

RAPPORT ANNUEL 2004

Etablissement Public « Centres, Foyers et Services pour Personnes Âgées »

1	•	Généralités	13
1.1	•	Statut	13
1.2	•	Mission	13
1.3	•	Philosophie (« Leitbild »)	14
1.4	•	Principes généraux de fonctionnement	15
1.4.1	•	Idée générale de l'exploitation	15
1.4.2	•	Conditions d'agrément	15
1.4.3	•	Conseil de Maison (= Heemrot)	15
1.4.4	•	Encadrement des clients	16
1.4.5	•	Prise en charge des personnes âgées nécessitant	
		des aides et soins	27
1.4.6	•	Le traitement des réclamations	28
1.4.7	•	Vacances organisées : « Mat SERVIOR an d'Vakanz »	32
1.4.8	•	SERVIOR investit dans un nouveau concept	
		de repas sur roues	34
1.4.9	•	l'Audit Interne	37
1.4.10	•	Formation	40
1.4.11	•	Les admissions des clients dans les institutions	
		SERVIOR	43
2	•	Chiffres clés	46
2.1	•	En Général	46
2.1.1	•	Organisation financière	46
2.1.2	•	Le prix de pension	46
2.1.3	•	Nombre de lits	47
2.2	•	Résidents	48
2.2.1	•	Nombre de résidents	48
2.2.2	•	Taux d'occupation	49
2.3	•	Nombre d'agents	50
2.4	•	Chiffres clés du bilan 2004	52
2.4.1	•	Chiffres d'affaires (en montant net)	52
2.4.2	•	Frais de personnel	52
3	•	Activités 2004	53
3.1	•	Gestion de l'Etablissement Public SERVIOR	53
3.2		Gestion des différents sites	53
3.3	•	Projets réalisés en 2004	54

4	•	Projets et expectatives pour 2005	60
5	•	Comptes annuels	67
5.1	•	Rapport du Réviseur d'Entreprises	67
5.2	•	Rapport de Gestion	68
		Bilan au 31 décembre 2004	72
		Compte de profits et pertes au 31 décembre 2004	74
Note 1	•	ORGANISATION ET OBJET DE L'ETABLISSEMENT	76
Note 2	•	RESUME DES PRINCIPALES REGLES D'EVALUATION	77
		a) Immobilisations incorporelles	77
		b) Immobilisations corporelles	77
		c) Créances	78
		d) Dettes	78
		e) Conversion des comptes exprimés en devises étrangères	78
Note 3	•	IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	79
Note 4	•	IMMOBILISATIONS CORPORELLES	79
Note 5	•	DOTATION EN CAPITAL ET AUTRES RESERVES	80
Note 6	•	SUBVENTIONS	80
Note 7	•	DETTES ENVERS L'ETAT INSTITUTIONS PUBLIQUES	81
Note 8	•	PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	81
Note 9	•	PRESTATIONS DE SERVICES	82
Note 10	•	FRAIS DE PERSONNEL	82
Note 11	•	IMPÔTS	82
Note 12	•	PRODUITS EXCEPTIONNELS	83
Note 13	•	CORRECTIONS SUR EXERCICES ANTERIEURS, NETTES	83
Note 13	•	AUTRES ENGAGEMENTS ET HORS BILAN	83
6	•	Organisation de SERVIOR	84
6.1	•	Direction Générale	84
6.2	•	Les Structures de SERVIOR	85
6.2.1	•	Les Centres Intégrés	85
6.2.2	•	Les maisons de soins	88
6.2.3	•	Les Logements pour personnes âgées	89
6.2.4	•	Les services SERVIOR	89

(Toutes les prises de vue figurant dans le rapport annuel ont été réalisées sur les sites gérés par SERVIOR.)

### **Organes**

Conformément aux articles 7, 8, 9, 10 et 11 de la loi du 23 décembre 1998, modifiée par la loi du 22 décembre 2000, plusieurs organes sont responsables de la stratégie et de la gestion journalière de l'établissement public « Centres, Foyers et Services pour personnes âgées ».

#### Conseil d'Administration

Sous la tutelle du Ministre ayant dans ses attributions la Famille, l'établissement est administré par un Conseil d'Administration, nommé par le Grand-Duc, qui se compose de cinq membres effectifs. Quatre membres sont proposés par le Conseil de Gouvernement et représentent de par leur fonction le Ministère de la Famille, de la Solidarité Sociale et la Jeunesse, le Ministère de la Santé et le Ministère des Finances. Un membre est proposé par le personnel suite à des élections. Un membre « facultatif » du Conseil d'Administration représente les résidents qui lui est élu par les Conseils de Maisons.

#### Direction Générale

La gestion journalière est assurée par une direction générale. Elle gère les centres en question de façon centralisée. Le directeur et les membres de la Direction Générale sont engagés par le Conseil d'Administration sous réserve de l'approbation du Ministre de Tutelle.

#### Chargés de direction

Les chargés de direction ont pour mission la gestion des Centres Intégrés ou des Maisons de Soins mêmes. Ils sont engagés par le Conseil d'Administration sous réserve de l'approbation du Ministre de Tutelle.

### Conseil d'Administration

Président Vice-Président

Membre

Membre

Membre (représentant du personnel)

Membre (représentant des pensionnaires)

Secrétaire

Serge EBERHARD
Claude A. HEMMER
Pierre JAEGER
Serge HOFFMANN
Nicole WEBER
René SCHOOS
Sylvie PAULUS



Le Conseil d'Administration, de gauche à droite : Sylvie PAULUS, Pierre JAEGER, Nicole WEBER, Serge EBERHARD, Maria NIEDERPRUM-CEOLIN (représentante des pensionnaires, membre suppléant), Claude A. HEMMER, Serge HOFFMANN, François THOMA

## Direction Générale

Directeur François THOMA Secrétaire Général Laurent BRAUN

#### Division des Prestations :

Directeur Adjoint, Chef de la Division des Prestations Bernard BRAUN

Chef du Département de l'Accueil Gérontologique,

d'Assistance, d'Aides et de Soins Corinne THEIS Chef du Département des Relations avec les Clients Marie-Paule HEMMEN René THEISEN

Chef du Département de l'Economie Domestique et de l'Achat Central

Chef Adjoint du Département de l'Economie Domestique et de l'Achat Central

Marcel NOÉ Chef du Département Formation

Laurent ORIGER

#### Division Administrative:

Directeur Adjoint, Chef de la Division Administrative Alain DICHTER Chef du Département des Finances Henri LEMMER Chef du Département des Ressources Humaines Chef du Département Technique Christian ZECHES Claude KETTMANN Chef du Département Informatique



La Direction Générale, de gauche à droite : Alain DICHTER, Claude KETTMANN, Laurent BRAUN, René THEISEN, Christian ZECHES, Marie-Paule HEMMEN, Bernard BRAUN, Corinne THEIS, Marcel NOÉ, Henri LEMMER, Laurent ORIGER, François THOMA

# Chargé(e)s de Direction des Centres Intégrés pour Personnes Âgées (CIPA)

Chargé de direction du CIPA de Bofferdange Jean-Marie WIRTH Chargé de direction du CIPA de Dudelange Nico SCHNEIDER Chargé de direction du CIPA d'Echternach Raphaël SCHMITZ Chargé de direction du CIPA d'Esch/Alzette Claude GERIN Chargé de direction du CIPA de Howald Xavier THIERY Chargée de direction du CIPA de Mertzig Denise POOS Chargé de direction du CIPA de Niederanven Jean PAQUET Chargé de direction du CIPA Niedercorn Claude PARISI Marcel BAUSCH Chargé de direction du CIPA Centre du Rham Patrick ZUZEK Chargé de direction (f.f.) du CIPA de Rumelange Chargée de direction (f.f.) du CIPA de Vianden Gertrud SCHNEIDER Chargé de direction (f.f.) du CIPA de Wiltz Manuel MEYER

## Chargés de Direction des Maisons de Soins

Chargé de direction de la Maison de Soins de Differdange Chargé de direction de la Maison de Soins d'Echternach Chargé de direction de la Maison de Soins d'Esch/Alzette Chargé de direction de la Maison de Soins de Vianden Marcel BOSSI Robert WILDANGER Robert ORIGER Jean-Claude MEYERS



de gauche à droite : Marcel BOSSI, Marcel BAUSCH, Jean-Marie WIRTH, Claude GERIN, Robert WILDANGER, Denise POOS, Claude PARISI, Gertrud SCHNEIDER, Jean-Claude MEYERS, Xavier THIERY, Jean PAQUET, Patrick ZUZEK, Manuel MEYER, Raphael SCHMITZ, Nico SCHNEIDER, Robert ORIGER, François THOMA

### Les Président(e)s des Conseils de Maison

Personnes debout de gauche à droite :

Monsieur Roger FRISCH CIPA Howald Madame Catherine JOCHHEIM-WEBER CIPA Wiltz Madame Henriette ANEN-MEDERNACH CIPA Bofferdange Madame Joséphine PEUSCH CIPA Esch/Alzette Madame Marie-Jeanne GREIN CIPA Dudelange Madame Claire PETRUCCIOLI-DOSTERT Maison de Soins Esch/Alzette Madame Anne KIEFFER-MATHIAS CIPA Niedercorn Madame Elise DAX-SCHMIT CIPA Niederanven Madame Maria NIEDERPRUM-CEOLIN CIPA Esch/Alzette CIPA Rumelange Madame Suzanne HOLZEM-NOWIKOW Madame Georgette LIBERT Maison de Soins Differdange

Personnes assises de gauche à droite :

Madame Marie-Cécile GOEBELMaison de Soins ViandenMadame Josette STRAUSCIPA Centre du RhamMadame Marie KOENIG-LENTZMaison de Soins Esch/Alzette

Personnes manquantes sur la photo :

 Madame Elise GLEIS-HENGESCH
 CIPA Mertzig

 Monsieur René SCHOOS (Représentant des pensionnaires au Conseil d'Administration)
 CIPA Vianden



## Message du Conseil d'Administration

Tout comme pour les autres branches du secteur tertiaire, la « chasse » aux certifications et aux labels a fait aussi son entrée dans le domaine de l'encadrement et de la prise en charge de la personne âgée.

SERVIOR ne partage toutefois pas ces approches, parfois curieuses, choisies par certains gestionnaires de structures pour personnes âgées, tendant à opter pour l'un ou l'autre encadrement « spécial » et soi-disant « en mode », faisant croire aux non initiés que quelque chose de nouveau et de jamais vu et connu a enfin pu être mis en œuvre pour conférer aux pensionnaires un encadrement optimal.

Sans écarter totalement des certifications européennes et internationales touchant la qualité de l'encadrement des personnes âgées, SERVIOR vise plutôt des valeurs sûres, bien connues par les concernés et surtout rassurantes pour la personne âgée, tout en mettant un accent particulier sur l'encouragement des capacités restantes des pensionnaires et la création, par ce biais, d'une atmosphère générale de bien-être et de confiance, voire une ambiance de « comme chez soi » (Doheem spieren) à l'aide de moyens connus par tous, c'est-à-dire de moyens ordinaires.

« L'Union reconnaît et respecte le droit des personnes âgées à mener une vie digne et indépendante et à participer à la vie sociale et culturelle ».

( Article II-85 Traité établissant une Constitution pour l'Europe)

Pour SERVIOR, cet article reflète parfaitement la philosophie et la volonté à la base de ses actions en faveur des personnes âgées.

Dans cet ordre d'idée, SERVIOR a poursuivi de façon très conséquente sa politique en matière de consolidation et d'optimisation au niveau de ses structures.

