



EVALUATION ANNUELLE PLAN STRATÉGIQUE 2020 - 2022

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, 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 2022)

Préambule

Comme la société en général, notre secteur et nos établissements passent d'une crise à l'autre. Notre « gestion COVID », non terminée, continue à privilégier l'autodétermination et la liberté de nos résidents. La pénurie de personnel qualifié touche également nos établissements (en particulier la MRS St-Joseph) et l'explosion des prix de l'énergie et des produits alimentaires met nos finances en situation plus difficile.

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, définies en 2014-2016 dans nos différentes instances et nos différents services, ont été remises à l'avant-plan dans nos différentes actions.

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.

En 2022, la Résidence Regina a poursuivi son évolution dans la philosophie TUBBE, la Résidence La Kan a investi davantage dans l'accompagnement des résidents par du personnel paramédical et d'animation, la MRS St-Joseph a été choisie par l'AVIQ (Région Wallonne) comme l'un des 6 projets-pilote dans la réflexion sur les nouveaux paradigmes en maison de repos (qui seront à la base d'une nouvelle législation en Wallonie).

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.

On observe deux évolutions :

- Dans la mise à disposition de personnes dans le cadre des contrats article 60,7° : le nombre de candidats à ces postes augmente à nouveau légèrement (notamment des personnes d'origine ukrainienne)

- Dans l'organisation des unités de vie : les équipes deviennent plurielles par les fonctions. Un essai de poste d'assistant logistique est en cours à la MRS St-Joseph.

1.3. Dans la gestion d'entreprise

Le développement durable

Après une stagnation due à la pandémie, on a assisté en 2022 à une grande évolution, notamment sous la houlette de l'éco-team de St-Joseph et de l'économate d'INAGO :

- Utilisation de produits d'entretien écologiques,

- Utilisation de légumes issus d'un potager biologique (initialement pour les soupes des écoles, mais par extension aux autres potages),

- Fourniture d'eau filtrée refroidie et/ou gazeuse via des fontaines alimentées par l'eau de la SWDE plutôt qu'en bouteilles (au pôle support et au centre de soins St-Joseph),

- Utilisation de récipients lavables plutôt qu'à usage unique, notamment pour les repas à domicile (salades, desserts),

- Intervention majorée de l'employeur lors de déplacements du personnel à vélo ou en trottinette électrique,

- Remplacement progressif des luminaires par des modèles LED,

- Audit, au centre de soins St-Joseph, sur une consommation réduite et efficace de l'énergie (notamment dans la perspective des prochains travaux d'infrastructure),

La transparence et la communication

Outre la communication vers l'extérieur (page web ou Facebook), un intranet pour le personnel a été mis en place.

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, ...).

A la Résidence Regina, depuis 2020, le cadre du personnel soignant et paramédical a été revu à la hausse pour se conformer aux besoins des résidents de plus en plus dépendants (surtout psychologiquement).

Depuis fin 2021, il a été indispensable de revoir également à la hausse le cadre de ce personnel à la MRS St-Joseph, établissement dont TOUS les résidents ont désormais un profil particulier, malheureusement non subventionné suffisamment à ce stade.

INAGO a pu octroyer nombre de contrats à 3/4-temps (au lieu de 1/2-temps) en 2022 et s'oriente vers la possibilité d'octroyer certains contrats à temps plein à des aides-soignant-es.

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.

L'augmentation de la présence des maîtresses de maison, dans toutes les unités de vie (non uniquement pour les personnes atteintes de démence) reste à l'ordre du jour. En fonction des moyens disponibles, cette présence sera étendue, pour couvrir les plus larges plages de la journée.

En 2022, les plages ont été élargies à la Résidence La Kan.

2.1.1.3. Le suivi du personnel

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

En 2022, la formation des marraines devant accompagner les nouveaux membres du personnel a été réactivée.

La formation complémentaire des aides-soignant-es leur permettant de pratiquer 5 actes infirmiers s'est poursuivie. Les cours (75h de théorie), dispensés par deux écoles de promotion sociale, ont eu lieu dans nos locaux. Fin 2022, pratiquement tous nos aides-soignant-es auront été formé-es, et ce, sur fonds propres !

L'évaluation individuelle (permettant d'évoluer dans son métier), a été reprise par les directrices d'établissement.

- La charge physique et psychique

Ce point devient un thème important pour l'ensemble du secteur. Les métiers exercés dans nos établissements (surtout dans les soins) sont peu attractifs en termes d'horaires (soirées, week-ends, ...). Nous pouvons heureusement constater beaucoup de bienveillance de la part des résidents et de leurs familles.

