700.000	4,788%	31-03-2012	31-12-2031	964.694
LA KAN 2° PHASE	BELFIUS	1.600.000	2,691%	31-12-2012	31-12-2032	906.641
LA KAN 3° PHASE BIS	ING	1.700.000	1,443%	29-02-2016	31-12-2035	1.159.819
ST JOSEPH MRS						
ST JOSEPH MRS 1° PHASE	ING	1.200.000	3,469%	23-09-2013	01-07-2034	788.592
ST JOSEPH MRS 2° PHASE	ING	1.000.000	1,443%	29-02-2016	31-12-2035	682.247
ST JOSEPH COMPLEMENT TRAVAUX	ING	2.500.000	0,710%	27-05-2020	30-06-2035	2.101.586
ST JOSEPH FOYER						
ST JOSEPH FOYER	ING	2.000.000	3,469%	17-12-2013	01-07-2034	1.314.319
ST JOSEPH FOYER ABORDS	ING	400.000	1,446%	31/02/2016	31-12-2035	272.925
ST JOSEPH APPARTEMENTS SUPERVISES						
ST JOSEPH APPARTEMENTS SUPERVISES	ING	800.000	1,045%	1-12-2021	30-11-2041	763.841
REGINA						
REGINA 3EME ETAGE	ING	600.000	3,450%	30-11-2005	06-10-2024	83.108
REGINA RENOVATION CHAMBRES	ING	1.450.000	4,150%	06-10-2009	06-10-2024	204.454
REGINA ANNEXE 6 CHAMBRES	ING	600.000	1,225%	13-07-2016	30-06-2036	420.852
REGINA COMPLEMENT TRAVAUX	ING	2.500.000	0,710%	27-05-2020	30-06-2035	2.101.586
REGINA RESIDENCES SERVICES						
RESIDENCES SERVICES CONSTRUCTION	ING	1.500.000	1,225%	13-07-2016	30-06-2036	1.052.131
LEONI						
LEONI CONSTRUCTION	BELFIUS	14.000.000	1,180%	01-10-2020	30-09-2040	12.584.616
LEONI CONSTRUCTION	BELFIUS	1.400.000	1,162%	26-02-2021	28-02-2041	1.290.052
LEONI CONSTRUCTION	BELFIUS	500.000	1,198%	01-12-2021	30-11-2041	477.739
ING		16.250.000				10.945.460
BELFIUS		19.200.000				16.223.742
TOTAL		35.450.000				27.169.202
GARANTIE COMMUNALE						
PLOMBIERES		11.691.667				8.674.310
LA CALAMINE		11.691.667				8.674.310
AUBEL		10.666.667				8.530.530
TOTAL		34.050.000				25.879.150

7.3. L'évolution dans le futur

Les défis cités dans l'introduction nécessiteront davantage de moyens financiers, alors que les finances communales et des CPAS sont déjà lourdement mises à contribution.

I. Axe stratégique 8 : La communication et la digitalisation

8.1. La communication

Le secteur des maisons de repos suit l'évolution et les attentes de notre société : **bonne communication interne et sécurisation des données, ...**

Le site internet et la page Facebook (pour l'extérieur) ainsi qu'intranet (en interne pour le personnel) sont gérés par le secrétariat central d'INAGO, avec une actualisation permanente des données.

8.2. La digitalisation

Le matériel informatique doit rester adapté aux évolutions des logiciels toujours plus performants et puissants. Il y a donc lieu de le réactualiser régulièrement.

Par des transferts internes de matériel, les nouveaux achats sont réservés aux postes dont les programmes ont le plus évolué.

8.3. La sécurisation des données

Cette évolution nécessite une attention constante et soutenue dans le respect du RGPD (règlement général sur la protection des données), afin de garantir la non-transmission de données personnelles. Une convention spécifique a été signée avec notre fédération Santhea.

Les établissements devront s'équiper de logiciels permettant la gestion des présences du personnel, ainsi que la gestion des accès internes et externes (badges plutôt que les clés actuelles).

J. 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 des bénéficiaires des services : les Résidences Regina et la Kan participent au système d'enquêtes de la fédération Santhea : une fois par an, les résidents sont appelés à remplir un questionnaire et à le transmettre (anonymement) à la fédération. L'établissement en recevra les conclusions généralisées. A la MRS Saint-Joseph, ce contrôle se réalise dans le cadre du projet PAQS : notre établissement est l'une des 6 maisons wallonnes sélectionnées pour implémenter les changements de paradigmes en maisons de repos, en collaboration avec les trois universités francophones (études de la satisfaction des résidents, proches et personnels prés et post actions).
- Les moyens de contrôle de satisfaction du personnel. Le CPPT devra trouver des instruments de mesure permettant d'objectiver ce paramètre.
- Le CPPT évalue annuellement son plan quinquennal, dont de larges chapitres sont intégrés dans ce plan stratégique.