L'année 2004 a été marquée, entre autre, par le lancement définitif du projet informatique, à savoir les décisions prises relatives au hosting de la nouvelle structure informatique et aux choix de divers logiciels informatiques permettant dès à présent de faciliter la gestion des structures

SERVIOR, géographiquement dispersées à travers le Grand-Duché de Luxembourg. Jusqu'à présent aucun lien informatique n'existait entre les sites, fait qui a alourdi une gestion centralisée. Le premier logiciel mis en production fut le logiciel comptable. Comme l'infrastructure réseautique a seulement pu être réalisée mi 2004, les agents des différents sites ont dû se déplacer à la Direction Générale pour procéder aux encodages, problème qui a été redressé en juin 2004, mois dans lequel tous les sites ont eu accès via distance au logiciel. Tout en sachant que le logiciel de type ERP (entreprise resource program) n'est pas encore au maximum de ces capacités, il a permis à SERVIOR d'élaborer pour la première fois un bilan annuel consolidé de façon « automatique », point qui a été entre autre apprécié par le réviseur d'entreprise externe. Par ailleurs, le nouveau réseau permet un transfert des données informatiques sous forme sécurisé sur un réseau virtuel et privé privat network VPN). Le flux d'informations est ainsi accéléré et permet une transparence encore meilleure.

Il est à noter que 2004 est seulement le début de la réalisation du projet informatique, la mise en place des logiciels clés comme par exemple la gestion des dossiers des clients et la planification du personnel sera achevée au plus tôt fin 2006.

Dans le cadre de l'accueil gérontologique et de l'Assurance Dépendance, SERVIOR a su faire preuve d'une adaptation continue suite à l'évolution des besoins sociaux, d'assistance et de soins techniques. Avec la mise en place de maîtres d'hôtel dans les restaurants, une approche professionnelle quant à un cadre harmonieux et accueillant est assurée. L'évaluation de la première enquête sur la satisfaction de nos clients a démontré une grande acceptation de la qualité des prestations actuellement fournies.

Les nombreux projets de construction mentionnés les années auparavant ont été continués et ainsi le projet de loi pour la rénovation et l'extension du Centre du Rham a été voté en date du 27 octobre 2004. Par ailleurs, le projet d'extension du CIPA de Niedercorn a pu être finalisé; les administrations communales compétentes ont donné leurs accords relatifs à l'agrandissement du site financé exclusivement

par SERVIOR. La fin des travaux étant envisagée au cours du deuxième semestre 2005, SERVIOR sera à même de proposer 60 lits supplémentaires au marché. Dans le but de proposer des lits supplémentaires et de qualité au marché et ce dans différents domaines, SERVIOR a en plus entamé des pourparlers avec l'Administration communale de Bascharage pour y réaliser comme à Troisvierges des appartements encadrés.

A part les projets de construction, SERVIOR a continué d'optimiser la gestion interne et ce par l'acquisition d'un hall à Schieren qui sert dés à présent de Centre de Logistique. Ce centre a pour mission de gérer de façon optimale la flotte automobile qui dessert tous les sites dans le cadre des prestations des buanderies régionales et partiellement dans le cadre des prestations des cuisines régionales. Par ailleurs, il s'occupe de la gestion, du contrôle et de la maintenance des appareils de soins.

Dans le cadre de la restauration, les communes de Differdange, de Hesperange et de Weiler-la-Tour ont opté pour le nouveau système de repas sur roues promu en 2003. La promotion des "Portes Ouvertes" a été poursuivie, service proposé aux clients non hébergés chez SERVIOR, mais qui souhaitent passer des journées agréables et en compagnie au sein de nos structures. Les concepts "Mat SERVIOR an d'Vakanz" comme les "Semaines à thème" au niveau de la gastronomie, activités qui ont trouvé leur naissance en 2003, ont été perfectionnés et approfondis vu leur énorme succès.

Lors de sa sixième année d'existence, l'entreprise a à nouveau fait preuve d'innovation et sa recherche continue d'améliorer davantage la vie et le travail chez SERVIOR. En effet, les points susmentionnés ne sont que quelques petits extraits des différents travaux entrepris et réalisés en 2004, mais soulignent que SERVIOR fait tout pour diversifier ses services proposés, comme de procéder à une optimisation des travaux à réaliser dans le but de servir au mieux clients actuels, voire futurs. Cette optimisation permet aussi au personnel d'évoluer au sein d'un groupe qui est sans cesse à la recherche d'une amélioration des services proposés et par là aussi la mise en place d'un environnement de travail dynamique, prometteur et surtout intéressant.

Après cette revue non exhaustive sur les projets et travaux, lancés ou réalisés au cours de l'année 2004, il ne reste au conseil d'administration plus qu'à remercier le personnel et tous les collaborateurs qui ont contribué d'une façon ou d'une autre de nous rapprocher de notre but qui est le meilleur encadrement et la meilleure prise en charge possible pour les pensionnaires.

Luxembourg, le 20 mai 2005

Pour le Conseil d'Administration de SERVIOR - Etablissement Public « C.F.S.P.A. »

Claude A. HEMMER Vice-Président Serge EBÉRHARD Président

### 1 Généralités

#### 1.1 Statut

L'Etablissement Public « Centres, Foyers et Services pour personnes âgées » (C.F.S.P.A.) est créé par la loi du 23 décembre 1998. L'Etablissement Public regroupe neuf centres intégrés pour personnes âgées ainsi que le Centre du Rham, gérés avant la mise en vigueur de la loi par le Ministère de la Famille, de la Solidarité sociale et de la Jeunesse.

L'Etablissement Public « C.F.S.P.A. » dispose de sa propre personnalité juridique et jouit d'une autonomie financière et administrative. Il est géré dans les formes et selon les modalités du droit privé, sous la tutelle du ministère ayant dans ses attributions la Famille.

A partir du I janvier 2001, suite à la modification de la loi du 23 décembre 1998, l'Etablissement Public « Centres, Foyers et Services pour personnes âgées » reprend l'Etablissement Public « Centres de Gériatrie » qui regroupe quatre maisons de soins.

Suite à un appel de candidatures en 2000, SERVIOR a repris

- de l'Hospice Civil de Niederanven en date du 4 novembre 2000 la gestion du CIPA de Niederanven ;
- de la Commune de Hesperange en date du 4 octobre 2001 la gestion du CIPA de Hesperange.

#### 1.2 Mission

La mission attribuée à l'Etablissement Public est définie dans l'article 2 de la loi du 23 décembre 1998 : « Art. 2. L'établissement public « Centres, Foyers et Services pour personnes âgées », sous la tutelle du ministre ayant dans ses attributions la Famille, a pour mission de créer, de reprendre et de gérer des structures d'accueil, de prise en charge, d'assistance et de consultation au bénéfice de personnes âgées valides ou de personnes âgées invalides présentant notamment des problèmes physiques, psychiques ou sociaux ».

Par la loi du 22 décembre 2000, la mission a été étendue suite à la reprise de l'Etablissement Public « Centres de Gériatrie » :

« L'Etablissement Public « Centres, Foyers et Services pour personnes âgées » a pour mission de créer, de reprendre et de gérer :

- des structures d'accueil, de prise en charge, d'assistance et de consultation au bénéfice de personnes âgées valides ou de personnes âgées invalides présentant notamment des problèmes physiques, psychiques ou sociaux;
- des structures d'accueil destinées à l'hébergement et à la réadaptation de personnes âgées dépendantes de tierces personnes ou relevant de la géronto-psychiatrie. ».

### 1.3 Philosophie (« Leitbild »)

En qualité de prestataire social de services, l'établissement est d'abord obligé envers ses résidents. Nous entendons leur procurer chaleur et cordialité qu'ils ont connues au sein de leurs familles. Avec le concours de leur entourage, il leur est offert sécurité et sérénité.

Les clients de SERVIOR, à partir de soixante ans, ont choisi pour diverses raisons un nouveau domicile. L'objectif essentiel est d'offrir à ceux-ci un lieu de vie dans lequel ils se sentent pris en charge et protégés tout en continuant à vivre selon leurs désirs et leurs capacités. L'intégration des résidents, indépendamment de leur origine, de leur vécu et de leur mode de vie différents, est le principe fondamental de SERVIOR.

L'entreprise veut être le garant d'un avenir serein et dans la mesure du possible sans encombre pour les pensionnaires.

Aux personnes ayant décidé de vivre une phase importante de leur vie dans les Centres Intégrés pour personnes âgées et les Maisons de Soins, SERVIOR offre un nouveau chez soi dans lequel elles sont accompagnées. Il importe que les personnes puissent légitimement prétendre à continuer à vivre selon leurs désirs et leurs capacités. Au cas où une plus grande assistance est nécessaire, le personnel compétent est en mesure de répondre aux attentes des résidents ainsi qu'aux propres exigences de qualité de l'établissement.

Un fondement de la philosophie d'entreprise est l'effort d'intégration réalisé à tous les niveaux :

- Conscients d'avoir une mission sociale, l'établissement est ouvert à tous. Il doit être considéré comme un réseau social, accueillant également les plus démunis de notre société.
- Il s'agit de relever le défi d'offrir, sous un même toit, un foyer à des personnes d'origines et de caractères différents et variés.
- Au-delà de l'hébergement, il est offert aux résidents une vie digne avec un authentique encadrement social.
- Les personnes nécessitant une assistance ou une aide particulière font partie de notre collectivité et bénéficient de toutes les attentions du personnel de la firme, le cas échéant dans un encadrement adapté.
- Le maintien de l'autonomie des résidents est l'une des premières préoccupations de l'établissement notamment à travers la stimulation de leurs capacités.

Un trait caractéristique des efforts consiste à ouvrir les Centres Intégrés et les Maisons de Soins vers l'extérieur et à promouvoir ainsi une insertion poussée sur le plan socioculturel et local. Dans ce contexte, la prise en considération des particularismes locaux est effective.

### 1.4 Principes généraux de fonctionnement

#### 1.4.1 Idée générale de l'exploitation

Un Centre Intégré pour personnes âgées (dénommé par la suite CIPA) est destiné à accueillir des personnes âgées, valides ou invalides suivant les critères de l'Assurance Dépendance. Si cependant, en cours de séjour, le pensionnaire valide devient un cas de soins, il bénéficiera, dans le centre intégré, de soins gériatriques au même titre qu'il en aurait eus dans une clinique gériatrique; le déménagement à l'intérieur de l'établissement et notamment le transfert vers d'autres institutions est évité dans toute la mesure du possible.

L'Etablissement Public « C.F.S.P.A. », dénommé par la suite SERVIOR est spécialisé en matière de gestion et d'exploitation de Centres intégrés pour personnes âgées, de Maisons de Soins et de toutes sortes d'institutions et de services pour personnes âgées. En effet, les mêmes agents ayant contribué à l'élaboration du programme national pour personnes âgées en 1987 ainsi qu'aux nouvelles conceptions techniques et fonctionnelles des centres intégrés sont actuellement en charge de la gestion de SERVIOR. L'établissement est en mesure d'assurer une gestion qualitative de haut niveau et dans une bonne relation qualité-prix.

#### 1.4.2 Conditions d'agrément

L'Etablissement Public créé par la loi du 23 décembre 1998 a pour mission de créer, de reprendre et de gérer des structures d'accueil, de prise en charge, d'assistance et de consultant au bénéfice de personnes âgées valides ou de personnes âgées invalides présentant notamment des problèmes physiques, psychiques et sociaux. Quoique disposant, quant à ses activités de sa propre loi, l'établissement a requis les autorisations et les agréments nécessaires afin de réaliser les objectifs précités.

#### 1.4.3 Conseil de Maison (= Heemrot)

Le Conseil de Maison est l'organe représentatif des résidents de SERVIOR. Chaque Centre Intégré, voire Maison de Soins organise annuellement un vote parmi tous les pensionnaires pour désigner, suivant la taille du Centre Intégré ou de la Maison de Soins 3 à 6 représentants. La mission du Conseil de Maison est la représentation des résidents et leur permet d'exprimer leurs souhaits et suggestions :

- consulter la direction;
- médiation entre résidents et direction :
- encadrement des résidents nouvellement admis.

Tous les 2 ans, les Conseils de Maison de SERVIOR désigneront parmi eux un représentant qui est nommé membre du Conseil d'Administration de SERVIOR par le Grand-Duc.