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.*

Depuis juillet 2022, INAGO reconnaît la totalité des anciennetés des aides-soignant-es, à l'instar de ce qui se pratiquait pour les infirmiers. Avant cette mesure, la reconnaissance se limitait à 10 ans d'ancienneté (règle du secteur public).

Avec le nouveau médecin du travail de LIANTIS (notre service externe de prévention et de protection sur les lieux de travail – SEPP), le CPPT cherche à optimiser l'utilisation des « unités de prévention », c.-à-d. à faire intervenir le SEPP au-delà des visites médicales traditionnelles. L'année 2022 a été placée sous le signe de l'ergonomie : formation d'une référente par établissement, analyse pointue du circuit du linge de Regina et St-Joseph vers la buanderie de ce dernier établissement (avec achat de matériel évitant le port de charges trop lourdes).

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 a repris (cafétaria, Seniorbus, visites, promenades, ...). Deux nouveaux types de bénévolat ont été créés en 2022 : les tours en tandem au centre de soins St-Joseph et l'encodage administratif de tous les trajets effectués par nos quatre véhicules.

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 2022, des travaux en régie interne ont été réalisés pour rafraîchir et aménager les locaux de la polyclinique de l'hôpital d'Eupen au rez-de-chaussée du centre de soins St-Joseph.

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).

En 2022, ces deux projets n'ont pas évolué, mais deviennent de plus en plus nécessaires.

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 soulève-personnes et des lave-pannes supplémentaires.

En 2022, par des formations spécifiques, l'accent a été mis sur l'utilisation correcte du matériel (lève-personnes, matelas alternants, lave-pannes, ...).

- 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.

Ce service connaît encore une évolution fulgurante : près de 2.000 trajets sont effectués annuellement avec les 4 véhicules (deux Seniorbus avec élévateur et 2 minibus). Grâce aux nombreux chauffeurs (un chauffeur engagé par INAGO, un chauffeur sous régime « article 60 », une quinzaine de bénévoles), la plupart des trajets individuels et en groupe peuvent être réalisés pour les résidents des 3 établissements d'INAGO et les 2 de Kathleos. Le chauffeur d'INAGO et le secrétariat de direction consacrent un temps certain à organiser ces trajets. Ce service, si précieux, est cependant largement déficitaire.

- Le matériel informatique

Cette évolution se poursuivra durant ce triennat, notamment par :

- La pose de fibre optique dans les différents lieux d'exploitation (rapidité).
- Le placement d'un système d'appel interactif dans les chambres de la Résidence Regina (comme dans les autres établissements).
- Une transmission concertée entre les unités de vie et les cuisines pour les renseignements concernant les repas.

Tout a été réalisé pendant la période de référence du plan stratégique.

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 et respectée à ce jour

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). **Les listes d'attente restent longues, l'occupation reste maximale dans tous nos établissements. L'ouverture de la Résidence Leoni n'a pas fait diminuer les entrées de Calaminois à la Résidence Regina et à la MRS St-Joseph.**
- La requalification annoncée de places MR en places MRS (assurant un meilleur financement par l'AVIQ). **En 2022, une requalification de 15 lits a été réalisée à la Résidence La Kan et 10 lits 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). **Les prix de journée des résidents ont été relevés deux fois en 2022, mais toujours sous le montant permis par l'indexation. Ces prix ne permettent toutefois pas de combler les dépenses d'énergie et d'alimentation.***

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 avait envisagé de financer des projets-pilote en 2022. Malheureusement les crises successives ont déplacé les montants prévus pour ces projets vers d'autres priorités.***
- *La réforme du système APE (aide à la promotion de l'emploi) envisagée par la Région Wallonne. **Cette réforme a débuté le 1er janvier 2022. Ce qui devait, au départ, être une opération financièrement neutre, ne l'est plus suite à l'effolement de l'index en 2022.***
- *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 est effective depuis 2021, mais est compensée par le bénéfice de gestion des établissements d'INAGO.***

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.

La vente de la Résidence Leoni à Kathleos crée de nouvelles perspectives. Nous renvoyons au plan stratégique 2023-2025 pour ce chapitre important.