## Dossier: 1.4.4 Encadrement des clients

(présenté en 2000)



L'objectif essentiel de l'encadrement est de procurer chaleur et cordialité aux personnes âgées, telles qu'elles les ont connues au sein de leurs familles. Avec le concours de leur entourage, il leur est offert sécurité et sérénité au nouveau lieu de vie qu'elles ont choisi et où elles peuvent se sentir prises en charge et protégées tout en continuant à vivre selon leurs désirs et leurs capacités.

Dans le cadre de ce nouveau chez-soi, SERVIOR propose de les accompagner. Au cas où une plus grande assistance est nécessaire, le personnel compétent est en mesure de répondre aux attentes des résidents ainsi qu'aux exigences de la qualité de l'établissement.

Le maintien de l'autonomie des résidents est l'une des premières préoccupations de SERVIOR, notamment à travers la stimulation de leurs capacités.

Dans ce contexte, SERVIOR prévoit trois grandes lignes dans l'encadrement des clients :

- I. l'accueil gérontologique
- 2. l'hôtellerie
- 3. l'assistance et le soin

#### 1.4.4.1 L'accueil gérontologique

La disponibilité permanente de l'encadrement adapté à la personne âgée dénommé par la suite accueil gérontologique, est inclus dans le prix de pension et regroupe bon nombre de différents services.

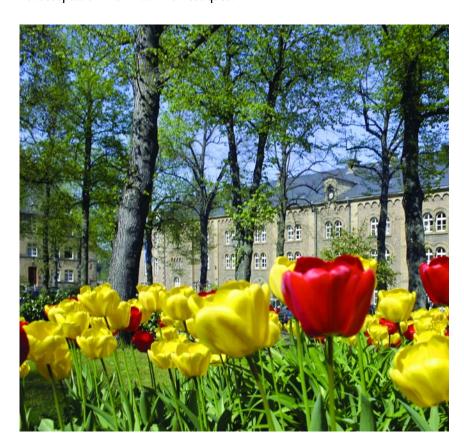
Il s'agit en gros d'offrir au client d'un certain âge une structure confortable, qui réagit sur ses besoins et doléances, qui soutient ses ressources et compétences, qui compense des déficiences potentielles et garantit un encadrement global.

L'image d'une institution pour personnes âgées dans le public n'est que trop souvent associée à la dernière demeure, à un mouroir, un lieu d'attente et d'inactivité. Pour corriger cette image, pour vraiment changer l'atmosphère d'une telle institution, divers principes généraux sont absolument indispensables pour documenter qu'une institution pour personnes âgées est avant tout un lieu de vie où chacun peut se sentir à l'aise et chez soi.

# 1.4.4.2 Accueil gérontologique (tel que défini au contrat d'hébergement de SERVIOR)

#### 1.4.4.2.1 Hôtellerie

- au moins trois repas par jour, dont un repas chaud ; sans préjudice d'un remboursement des frais afférents au cas où le client préparerait lui-même soit le petit-déjeuner, soit le dîner, soit les deux ;
- 2. possibilités de collations supplémentaires (p. ex. jus, lait, boisson chaude, bouillon, fruit, yoghourt, viennoiserie);
- 3. choix au niveau des menus et proposition d'au moins un menu alternatif au repas principal ;
- 4. service des repas en chambre seulement pour des raisons de maladie et / ou de dépendance ;
- 5. alimentation adaptée aux besoins spécifiques des personnes âgées ;
- 6. mise à disposition d'un logement meublé d'un lit (de soins), adapté aux besoins spécifiques de personnes âgées, malades et / ou handicapées et relié au réseau téléphonique ;
- 7. entretien et nettoyage du logement et des meubles ;
- 8. nettoyage supplémentaire en cas de problèmes de santé et / ou de dépendance du client (p. ex. incontinence) ;
- 9. équipement, entretien et nettoyage des blocs sanitaires collectifs ;
- 10. gestion des déchets individuels et collectifs ;
- II. mise à disposition, équipement, entretien et nettoyage des locaux communs ;
- 12. offre de restauration aux visiteurs ;
- 13. acceptation d'animaux domestiques.







#### 1.4.4.2.2 Sécurité et santé

#### Dispositions générales :

- 1. permanence d'assistance et de soins 24 heures sur 24, sans préjudice des dispositions particulières ci-après ;
- 2. selon les besoins du client et /ou à sa demande, assistance lors d'un bain / douche hebdomadaire au moins ;
- 3. mise en place d'un système d'appel assistance / secours ;
- 4. organisation au moins une fois par an d'exercices d'évacuation, de préférence en coopération avec les services de secours compétents ;
- 5. lors de l'admission, constitution d'un dossier individualisé sur la situation médicale et psychosociale du client, ses compétences et ses ressources, ses déficiences éventuelles, ainsi que sur les données essentielles de sa biographie ; enregistrement des coordonnées des membres proches de l'entourage socio-familial de l'usager ; gestion et actualisation régulière du dossier ;
- 6. garantie du choix du médecin d'après le principe du libre choix de son médecin par le client ;
- 7. mise à disposition d'un cabinet médical aux médecins en consultation ;
- 8. selon les besoins du client et / ou à sa demande, gestion des médicaments prescrits ;
- 9. en cas de besoin, offre d'un encadrement par un agent d'assistance sociale et prestation des services requis par la situation du client ;
- 10. conseils et assistance dans les matières suivantes :
  - prévention et prophylaxie;
  - manipulation et entretien d'appareillages et de prothèses ;
  - soins et thérapies éventuels au sein du service ;
- II. gestion d'un stock de matériel d'intervention, de pansements et d'équipements sanitaires ;
- 12. mise à disposition d'infrastructures et d'équipements conformes aux dispositions légales et réglementaires en matière de salubrité, d'hygiène et d'agrément;
- 13. mise à disposition d'un téléphone public (communications payantes).





#### 1.4.4.2.3 Assistance au niveau des gestes de la vie quotidienne

- selon les besoins du client et / ou à sa demande, conseils et assistance au niveau :
  - de l'hygiène du corps
  - de la tenue vestimentaire et de l'habillement
  - des problèmes éventuels de continence
  - des problèmes d'insomnie
  - de l'alimentation (régimes, alimentation équilibrée, prévention de problèmes de santé, prévention de la déshydratation) ; précision des initiatives y respectives dans le projet d'orientation du service ;
- 2. possibilité d'encadrement de nuit au bénéfice surtout de clients affectés de troubles psycho-gériatriques et confrontés à des problèmes d'insomnie ;
- facilitation de la mobilité de l'usager; mise à disposition et entretien d'une infrastructure appropriée (rampes, ascenseurs...), mise à disposition et entretien d'aides techniques, organisation ponctuelle de déplacements collectifs;
- 4. offre d'assistance au niveau de l'organisation de déplacements individuels au frais de l'usager (à charge du client suivant barème des suppléments annexés au contrat d'hébergement) ;
- 5. documentation quotidienne des aides et des soins dont bénéficie l'usager.

#### 1.4.4.2.4 Guidance institutionnelle et socio-familiale

- offre de promotion des contacts du client avec les membres de son entourage familial et social; flexibilité du service au niveau des heures de visite;
- 2. aide au niveau de l'orientation spatiale : dans la mesure du possible, dénomination ou signalisation des différentes unités et des logements individuels, ascenseurs vocalisés, éclairage approprié...;
- 3. possibilité de mise à disposition du client d'une buanderie équipée d'au moins une machine à laver, un séchoir et d'une installation de repassage ;
- 4. selon les besoins de l'usager et / ou à sa demande, conseils et assistance de l'usager au niveau de ses démarches administratives (pour les clients – cas de soins graves, supplément à payer suivant barème annexé au contrat d'hébergement);
- 5. offre de contact régulier avec le client hospitalisé.

#### 1.4.4.2.5 Animation socioculturelle et religieuse

- 1. possibilité d'abonnement à l'antenne collective de chaque logement (supplément suivant barème annexé au contrat d'hébergement) ;
- 2. mise à disposition, dans les locaux communs, d'un poste de télévision, d'une radio, de jeux de société, de quotidiens et de périodiques ;
- 3. organisation d'une bibliothèque;
- 4. organisation au sein du service d'activités dirigées de loisirs, accessibles également au client à mobilité réduite, avec possibilités :
  - de séances de gymnastique, de danse-senior ou d'initiatives similaires
  - d'ateliers ergothérapeutiques
  - d'exercices de mémoire
  - d'ateliers équipés en vue d'activités libres à caractère artistique et artisanal ;
- 5. offre d'assistance au client à utiliser les moyens modernes de télécommunications ;
- 6. mise à disposition d'un oratoire et / ou lieu de méditation.

#### 1.4.4.2.6 Encadrement de qualité

- mise à disposition du client d'un projet d'orientation « Betriebsphilosophie »; révision périodique du projet d'orientation; possibilité pour le client de participer à toute révision du projet d'orientation;
- 2. mise à disposition du client d'un règlement interne ;
- 3. établissement pour chaque client d'un projet individualisé d'accueil et d'accompagnement sur base de la situation médicale et psychosociale du client avec prise en considération de ses données biographiques et de ses traditions socioculturelles.

## 1.4.4.2.7 Promotion des compétences individuelles / Intégration et participation sociales

- offre au client de séances gratuites de type : gymnastique pour personnes âgées, danse-senior, ateliers ergo thérapeutiques ; exercices de mémoire, séances d'initiation aux moyens modernes de télécommunications et d'informatique et autres activités similaires ;
- 2. mise à disposition de l'usager d'ateliers équipés en vue d'activités libres à caractère artistique et artisanal ;
- 3. offre au client d'un accueil et de soins tenant compte de la globalité de ses besoins et de ses aspirations, respectant sa dignité humaine et visant au mieux son autonomie et son indépendance ;
- 4. formation continue au bénéfice du personnel en matière d'accueil gérontologique.



## Dossier: 1.4.4.3 L'hôtellerie

(présenté en 2001)

Le volet de l'hôtellerie comprend, tel qu'il est défini dans le contrat d'hébergement, les prestations de logement, ainsi que tous les services y relatifs tels que la restauration, le nettoyage, le service technique et le volet administratif.

Les logements sont conçus de telle façon que de par leur conception et leur flexibilité, ils offrent aux personnes âgées un environnement répondant au mieux aux exigences de leur état de santé qu'on sait évolutive.

Bien que les Centres Intégrés pour personnes âgées se définissent de plus en plus comme une structure hôtelière avec la possibilité de prodiguer des aides et des soins lourds en cas de nécessité, l'infrastructure des nouvelles bâtisses prévoit des blocs fonctionnels incluant divers locaux de services. Ces blocs fonctionnels sont conçus de telle façon qu'ils ne sont pas visibles par les clients et les visiteurs, mais se trouvent en retrait et les divers locaux sont reliés entre eux par un couloir interne.

Cette approche garantit d'un côté qu'une plus grande intimité est assurée aux clients et d'un autre côté que les travaux fonctionnels ne prédominent pas sur la vie communautaire.

Un autre moyen de préserver l'intimité de chacun est l'installation d'une armoire d'approvisionnement dans chaque chambre. Dans cette armoire est stocké, en cas de nécessité, tout le matériel utile pour soigner chaque personne individuellement selon ses propres besoins.



Les Maisons de Soins de SERVIOR fonctionnent en principe de la même façon, bien que le degré de dépendance des clients soit beaucoup plus élevé.

Aussi, sont incorporées dans chaque institution différentes structures telles qu'épiceries, salon de coiffure, salle polyvalente etc., favorisant la vie sociale et la communication entre les générations. L'organisation en zones dites publique (= axes de transit), semi-publique (= séjour) et privée (= chambre ou logement du client) ainsi que le regroupement des pensionnaires en communautés de vie, laisse à l'usager le choix et l'intensité de ses interactions.

De plus, l'infrastructure est conçue de façon à éviter aux pensionnaires de devoir déménager à l'intérieur du centre et surtout d'être transférés vers d'autres institutions, et cela quel que soit leur état de santé.