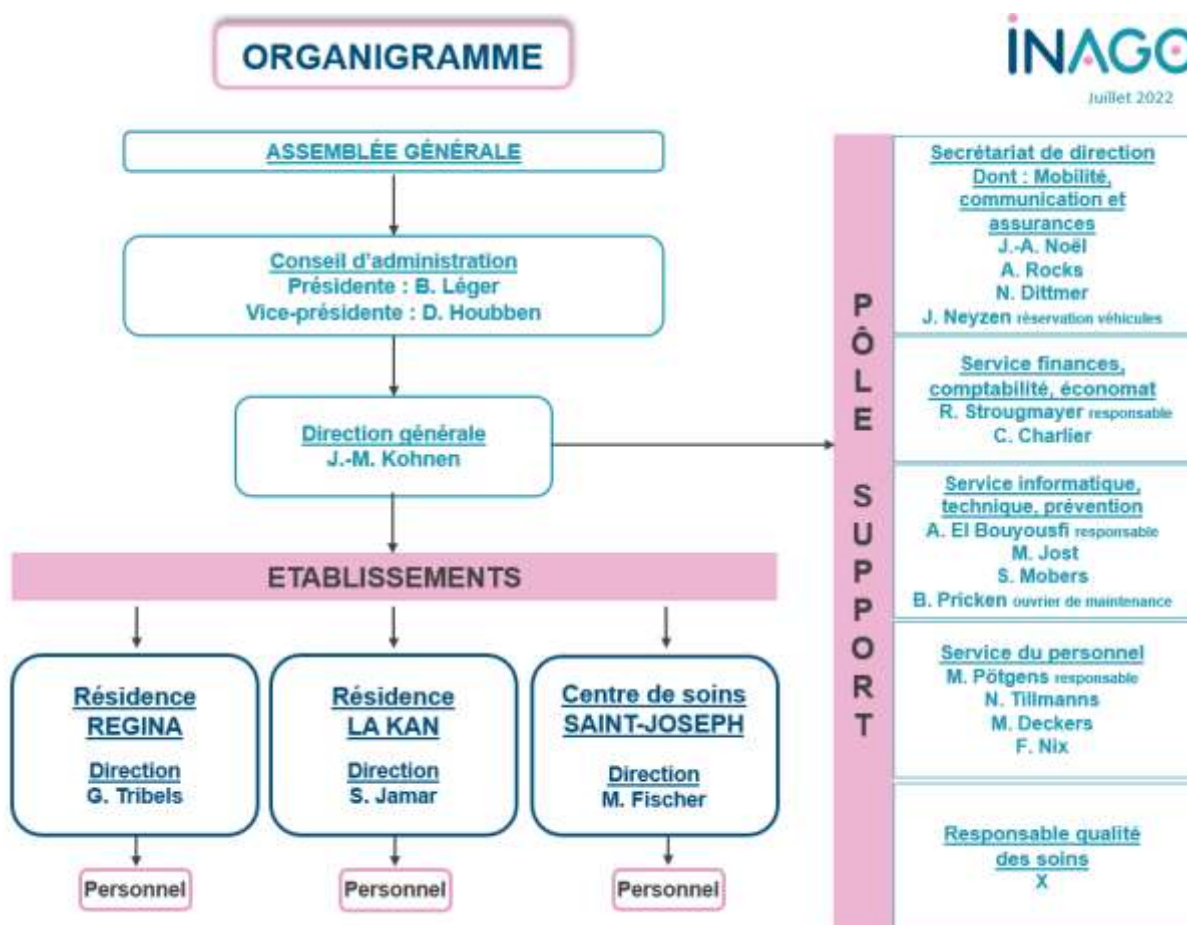
3. La structure de l'intercommunale et son implication dans des réseaux

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, ...

En 2022, l'organigramme a été modifié pour revenir à la structure de 2019.

L'organigramme se présente à nouveau comme suit :



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. **En 2022, une aide importante (contre rémunération à INAGO) a été consacrée à la constitution d'un dossier pour la construction des résidences-services et d'appartements pour personnes atteintes d'un handicap (projet place de l'église à La Calamine).**

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 a eu lieu en juin 2021. La présidence est assurée pendant 3 ans par l'un des délégués d'INAGO au bureau exécutif de Kathleos (Marcel Strougmayr).**

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).

3.4. La collaboration avec les hôpitaux régionaux

Durant l'année 2022, les contacts avec le réseau MOVE ont permis de développer les synergies prochaines ou futures au centre de soins St-Joseph. La collaboration avec le CHR de Verviers a mené à une intensification prochaine des consultations à la polyclinique à la Résidence La Kan.

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

Deux réalisations/projets avec la commune de Plombières méritent d'être épinglés : repas chauds pour une (bientôt 2) écoles, potager biologique à usage communal et pour INAGO.

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.*