Dans chaque structure, SERVIOR met à disposition de ses clients un restaurant, offrant un choix journalier de différents menus.

Pour combler toutes ses dépenses quotidiennes, l'organisme humain nécessite un apport régulier de composants énergétiques et non-énergétiques. Afin de maintenir ces composants énergétiques et non-énergétiques à un taux très élevé, la solution de la cuisine en liaison froide a été mise en place dans la majorité des centres. Ce système de cuisine est à la pointe de la technologie en matière de mode de cuisinier. Le principe est de cuisiner des produits alimentaires frais pour la plus grande partie, de refroidir immédiatement après la cuisson ces aliments à une température de +4°C en 120 minutes. Les plats sont régénérés avant de les servir. Les avantages de cette méthode de cuisiner sont multiples. Avec la méthode de la liaison froide, environ 80% des valeurs nutritionnelles sont conservées dans les repas contre seulement 50% des valeurs nutritionnelles en méthode traditionnelle, c'est-à-dire en liaison chaude. La présentation des plats devient plus alléchante car les cuisiniers ont la possibilité de dresser les plats à froid. Le système en liaison froide permet également de travailler d'une manière plus économique en matière de gestion du personnel.



L'alimentation de la personne âgée non soumise à un régime spécifique veille à éviter principalement les excès de graisses et de sucres simples dans l'élaboration des menus et veille à apporter suffisamment de fibres alimentaires, d'eau, de vitamines et de sels minéraux.

Une telle alimentation ne s'oppose pas à une bonne préparation culinaire. Au contraire, pour combler la diminution de l'état de la denture et des performances organiques (goût, odorat, digestion), il est important de soigner la texture, la présentation et le goût des préparations. L'alimentation adaptée à la personne âgée est plutôt une alimentation qualitative et non quantitative, qui nécessite l'engagement de toute l'équipe de restauration.

Dans toutes les cuisines des centres de SERVIOR, les chefs de cuisine travaillent essentiellement de la marchandise fraîche, que ce soit pour la méthode de cuisine liaison froide ou pour la méthode de cuisine liaison chaude.

Dans tous les centres de SERVIOR, un choix d'au moins 2 menus est proposé au client. Dans certains centres, ce sont 3 voire 4 menus différents qui sont proposés à la carte. Actuellement, est proposée une vraie alternative aux plats de viande. Des menus végétariens équilibrés et variés sont proposés comme alternative aux clients. Ces plats ont connu dès leur première présentation une grande acceptation et resteront désormais une alternative dans le choix des menus des institutions SERVIOR.

Dans tous les restaurants des centres SERVIOR, chaque jour un des menus proposés est un menu traditionnel typiquement luxembourgeois à 3 components. Il a été constaté que ces menus sont les menus préférés des clients.



#### 1.4.4.4 L'assistance et le soin

- I. SERVIOR tient compte dans ses principes de l'encadrement au niveau de l'assistance et des soins de la philosophie humaniste. Dans cet ordre d'idées, l'être humain est un tout indivisible avec ses dimensions biologique, psychologique, sociologique, culturelle et / ou spirituelle qui façonnent l'être humain et définissent ses besoins fondamentaux.
- 2. La prestation de services de l'encadrement qu'offre SERVIOR met l'accent sur l'assistance globale et activante. L'objectif visé est de préserver l'autonomie au moyen de l'incitation à s'aider soi-même.
  - Dans ce sens, la « prestation de services au bénéfice de la personne âgée » signifie rétablissement, préservation ou même amélioration des fonctions, renforcement de la confiance en soi et encouragement à développer ses intérêts personnels. La personne âgée, dénommée ci-après le client, pour bien mettre en valeur ses droits, sa dignité et sa compétence de décision, doit être motivée à organiser activement sa vie de tous les jours et à ne solliciter que l'assistance qui est indiquée dans son cas particulier, compte tenu de ses possibilités et de ses limites.
- 3. Le procès de sénescence, souvent perçu comme négatif dans le sens d'une dégradation de la qualité de vie, de dépendances multiples et de perte de contacts sociaux, ne doit pas nécessairement connaître une telle évolution négative. SERVIOR propose un vrai service senior qui fait de l'« âge » une phase de vie agréable, plus de chaleur, de cordialité et de confort qui, dans un cadre digne et serein, se compose d'une multitude d'offres aux différents niveaux d'animation, de plaisir, de réflexion, de soutien, le tout dans le respect des convictions religieuses. Toutefois, toute intervention du personnel est axée sur le respect et le choix individuel de chacun des clients et ceci pour lui garantir un lieu de vie où il peut vivre selon ses désirs et ses capacités.

4. SERVIOR s'engage à fournir en cas de besoin des prestations d'aides et de soins telles qu'elles sont définies par la loi sur l'assurance dépendance.

Est considéré comme dépendante, toute personne qui, en raison d'une maladie ou d'un handicap physique, psychique ou mental, a régulièrement besoin de l'aide d'une tierce personne pour les actes essentiels de la vie.

Les actes essentiels de la vie comprennent :

- l'hygiène corporelle ;
- la nutrition;
- la mobilité.

L'aide aux actes essentiels de la vie doit avoir une durée d'au moins 3,5 heures par semaine et l'état de dépendance doit durer suivant toute probabilité plus de 6 mois ou être irréversible.

Les personnes nécessitant une aide particulière bénéficient de toutes les attentions du personnel dans un encadrement adapté.

SERVIOR prévoit pour la prestation de ces actes un staff de personnel suffisant, qui documente toutes les différentes démarches par un outil informatique spécifique. Ainsi, un suivi exact de toutes les prestations fournies permet de garantir un niveau de qualité permanent.

5. Au-delà des normes minimales requises par les différentes législations en vigueur (assurance dépendance, ASFT), un nombre élevé d'agents diplômés assurent 7 jours sur 7, 24 heures sur 24, un encadrement de qualité.





Cet encadrement plus poussé est réalisé d'un côté par des professionnels de la santé dont des infirmiers, kinésithérapeutes, ergothérapeutes, et aidessoignants (m/f) et de l'autre côté par le personnel socio-éducatif.

Cette équipe pluridisciplinaire met SERVIOR en mesure de proposer des prestations d'assistance et de soins destinées exclusivement au bénéfice de la personne âgée, dépendante ou non, ce qui signifie rétablissement, préservation ou même amélioration des fonctions, le renforcement de la confiance en soi et l'encouragement à développer ses intérêts personnels. L'intéressé est encouragé à organiser activement sa vie de tous les jours. Ce sont ces agents hautement qualifiés et expérimentés qui, de par leur travail et par leurs conseils, forment le garant à ce que chaque intervenant puisse agir d'une façon appropriée face à des situations spécifiques. Ainsi, une responsabilité collective à l'égard de l'objectif de travail fixé peut être atteinte.

- 6. Une attention spéciale est portée aux clients souffrant d'une dépendance psychique ou mentale avec détérioration des capacités intellectuelles ; à ces personnes, une prise en charge adaptée est garantie dans un groupe sociogérontologique (GSG) dans l'institution même, dans une suite de locaux spécialement conçus et adaptés aux besoins de la clientèle en question. Les activités proposées dans ce groupe sont adaptées aux capacités restantes des clients. Le GSG fonctionne prioritairement pendant la journée de 08h00 à 18h00. Reste à soulever que ces clients gardent leur chambre qu'ils ont initialement occupée lors de leur admission. Ils y retournent après chaque séjour au GSG.
- 7. SERVIOR envisage également d'offrir aux personnes âgées vivant encore à leur domicile un accueil permanent pendant toute la journée. Des personnes âgées venant de l'extérieur du Centre intégré ou de la Maison de Soins peuvent être accueillies temporairement et pendant des durées flexibles, répondant aux besoins des demandeurs.

De cette façon, une famille, qui normalement assure l'encadrement d'un parent, pourra profiter de cette offre et confier leur parent âgé pendant une durée déterminée aux services de SERVIOR.

8. Enfin, SERVIOR garantit un accompagnement en fin de vie. Cet encadrement est la préoccupation de tous les prestataires de l'institution. Le but essentiel est de créer un cadre dans lequel la personne concernée peut vivre dans la dignité jusqu'à la fin de ses jours.

Le moment venu, toute l'attention est axée sur un encadrement adapté, de préférence en collaboration étroite avec les familles ou les proches. Pour ce faire, des agents spécialement formés sont prêts à donner conseil, soutien et réconfort aux personnes concernées ainsi qu'aux familles et proches dans des situations difficiles.

9. L'encadrement médical est garanti par les médecins généralistes de la région respective. La collaboration entre SERVIOR et le corps médical est réglée par un « accord de collaboration portant agrément des médecins traitant de manière régulière et continue un ou plusieurs pensionnaires des institutions SERVIOR ». Cet agrément est basé sur le principe du libre choix des médecins.

## 1.4.5 Prise en charge des personnes âgées nécessitant des aides et soins

#### 1.4.5.1 Le niveau de soins et la qualité du service

L'établissement offre une approche de la personne âgée en se basant sur une philosophie humaniste où il :

- sera préservé et maintenu l'autonomie et la liberté de choix du client ;
- sera offert une approche de la personne, bio, psycho, sociologique et spirituelle ;
- sera veillé à la qualité de vie et la notion de se sentir chez soi ;
- sera stimulé la possibilité de prendre des responsabilités en fonction de ses compétences et de ses ressources ;
- sera développé et maintenu l'ouverture sociale tant à l'intérieur que vers l'extérieur ;
- sera respecté l'individualité, l'intimité ainsi que l'indépendance des couples.

L'établissement a ainsi comme but de veiller au bien-être de son client.

L'optique de la prise en charge est celle du Centre Intégré dont le principe est le suivant :

Garantie à toute personne âgée de pouvoir demeurer dans la structure même si elle a régulièrement besoin d'aide, d'assistance ou de soins et ce jusqu'à son décès.

Ainsi, lorsque les possibilités de vivre en logement intégré deviennent problématiques pour la personne âgée, l'établissement garantit la prise en charge et l'encadrement du pensionnaire.

#### Dossier:

#### 1.4.6 Le traitement des réclamations

(présenté en 2002)

Être en tout et toujours au service du client est devenu l'élément le plus important au vu des situations de concurrence et du maintien de parts de marché.

Depuis longtemps, la seule qualité des produits offerts ne suffit plus à fidéliser la clientèle. Une qualité élevée est aujourd'hui une évidence même et ne devrait plus constituer matière à doute de la part du client. Si le produit en soi reste l'image de marque d'une société, il est de plus en plus rejoint par l'image que la société véhicule au contact avec le public. Ouverture et transparence sont aujourd'hui des mots-clés en philosophie d'entreprise.

Aussi la maxime « le client est roi » a gagné une nouvelle valeur. Non seulement il a droit à l'information et à la formulation de son opinion, mais l'entreprise s'adresse également à lui pour avoir son avis et pour profiter de son expérience en tant qu'utilisateur du produit ou du service.

Les consultations au sujet de la satisfaction de la clientèle sont monnaie courante dans toutes les grandes entreprises depuis qu'on a compris que des clients insatisfaits sont des clients perdus, s'ils n'ont pas l'occasion de pouvoir exprimer leur insatisfaction.

Aussi la littérature spécialisée insiste sur le fait :

- qu'un client insatisfait qui se plaint représente pour l'entreprise la chance d'améliorer son service ;
- que chaque entreprise devrait former ses collaborateurs dans la prise en charge des cas d'insatisfaction et développer des stratégies de gestion des réclamations.

Pour s'y aligner, SERVIOR a publié en juin 2001 sa philosophie d'entreprise en 2 langues dans une brochure destinée au grand public. 3 éléments centraux constituent les bases d'évaluation de l'entreprise par la clientèle :

- la qualité des services aux clients ;
- la qualité de la gestion ;
- la qualité de l'encadrement professionnel.

Il est impératif pour une entreprise de veiller à remplir et à vérifier régulièrement les critères de qualité qu'elle s'est définis et imposés. Cela est réalisé par une entreprise externe de conseil, par un audit interne et par des entretiens critiques d'évaluation.

Les clients et leurs familles ont à tout moment la possibilité de se mettre en contact avec la direction de l'institution respective ou avec le département « relations avec les clients » et de faire part de leurs désirs ou doléances.

SERVIOR s'engage à garantir un suivi systématique des réclamations moyennant la gestion des réclamations dans les institutions SERVIOR expliquée ci-après.

#### 1.4.6.1 Les plaintes spontanées

Le client est irrité, il a une réclamation à faire. Une première mise au point s'impose : il s'agit ici d'un incident isolé et non d'une tendance générale. Il existe un lien direct entre la cause (de l'irritation) et la démarche (formulation de la réclamation).

À titre d'exemple citons : un manque éventuel de politesse, une éventuelle inexactitude, une conduite ou un service de qualité éventuellement inappropriée ou une infrastructure éventuellement inadaptée.

Dans la majorité des cas pourtant, les clients rechignent à se plaindre ouvertement. En effet, la population en question n'a jamais appris à formuler des remarques de ce type car, au cours de leur phase d'apprentissage social, ce comportement aurait été catalogué « d'acte socialement indésirable ».

Il est pourtant dans l'intérêt de l'établissement que le client se voit offrir une possibilité d'exprimer directement son insatisfaction, car s'il ne peut le faire dans le cadre de l'institution, il réagira dans un autre contexte (famille, connaissances, autres pensionnaires), ce qui risque de créer des dégâts dépassant souvent de loin l'importance de l'incident initial qui souvent par après n'est plus retraçable. Aussi, dans toutes ces situations où l'on se voit confronté à une réclamation émanant d'une personne, un entretien personnel est recherché.

#### 1.4.6.1.1 L'entretien personnel

Le client irrité est invité à s'exprimer dans un lieu calme et discret. La personne qui recueille son témoignage réagit de façon professionnelle, sensible mais pragmatique.

Elle écoute la plainte, peut éventuellement poser des questions de compréhension du contexte, mais évite de s'immiscer personnellement ou de faire des jugements de valeur. La réclamation est documentée par écrit et transmise pour instructions par la voie hiérarchique.

La réclamation est toujours traitée de façon confidentielle.

La réclamation peut également être adressée au Heemrot qui se chargera de la transmettre.

Après toute intervention et éclaircissement la situation, le client sera recontacté.

#### 1.4.6.1.2 Réclamation anonyme moyennant « boîte à grogne »

Pour toute réclamation anonyme, la « boîte à grogne » est la solution. Toute réclamation même insignifiante a de l'importance. Même si sur le fond elle peut être sans valeur, voire irréelle, elle peut contenir des éléments importants en ce qui concerne l'encadrement et les prestations et crée une chance pour une amélioration. Le message de la « boîte à grogne » est traité par l'équipe dirigeante et le cas échéant par le chef de département des relations avec le client. Le résultat de ce traitement et des réactions résultantes seront communiquées dans le cadre d'une « Poterstonn » (= réunion régulière facultative des clients d'un centre), tout en préservant l'anonymat du plaignant.

La boîte aux lettres est placée dans un endroit discret. Vidée quotidiennement, elle est accessible pour les résidents en chaise roulante.

#### 1.4.6.2 Réclamation anonyme au moyen d'une carte à questions

Pour stimuler les clients à participer à des réflexions critiques et à faire des propositions d'amélioration, il existe chez SERVIOR une stratégie intéressante pour gérer les plaintes émises de façon spontanée et néanmoins anonyme. Comme chaque évaluation sur base d'une carte à questions est liée à une chance de gain, le client devrait avoir non seulement la possibilité d'exprimer un avis négatif, mais également de faire part de son avis positif.

Pour chaque service de prestations relatif à l'encadrement, à la restauration et au nettoyage il existe un type de carte par lequel le client peut juger de la qualité du service.

Afin de faciliter le traitement de l'évaluation, les cartes sont de couleurs différentes suivant le domaine à évaluer. Sur chaque carte ne se trouvent pas plus que 5 positions pouvant trouver soit l'accord, soit le désaccord du client. Le champ choisi est à cocher. À cette fin, des symboles facilement compréhensibles seront utilisés.

Le but de l'action avec les cartes à questions est l'exploration systématique des domaines sensibles. S'il y a accumulation d'appréciations négatives dans un domaine, cela tendra à démontrer une tendance générale à l'insatisfaction. Les résultats sont analysés de façon statistique pour ensuite, dans une seconde étape, être analysés de façon plus détaillée grâce à un questionnaire.

#### 1.4.6.3 Les réclamations enregistrées grâce à un questionnaire

Les informations retenues par l'approche de la recherche des réclamations susmentionnées font apparaître des domaines plus sensibles les uns par rapport aux autres. Un projet pour un questionnaire détaillé sur un de ces domaines est élaboré de cas en cas. Le but relèvera plus spécifiquement la satisfaction des consommateurs dans tous les domaines des services et prestations. Le questionnement se fera grâce à une analyse planifiée et contrôlée.

#### 1.4.6.4 Potergrupp / Poterstonn

Si les réclamations s'accumulent au niveau d'un thème précis ou d'une personne déterminée, le sujet devrait être abordé dans une réunion publique où participeraient à la fois les plaignants, le Heemrot, les clients intéressés ainsi que les responsables du service mis en cause.

Cette Poterstonn est annoncée publiquement.

Elle se déroule dans une salle adéquate et dans une atmosphère calme et fait l'objet d'un rapport.

Les personnes concernées devront insister davantage sur les propositions d'amélioration que sur la démarche de plainte.



#### Dossier:

#### 1.4.7 Vacances organisées : « Mat SERVIOR an d'Vakanz »

(présenté en 2003)

Dans le domaine des tour-opérateurs, les seniors constituent une clientèle intéressante, ceci aussi bien par le nombre, que par leur pouvoir d'achat. Ils présentent en outre l'avantage de voyager de préférence au cours des périodes creuses. Pour autant qu'ils soient en bonne santé et indépendants, les différentes régions du monde leur sont accessibles. Le seul bémol à cette situation est le fait que dès qu'ils ont un certain besoin d'assistance, une bonne partie des offres devient inaccessible.

A partir de cette constatation, SERVIOR a développé pour ses 16 institutions son propre projet : « Mat SERVIOR an d'Vakanz ». Il s'agit ici de voyages accompagnés et encadrés, pour différents groupes de clients, à qui SERVIOR offre un degré élevé de confort et de sécurité.

Ainsi, les ratios client/personnel sont adaptés aux besoins des différents groupes qui partent en vacances.

L'année 2003, les voyages se faisaient encore avec les minibus des institutions respectives. Pour des raisons de sécurité, les voyages du programme 2004 « Mat SERVIOR an d'Vakanz » se dérouleront dorénavant uniquement en autocar adapté ou selon les circonstances également en train ou en avion.

Les accompagnateurs, dont toujours un chargé de direction et au moins une infirmière diplômée, emportent avec eux tout le matériel nécessaire dont surtout des médicaments et du matériel de premier secours pour pouvoir intervenir en cas d'urgence. En principe, ils sont issus de la même institution que les vacanciers afin de garantir dès le départ une relation de confiance et un sentiment de sécurité.

En rapport avec les objectifs des soins orientés sur la biographie, les lieux de vacances seront choisis en fonction des lieux privilégiés autrefois par les clients. Par respect pour la santé des participants, les nuisances liées à un trop long voyage seront évitées dans la mesure du possible. Les voyages en bus se limiteront à un rayon de maximum 400 km. Au cours du voyage, plusieurs périodes de repos seront observées.

Avant même le départ, la route, les lieux de pause, les lieux d'hébergement et les possibilités d'excursions seront testés afin d'éviter les trop longues marches, les dénivellations, les pavages glissants et irréguliers, l'accès et l'emplacement des sanitaires, ainsi que tout obstacle à une libre circulation. L'hôtel devra être équipé de façon à ce que les pensionnaires se sentent en sécurité et puissent se débrouiller, si possible, en autonomie.

En 2003, trois voyages ont eu lieu. Deux voyages ont été organisés à chaque fois pour 14 clients autonomes (4 accompagnateurs) et un pour 6 pensionnaires présentant une problématique de démence (2 accompagnateurs).

Le premier voyage, du 7 au 14 septembre 2003, s'est fait avec deux minibus SERVIOR à De Haan à la côte belge, où l'hôtel, situé dans les dunes, constituait un endroit de séjour idéal. La direction et le personnel de l'hôtel ont l'habitude des

voyageurs plus âgés. L'équipement de l'hôtel est parfaitement adapté pour recevoir un groupe de personnes âgées. La météo ayant été très favorable cette année, les participants ont pu compléter les joies des dunes, du soleil, du vent et de la mer par des excursions intéressantes : la ville historique de Bruges, les marchés de Blankenberge et De Haan, les moulins à vent des Pays-Bas, le train touristique pour visiter la réserve naturelle du Zwin, le Klockhof , les expositions très intéressantes « Seafront » et « Sealife ». Les accompagnateurs ont maintenu une bonne atmosphère dans le groupe et deux anniversaires ont donné lieu à une petite fête.

Le deuxième voyage a conduit le 28 septembre pour une semaine dans la Forêt Noire, un lieu apprécié pour la beauté de ses paysages. L'hôtel choisi offre de l'animation comme des concerts, des présentations de diapositives et même un séminaire sur les gâteaux Forêt Noire. Le groupe a également organisé une série de visites comme par exemple le musée de la poupée à Nordrach, la visite de la ville historique de Gengenbach, le village de la céramique à Zell et à Triberg où on peut visiter la plus grande horloge « cou-cou » du monde. Les chutes d'eau n'ont pu être visitées étant donné leur accès difficile. Le groupe a remplacé cette visite par une visite de la maison aux mille montres. Le voyage prévu vers Strasbourg a été remplacé par une excursion à la soufflerie de verre de Wolfach et au lac très romantique du Mummelsee.

Le voyage pour les pensionnaires à problématique démentielle les a conduit dans l'Oesling, où ils ont été logés dans les chambres rénovées de la maison de soins de Vianden. Le dynamisme des participants ainsi que des accompagnatrices a été remarquable. Au programme figuraient des excursions en minibus dans les alentours, entrecoupées de séances de jeux, de chants, de gymnastique et de bonne humeur de façon à ce que tous les soirs le sommeil était au rendez-vous. Un des points forts a été la visite du Hinkelshof à Körperich (D). Cette propriété a été remise dans son état d'origine avec d'anciens meubles, une ancienne cuisine et même une ancienne piste de quilles en bois. Un autre événement a été la promenade en calèche à Munshausen (Munzen), de même que les excursions à Diekirch et à Echternach, où des souvenirs qu'on pensait oubliés ont réapparu.

Une attention particulière doit être portée au cours de ces voyages à l'équilibre entre moments d'activation et moments de repos, car malgré le confort, les voyages restent un effort. Une fois de retour, les participants et les accompagnateurs doivent d'abord « se reposer de ces vacances ». Toutefois dès qu'ils sont de retour dans leur entourage familier ils récupèrent vite leurs habitudes et peu après ils sont déjà curieux de savoir où les conduira le voyage l'année prochaine.

#### Dossier:

## 1.4.8 SERVIOR investit dans un nouveau concept de repas sur roues

(présenté en 2003)

À côté des piliers que sont l'hébergement et l'assistance, la restauration s'est développée comme l'une des compétences-clés au sein de SERVIOR.

Bénéficiant auprès de sa clientèle d'une image de marque positive, le service restauration n'a cessé de développer ses compétences professionnelles. Aussi, en connaissance de ses futurs clients, SERVIOR désire faire bénéficier le grand public de toute la qualité propre à son image de marque.



Dans certaines régions du Grand-Duché de Luxembourg, SERVIOR ( sous sa forme d'anciennes maisons de retraite de l'Etat ), a une tradition de plus de 25 ans dans la délivrance de repas sur roues.

Le service du repas sur roues vise à garantir à la personne âgée, qui a besoin d'être assistée ou qui est infirme ou malade, un maximum d'indépendance et d'autonomie dans la limite de ses possibilités. Le client peut se faire livrer à son domicile, passagèrement ou de façon permanente, quotidiennement ou seulement à certains jours de la semaine, un repas complet comprenant un potage, une crudité, un plat chaud à trois components et un dessert.

L'accomplissement des actes de la vie courante peut constituer un problème pour les personnes dont la mobilité est entravée. Le service « repas sur roues » permet d'assurer à ces clients la fourniture d'un repas chaud et équilibré au moins une fois par jour.

Pour SERVIOR toute nouvelle prestation en ce sens est doublement positive. Une première fois pour le client qui a la possibilité de découvrir chez lui ce que

signifie un service restauration de haut niveau à un rapport qualité à un prix très concurrentiel. Et d'autre part, la formule des repas sur roues permet à SERVIOR de rencontrer les personnes à leur domicile et donc d'établir des liens de confiance et de connaître les besoins et habitudes des futurs clients des centres SERVIOR.

Grâce au principe du « Cook & Chill » et au système « Menu Mobil », les clients des repas sur roues bénéficient d'un repas dressé de façon appétissante qu'ils peuvent consommer le moment désiré à la température optimale. SERVIOR réalise avec l'introduction de ce système une nouvelle progression qualitative du service des repas sur roues.

Le principe de base de « Cook & Chill » consiste à cuire les aliments à 96 %, pour ensuite les refroidir par un effet de choc thermique en 120 minutes à une

température au cœur de 2 à 4 degrés. Transportés immédiatement dans un local réfrigéré, ces aliments peuvent y rester jusqu'à 72 heures. La mise en portions se déroule dans un local où la température maximale ne peut dépasser plus de 12 degrés. Le dressage s'effectue sur des assiettes ou dans des bols en porcelaine qui sont placés



dans une cassette du système « Menu Mobil ». Cette cassette est stockée dans des chambres réfrigérées avant d'être délivrée en liaison froide au moment indiqué chez le client. Ce dernier n'a plus qu'à régénérer les aliments dans la cassette fermée sur une plaque chauffante à induction au moment où le client le désire.

## Pourquoi SERVIOR s'est-il tourné vers ce nouveau concept ?

Le problème de fond du service de repas chauds sur roues est représenté par le fait que, malgré tous les efforts d'isolation, les repas dressés en portions à chaud perdent, du moment de leur préparation jusqu'à la livraison sur la table du client, continuellement en température. Le maintien de la chaleur lors d'un service en barquettes d'aluminium reste, malgré toutes les

évolutions apportées, problématique. Le temps de livraison est limité et la température de départ doit être très élevée. Afin de pouvoir garantir ces repas au niveau de l'hygiène, les experts conseillent un temps maximum de 90 minutes entre la préparation en portions et la livraison chez le dernier client. Il n'existe malheureusement aucune possibilité de garantir un service sur table à une température optimale. D'autre part, les aliments chauds ont une forte tendance à éclabousser les récipients, aussi bien lors des virages pendant le trajet de livraison, que lors des manipulations nécessaires à la livraison et à la préparation à domicile. Les récipients ne retiennent souvent plus les mets qui débordent. Force est de constater également qu'un repas tenu au chaud jusqu'à 90 minutes aura, malgré toutes les précautions prises, perdu une partie non négligeable de ses qualités alimentaires.

Pour SERVIOR, la transposition du principe du « Cook & Chill » aux repas sur roues constituait la possibilité d'éliminer les désavantages liés à une liaison chaude.

Ce système a été introduit pour la première fois en tant que projet pilote auprès de 25 clients de la commune de Bascharage. A noter que le taux de satisfaction des clients a été extrêmement élevé, pour ne pas dire 100%.

#### Le système « Inducook » : livrer froid - manger chaud.

Ce qui frappe dès le départ, par rapport aux ustensiles jetables habituels aux repas sur roues, c'est la qualité du matériel allié à l'ergonomie et au design des objets en rapport avec ce concept. Le client ne se voit pas confronté à un repas disposé dans des barquettes en aluminium ou en plastique, mais peut manger directement dans des assiettes et raviers en porcelaine contenus dans le système « Inducook ». De plus, par la possibilité d'une manutention appropriée et facile, le repas servi est aussi appétissant qu'au moment où il est dressé sur le plat. Le client a le choix entre différents menus et les deux repas du week-end peuvent être livrés en une seule tournée le samedi.



Le plus grand avantage est sans discussion le fait que le client peut fixer lui-même le moment où il veut manger. Il lui suffit de placer la cassette sur une plaque à induction. Cette dernière est fournie par le service et reste au domicile du client. Par la mise en marche de cette plaque, les aliments se régénèrent exactement à la bonne température.

La fin de cette procédure, qui prend environ 30 minutes, est marquée par un signal sonore et le client peut alors enlever le couvercle et déguster son repas. De par le compartimentage hermétique au sein du caisson spécifique et l'utilisation de vaisselle adaptée au principe de l'induction, les composants froids du repas,

comme la salade et le dessert, restent froids, alors que les éléments chauds des composants sont amenés, grâce à l'induction à la température adaptée à leur consommation.

Cette façon de procéder permet aux chefs de cuisine de décorer avec beaucoup d'attention et de façon durable les différents aliments, chose impossible en liaison chaude. Cette composante du concept est très appréciée par les clients.

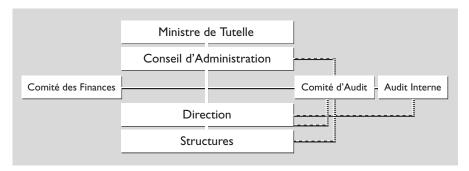
## Dossier 2004: 1.4.9 l'Audit Interne

SERVIOR a connu un développement considérable depuis sa création par la loi du 23.12.1998. Les défis posés par les relations organisationnelles de plus en plus complexes ont amené le Conseil d'Administration à introduire une instance d'Audit Interne permettant de donner une appréciation objective sur les processus de management des risques et de gouvernement d'entreprise. Le Conseil d'Administration a décidé :

- de créer un cadre général d'Audit Interne et un Comité d'Audit Interne
- d'engager un Auditeur Interne

La mission de l'Audit Interne est d'accompagner continuellement et d'une façon indépendante et objective toutes les démarches engagées par l'établissement avec l'objectif :

- de contrôler le fonctionnement des structures et instruments de SERVIOR
- de proposer des améliorations de l'efficacité et de l'efficience des structures existantes en vue de créer des valeurs ajoutées.



#### Le Comité d'Audit Interne

Le Comité d'Audit Interne définit le cadre général et le programme prévisionnel d'audit interne. Il en assure le suivi.

Le Comité d'Audit Interne se compose :

- des quatre représentants du Conseil d'Administration siégeant au Comité des Finances; le président du Conseil d'Administration exerce la fonction de président du Comité d'Audit Interne,
- du directeur,
- des deux directeurs adjoints,
- du secrétaire général,
- et alternativement pour la durée d'un an, d'un des trois coachs régionaux.

Le programme prévisionnel d'audit porte notamment sur :

- la recherche et l'analyse du fonctionnement et de l'application des procédures existantes ainsi que le respect de la philosophie, des lois et des règlements susceptibles d'avoir un impact significatif sur les activités de SERVIOR
- l'examen du niveau d'économie et d'efficacité dans l'utilisation des ressources

- l'évaluation de la conformité et de l'efficacité des systèmes de contrôle interne notamment relatif à la gestion organisationnelle et financière
- les moyens de protection du patrimoine (notamment contre vols et incendies)

Le Comité d'Audit Interne se prononce par des recommandations qu'il adresse au Conseil d'Administration, ou, pour autant que le dossier concerne la gestion journalière, à la Direction Générale.

L'Auditeur Interne assiste en principe aux réunions du Comité d'Audit Interne avec voix consultative.

#### L'Auditeur Interne

L'Auditeur Interne est rattaché au Comité d'Audit Interne en ce qui concerne les principes retenus par le Conseil d'Administration et à l'autorité du directeur pour ce qui concerne son contrat de travail.

Dans la limite des moyens budgétaires, l'Auditeur Interne exerce ses missions objectivement, librement et en toute indépendance, notamment pour ce qui est du champ d'investigation défini par le Comité d'Audit Interne, des moyens à mettre en œuvre ou à faire intervenir et de la communication des résultats.

Dans le cadre de ses travaux, l'Auditeur Interne n'exerce aucune responsabilité ni autorité directe sur les activités qu'il analyse.

L'Auditeur Interne est tenu de respecter les règles du « Code de déontologie » ainsi que les « Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne » de « The Institute of Internal Auditors, Floride/USA ».

Lors de sa mission l'Auditeur Interne, après discussion avec les structures concernées, s'exprime par :

- des constats quant au non-respect de méthodes et de procédures en vigueur,
- des conseils quant à la mise en place de méthodes et de procédures ou à l'amélioration de procédures déjà existantes. L'Auditeur Interne soumet ses propositions soit aux responsables audités et responsables concernés de la Direction Générale en vue d'une éventuelle transposition dans les systèmes de SERVIOR, soit au Comité d'Audit Interne.

#### L'Objectif de l'Audit Interne

L'auditeur interne intervient, mandaté par le Comité d'Audit Interne, pour aller examiner un point précis ou une activité de l'établissement:

- un centre intégré pour personnes âgées ou une maison de soins
- une activité transversale
- une procédure.

Il établit un diagnostic dressant un tableau de la situation sur le terrain: il doit déceler les principales forces et faiblesses, en déterminer les causes, en évaluer les conséquences. Son pronostic alerte et convainc les responsables et la Direction Général d'agir. La thérapeutique vise la sécurité des actifs, la fiabilité des

informations, l'efficacité des opérations et la compétitivité de l'organisation (mais pas plus que le médecin, l'audit ne met en œuvre la prescription qu'il recommande).

La base essentielle de l'audit interne est le contrôle. Mais de quel contrôle s'agitil ? Le sens anglo-saxon du mot « control » signifie la maîtrise des opérations et de la situation.

Selon la commission « COSO »\* le contrôle interne se définit comme un processus mis en œuvre par les dirigeants et le personnel d'une organisation destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs.

Afin de pouvoir évaluer le contrôle, le rapport « COSO » distingue cinq éléments indépendants de contrôle interne:

- l'environnement de contrôle
- l'évaluation des risques
- les activités de contrôle
- l'information et la communication
- le pilotage

L'audit interne contribue au contrôle, il estime et évalue l'efficacité des éléments cités ci-dessus, mais il ne constitue pas en lui seul le contrôle interne.

Une enquête menée en 2002 par l'Institut des Auditeurs-Conseils Internes, Luxembourg révèle que moins que 25% des établissements publics du Grand-duché possèdent un service d'audit interne. SERVIOR, qui évolue dans un marché qui se libéralise et dont les exigences légales ne cessent de croître, a reconnu les enjeux de l'audit interne. Rester compétitif auprès d'une concurrence désormais européenne nécessite que les systèmes de l'amélioration continue des services soient vérifiés régulièrement quant à leur efficacité et leur efficience. La mise en place d'une fonction d'audit a donc été jugée primordiale.

<sup>\*</sup> Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO), Internal Control-Integrated Framework, Septembre 1992

# Dossier 2004: 1.4.10 Formation

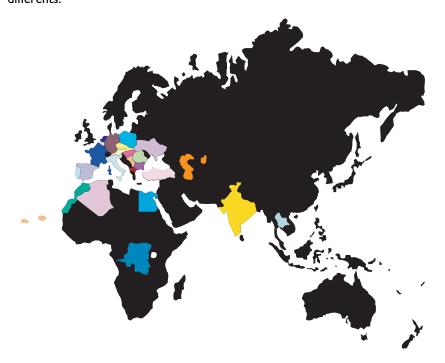
Avec la création d'un département de la Formation et la nomination d'un responsable à partir du 15 juillet 2004, SERVIOR a souligné la volonté de mise en compétence de tous les membres du personnel. Ainsi la coordination des différents projets de formations et des plans de formations individuels des agents peut se faire plus efficacement.

Il est prévu d'aménager un centre de compétences qui sera localisé sur un site existant de SERVIOR. Afin de permettre surtout aux nouveaux agents un travail qualitatif et congruent, le centre de compétences, disposera en dehors de différents locaux pour la formation théorique et de différents ateliers pratiques, d'un centre de documentation audio-visuel destinée à l'usage de tous les membres du personnel. Les formateurs et les agents venants de plus loin peuvent se loger dans des chambres d'hôtes, qui leur permettent de profiter de l'atmosphère détendue de la situation d'une formation externe.

Concernant les objectifs de la formation pour les années à venir, les trois missions suivantes sont envisagées:

### A. La mise en compétence des nouveaux collaborateurs (Assessment Center)

Durant leur période d'essai, il est prévu que les nouveaux collaborateurs font des stages pendant plusieurs semaines dans une structure de SERVIOR où ils peuvent faire connaissance de l'encadrement des personnes âgées tel que SERVIOR le conçoit, avant de commencer leur travail au lieu de leur affectation définitive. Ils auront une première vue globale du travail quotidien du secteur long séjour des personnes âgées. Il est important que les agents fassent connaissance de la qualité des soins, des prestations hôtelières et de l'interaction des différents services au profit du client. Cette approche est devenue nécessaire parce que SERVIOR accueille parmi ses agents des personnes venant de formation et de 25 pays différents.



#### B. La Formation Continue

La formation continue des agents joue un rôle primordial pour faire face aux nouvelles exigences nécessaires et garantir une amélioration permanente de la qualité des prestations. SERVIOR n'envisage pas de créer un nouveau centre de formation continue, mais fait organiser par son département de la formation en collaboration avec d'autres institutions des formations pour ses agents.

La formation continue s'inscrit dorénavant dans un projet pluriannuel établi par les différentes structures en collaboration avec la direction générale. Ce projet, se situant toujours dans une approche géronto-gériatrique, va aider les agents d'adapter et de parfaire leurs connaissances professionnelles.

#### Formation Jeunes Cadres

C'est aussi dans ce même ordre d'idées que sont à considérer les formations pour les jeunes cadres actuels et futurs. Différentes voies pour adhérer à cette formation peuvent être distinguées.

Les candidats disposant d'une formation de base en management, mais sans expériences pratiques auront la possibilité de se joindre à un agent cadre expérimenté. Tout en l'accompagnant aux démarches journalières le jeune agent va apprendre non seulement le savoir-faire, mais aussi le savoir-être de son tuteur. Les candidats sans formation en management, qui ont cependant acquis des expériences professionnelles et sociales sur le terrain ce qui équivaut une base solide pour faire face à un travail de cadre, participeront aux formations de management.

Les formations des jeunes cadres seront dispensées par des experts en matière provenant de SERVIOR ou des instituts de formation externes afin d'accompagner les agents sur cette étape importante de leur carrière professionnelle. La formation « Jeunes cadres » s'étale sur deux années. En 2004, dix agents ont terminé avec succès cette formation.



#### Mise en compétence (individuelle)

En collaboration avec les responsables des ressources humaines, de la formation et du département en question est défini par un état des lieux, le profil actuel et le profil souhaité des collaborateurs. Ces déficits éventuels sont à combler par des mesures de formations individuelles. Celles-ci peuvent comprendre l'enseignement des nouveaux standards et techniques professionnels, ainsi que des approches propres à SERVIOR.

#### Les Grandes Réunions Régionales

Depuis automne 2004, l'établissement a lancé le projet des Grandes Réunions Régionales. Des représentants du Conseil d'Administration et de la Direction Générale s'adressent directement à tous les agents (CDI, CDD, ATI, CAT, STH, Etudiants) qui travaillent actuellement chez SERVIOR. Ce contact direct offre la possibilité de se connaître mutuellement et facilite la communication de messages importants. En effet, il est porté une attention spéciale de lier toutes les personnes oeuvrant chez SERVIOR dans un même esprit de qualité. Ces réunions, qui ont pour but de présenter les bases légales et la philosophie d'entreprise et qui sont dorénavant organisées régulièrement, suscitaient un vif intérêt auprès du personnel. Il est envisagé que les séances à venir traiteront des différents aspects de la vie de l'établissement.

# C. La recherche d'amélioration et la mise en question des approches d'encadrement

Pour SERVIOR, la collaboration avec d'autres organismes de formation comme le service RBS du Ministère de la Famille, l'Institut National d'Administration Publique ou encore d'autres organismes universitaires ou techniques, est essentielle. En coopérant avec des experts de différentes universités spécialisées dans le domaine géronto-gériatrique, SERVIOR entre dans un échange d'idées en vue de parfaire une amélioration continue de ses standards et de ses procédures.

### Dossier 2004:

### 1.4.11 Les admissions des clients dans les institutions SERVIOR

#### Les centres de SERVIOR

SERVIOR accueille ses clients dans différents centres adaptés au besoin spécifique des clients dont des appartements encadrés, des centres intégrés et des maisons de soins. Entre autre sont également proposées des chambres de vacances.

#### La demande d'admission

La demande d'admission se fait principalement par écrit moyennant un formulaire prédéfini.

Le formulaire de demande d'admission est envoyé à toute personne ayant manifesté son intérêt pour une admission dans un des centres par la Direction Générale ou par les différents Centres de SERVIOR. Les clients potentiels peuvent se procurer également la demande d'admission par l'intermédiaire d'internet à l'adresse www. servior.lu

La demande d'admission peut être introduite par:

- la personne âgée elle-même
- la famille
- le tuteur
- l'assistante sociale de l'hôpital, du secteur, de l'office social
- le Ministère de la Famille et de l'Intégration,
- le Ministère de la Santé.

La demande est enregistrée et classée selon le choix du client par les critères préventif ou définitif. Chaque demandeur reçoit un accusé de réception certifiant que sa demande est enregistrée.

Pour mieux cerner les besoins et les problèmes des futurs clients, les 17 institutions de SERVIOR sont réparties en quatre régions différentes et chaque région est gérée par une assistante sociale.

En ce qui concerne les demandes définitives, il existe une liste d'urgence qui est suivie de plus près. Les personnes se trouvant sur cette liste sont en principe prêtes pour une entrée immédiate.

Pour chaque demande définitive, un dossier d'admission est réalisé de suite par l'assistante sociale de la région où le client a signalé sa préférence d'admission. En effet, le client peut indiquer le centre préférencié où il désire être admis.

Les listes des demandes d'admissions sont régulièrement actualisées afin de pouvoir orienter les offres de services aux besoins réels des futurs clients.

C'est ainsi que SERVIOR essaie de maintenir un contact régulier.

#### Le dossier de l'admission

Pour chaque demandeur qui a présenté une demande définitive, SERVIOR tient un dossier d'admission comprenant toutes les données nécessaires afin de l'accueillir dans le centre de son choix dans les meilleurs délais.

Ce dossier comprend une enquête avec les volets:

- social
- médical
- de dépendance et des besoins en assistance et soins

L'élaboration du dossier peut se faire au domicile du client, à l'hôpital ou bien dans le Centre de prédilection.

Pour chaque type de clients potentiels (valides, semi valides, dépendants), les assistantes sociales tiennent trois dossiers à jour qu'elles présentent au chargé de direction du centre dans lequel un logement est devenu vacant.

#### La phase préalable à l'admission

Pour un premier contact rapproché, après un entretien ou une visite d'un centre choisi en premier, SERVIOR invite le futur client et sa famille à un déjeuner en compagnie du chargé de direction, afin de faciliter la décision de la personne âgée.

La proposition de SERVIOR de passer 2 à 3 semaines de vacances dans un centre SERVIOR ou bien de profiter de quelques jours par semaine des services offerts par la porte ouverte donne la possibilité au futur client de se familiariser au fur et à mesure avec l'ambiance du site et de faciliter l'intégration par après.

Si la situation le nécessite, et avec le but de mieux connaître les habitudes et le cadre du domicile du client à admettre, les agents de SERVIOR peuvent se rendre au domicile du client pour un second entretien.

#### Les critères d'admission

Selon la philosophie d'entreprise de SERVIOR, les institutions sont conçues au niveau architectural, d'infrastructure et de dotation en personnel afin d'accueillir un nombre défini de clients valides et dépendants.

Chaque année, les chiffres clés pour chacune des institutions sont définis par rapport :

- au nombre maximal de lits
- au pourcentage des clients présentant une dépendance
- à la moyenne des heures requises en aides et soins par l'assurance dépendance
- à la dotation en personnel qualifié.

Le chargé de direction de chaque institution a dans sa mission de gérer les admissions en respectant les chiffres clés de son institution, établis d'un commun accord entre lui et la Direction Générale.

Pour ceci, il compare les chiffres provenant de son institution, ( = donc le nombre d'heures disponibles) avec les chiffres provenant du client, ( = les heures requises).

#### Décision d'admission

Le chargé de direction décide de l'admission d'un demandeur selon:

- la disponibilité d'un logement
- les souhaits du demandeur (logement individuel, taux de confort)
- la mise en équilibre des chiffres clés de l'institution, et de ceux provenant du client définissant la dépendance (valide, semi valide, dépendant). Dans des situations « ex-aequo » le choix se fait selon la demande jugée la plus urgente et selon l'ancienneté de la demande.

#### Signature du contrat d'hébergement

Toute admission dans une institution SERVIOR fait l'objet d'un contrat d'hébergement entre l'Etablissement Public « Centres, Foyers et Services pour personnes âgées » et le client ou son représentant légal. Ce document qui comporte entre autre le règlement des prix et l'étendue des prestations, la philosophie d'entreprise, l'accueil gérontologique et le règlement interne est signé par les deux parties et vaut pour la durée du séjour.

# 2 Chiffres clés

### 2.1 En Général

### 2.1.1 Organisation financière

Conformément à l'article I de la loi modifiée, du 23 décembre 1998, SERVIOR - Etablissement Public « C.F.S.P.A. » dispose de la personnalité juridique et de l'autonomie financière.

L'exercice social coïncide avec l'année civile. La comptabilité de l'Etablissement Public « C.F.S.P.A. » est une comptabilité commerciale.

En ce qui concerne le financement de l'établissement, il y a lieu de relever que toutes les dépenses doivent être couvertes par les recettes provenant avant tout :

- du prix de pension payé par les résidents, respectivement par le FNS ;
- de l'assurance dépendance.

SERVIOR ne bénéficie quant à son fonctionnement d'aucune aide financière de la part de l'Etat. Même si la loi prévoit que pendant les dix premières années à partir du I janvier 1999 l'établissement bénéficie d'une prise en charge de la part de l'Etat quant à un éventuel déficit, aucun crédit afférent n'est prévu au budget de l'Etat à cette fin et l'Etablissement Public « C.F.S.P.A. » s'efforcera à ne jamais devoir y recourir.

Quant à l'engagement des dépenses, SERVIOR s'est donné un règlement financier qui fixe de façon précise les engagements qui peuvent être pris et ce à tous les niveaux hiérarchiques.

### 2.1.2 Le prix de pension

Le prix de pension est calculé conformément au budget établi pour l'année 2004. Le prix de pension pour 2004 était fixé à 1.632,50€ (1.519,51€ au 31.12.2003) pour un lit de référence au taux de confort de 100% pour les CIPA's. Comme les CIPA's de Niederanven et de Hesperange fonctionnent sur base d'une sous-traitance, des prix spécifiques existent. De même les maisons de soins, au nombre de quatre, gérées par SERVIOR disposent de prix spécifiques relatifs à l'infrastructure.

A noter que le prix de pension, pour les sites qui ont été affectés par l'Etat à SERVIOR, doit être calculé de façon à inclure également la création d'une provision pour grands travaux à partir du jour où l'Etat, conformément à l'artcile 17 de la loi du 22 décembre 2000 modifiée, ne prend plus à sa charge ces travaux.

Le prix de pension moyen par client en prenant en compte les prix de pension spécifiques existant aux différents sites se chiffre à 1.647,20€.

#### 2.1.3 Nombre de lits

Pour l'an 2004, SERVIOR était à même de proposer quelques 1.453 lits (1.463 lits en 2003) au marché. La baisse en lits et surtout en lits de soins est due à des transformations entreprises en 2004, transformations qui ont été débutées, mais dont l'achèvement n'est pas encore réalisé.

Par ailleurs, le nombre de lits proposés au marché en 2004 évoluait en cours de l'année et ce en fonction des conditions à respecter par la loi « ASFT », des transformations entreprises en cours des années dans les divers établissements.

SERVIOR offre à ses clients et clients potentiels un choix diversifié de chambres aussi bien en ce qui concerne le lieu de résidence que l'infrastructure de l'immeuble. En effet, SERVIOR gère des centres situés dans des châteaux, des cloîtres, des anciennes fermes, des casernes ou des immeubles du type « moderne » à travers tout le Grand-Duché du Luxembourg.

Par ailleurs, SERVIOR dispose sur tous les sites de chambres de vacances permettant à des personnes âgées intéressées de passer des jours agréables dans une atmosphère de détente tout en étant encadré et ce pendant une période ne pouvant dépasser un mois.

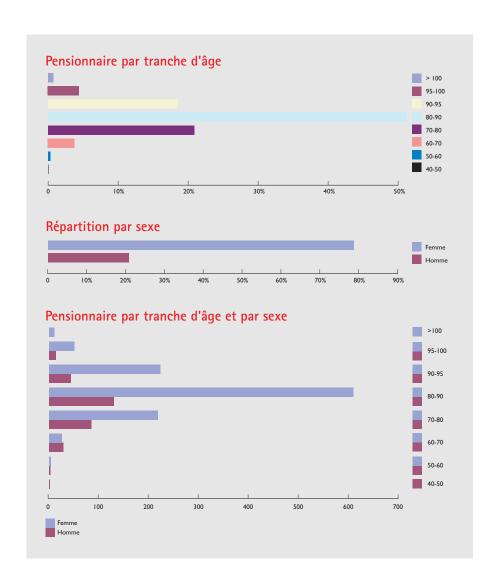
		2004	200
	Bofferdange	110	10
	Dudelange	92	9
	Echternach	72	7
	Esch/Alzette	167	16
CIDA	Mertzig	36	3
CIPA	Niedercorn	95	9.
	Rham	168	174
	Rumelange	70	7
	Vianden	41	4
	Wiltz	45	4.
	Sous-Total CIPA	896	90
	Differdange	87	8
MS	Echternach	56	5
	Esch/Alzette	35	3.
	Vianden	99	10
	Sous-Total MS	277	28
Gestion externe	Niederanven	119	15
Gestion externe	Howald	157	11
	Sous-Total Gestion externe	276	27
	LPA Bofferdange	4	4
	Sous-Total LPA	4	4
	Total	1.453	1.46

### 2.2 Résidents

### 2.2.1 Nombre de résidents

Pendant l'année 2004, SERVIOR a admis 397 nouveaux résidents (27% de la totalité des clients) (441 en 2003) (223 pour les CIPA's, 132 pour les maisons de soins, 42 pour les CIPA's de Niederanven et de Howald) dont 28 (31 pour l'année 2003) personnes victimes du nazisme. En tant que successeur juridique de l'Etat dans les contrats conclus entre la Fédération des Enrôlés de Force et le Comité Directeur pour le Souvenir de la Résistance (anciennement Conseil National de la Résistance) d'une part et l'Etat d'autre part, une attention particulière est portée aux admissions prioritaires des victimes du nazisme.

Du tableau des résidents par tranche d'âge découle un âge moyen de 84,18 ans (84,26 ans en 2003) (84,50 ans pour les CIPA's, 82,82 ans pour les maisons de soins, 85,02 pour le CIPA de Niederanven et 83,66 pour le CIPA de Howald).



Il est à noter que le pensionnaire le plus jeune est de 44 ans (dans une maison de soins) tandis que le pensionnaire le plus âgé est de 102 ans (dans une maison de soins).

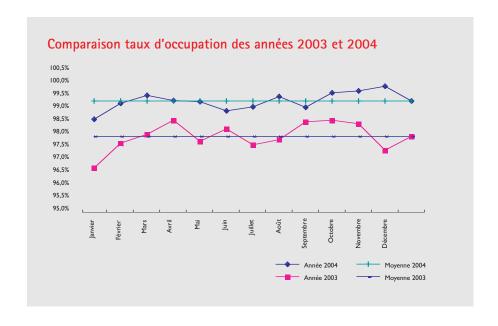
Quant à la répartition par sexe, le taux des résidents féminins hébergés sur les sites est bien supérieur à celui des résidents de sexe masculin. En effet, les résidents féminis représentent 79% de la population.

En moyenne, un pensionnaire séjourne pendant une durée de 4,11 ans (4,14 ans en 2003) dans un établissement.

### 2.2.2 Taux d'occupation (basé sur la totalité des sites)

En l'an 2004, le taux d'occupation moyen des chambres au sein de SERVIOR était de 99,23% (97,86% en 2003). Le taux d'occupation n'a pas atteint la capacité maximale définie pour l'année 2004 du fait que le nombre de lits budgétisés a seulement été atteint en courant de l'année 2004 et ce à cause de :

- divers chantiers au niveau des sites ;
- occupation des chambres pour couples s'est avérée difficile.



# 2.3 Nombre d'agents

Au 31 décembre 2004, le nombre d'agents était de quelques 880,15 équivalents temps plein (ETP) (878,40 au 31 décembre 2003). A ce nombre correspondaient quelques 1.052 agents (1.007 en 2003). Le nombre de contrats à temps partiel est donc en forte augmentation. Les nouveaux postes créés en 2004 se situent surtout au niveau des services « Assistance et Soins » et sont compensés par une diminution des prestations propres de SERVIOR au niveau du service « Ménage ».

Du fait que l'Etablissement Public « C.F.S.P.A. » a été créé par l'Etat, la population des agents est bien différente par leurs statuts. Cette diversité est due à l'historique de SERVIOR. En effet, tout agent engagé avant le 01.01.1999, dispose d'un des statuts suivants :

- Fonctionnaire d'Etat;
- Employé d'Etat;
- Ouvrier d'Etat;
- Employé privé selon la convention collective EHL;
- Ouvrier privé selon la convention collective EHL.

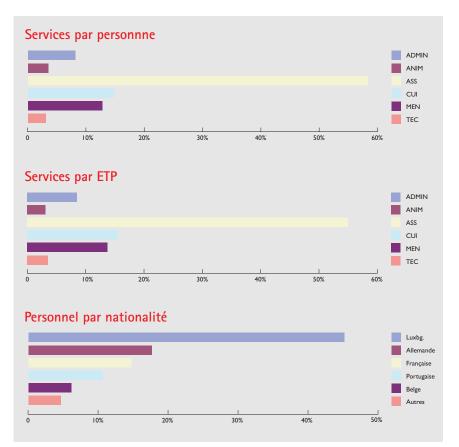
Les agents engagés à partir du 01.01.1999 ont le statut d'employé ou d'ouvrier privé, tombant sous la Convention Collective du Secteur Social d'Aides et de Soins (SAS).

Vu le précité, il est à noter que tout agent engagé avant le 01.01.1999 est remplacé lors de son départ pour quelle raison que ce soit par un employé ou un ouvrier privé sous statut SAS. En 2002, 64,64% des agents bénéficiaient d'un des statuts étatiques ou privés selon la convention collective de l'Entente des Hôpitaux de Luxembourg (EHL). En 2003, ce pourcentage est encore de 55,31% pour passer à 54,18 % en 2004. En 2004 quelques 100 nouveaux agents ont été engagés à durée indétermnée et ce pour assurer le remplacement du départ des agents ou pour occuper des postes nouvellement créé. 406 contrats ou avenants à durée déterminée ont été émis pour suffire aux remplacements de personnel absent (maladies, congés de maternité et parentaux).



FON : Fontionnaire d'Etat, EME : Employé de l'Etat, OUE : Ouvrier de l'Etat, SAS - E : Employé selon la convesion collective SAS, SAS - O : Ouvrier selon la convesion collective SAS EHL - E : Employé selon la convesion collective EHL, EHL - O : Ouvrier selon la convesion collective EHL

Tous ces agents travaillent au sein des différents services de SERVIOR. Au niveau des strucures, il est distingué entre les centres proprement dits (CIPA et maison de soins) et les services régionaux qui sont actuellement la cuisine régionale du sud, la buanderie régionale du sud, la buanderie régionale du nord ainsi que le centre logistique à Schieren.



Au niveau des centres, on distingue les services suivants :

- Administration (ADMIN);
- Animation (ANIM);
- Accueil Gérontologique, Assistance et Soins (ASS);
- Restauration (CUI);
- Ménage (MEN);
- Technique (TEC).

Les agents travaillant pour SERVIOR sont de nationalités différentes. En effet, 25 différentes nationalités travaillent auprès de SERVIOR, dont 5 représentent la majorité de l'effectif :

To	otal	100,00%.
_	Autres nationalités	4,66% ;
-	Nationalité belge	6,18%;
-	Nationalité portugaise	10,74%;
-	Nationalité française	14,83%;
-	Nationalité allemande	17,87%;
-	Nationalité luxembourgeoise	<b>4</b> 5,72%;

La langue courante utilisée au sein de SERVIOR est le luxembourgeois et ce dans le but de servir au mieux les clients. Tous les agents qui ne maîtrisent pas la langue ou seulement partiellement doivent suivre des cours de luxembourgeois.

### 2.4 Chiffres clés du bilan 2004

### 2.4.1 Chiffre d'affaires (en montant net)

Le chiffre d'affaires en montant net a subi une croissance de 12,98% de 2003 (59.989.180,07€) à 2004 (67.773.109,37€). En effet, cette croissance est due à différents facteurs :

- adaptation du prix de pension à l'indice de coût de vie de 2004 ;
- hausse du prix de pension des Centres intégrés pour personnes âgées, des Maisons de Soins et des Centres pour personnes âgées de Howald et de Niederanven afin de pouvoir maintenir en équilibre le budget des structures concernées;
- croissance du taux de dépendance des résidents et par là une augmentation de la recette au niveau de l'Assurance Dépendance;
- adaptation des bases de calculs de l'Assurance Dépendance.

### 2.4.2 Frais de personnel

Les frais de personnel ont subi une croissance de 2003 à 2004. Les frais de personnel, s'élevant à 41.892.808,34€ pour l'année 2003, sont passés à 45.899.789,95€ en l'an 2004 (croissance de 9,56%) à cause :

- de nouveaux engagements en courant de l'année dont la majeure partie des engagements se rapporte aux engagements dans les services « Assistance et Soins »;
- de l'avancement des carrières ;
- de l'indice des salaires.

L'effectif moyen étant de 1.007 agents en 2003 est passé à un effectif moyen de 1.052 agents en 2004. Le nombre de contrats à temps partiel est en forte augmentation. Les nouveaux postes créés en 2004 se situent surtout au niveau des services « Assistance et Soins » et se sont réalisés en grande partie par le transfert de personnel du service ménage auquel il a été offert la possibilité de valoriser leur expérience chez SERVIOR en se formant à la fonction d'aide socio-familiale.

Avec un effectif supérieur à 1.000 salariés, SERVIOR fait partie des 20 plus grands employeurs du Grand-Duché de Luxembourg.

# 3 Activités 2004

### 3.1 Gestion de l'Etablissement Public SERVIOR

L'encadrement des personnes âgées est la mission première et la plus importante de SERVIOR. Comme les années précédentes, l'année 2004 a été marquée par la recherche et la mise en pratique des procédures et des techniques pour améliorer encore davantage la vie des personnes âgées, clients de SERVIOR. Toutes les approches réalisées au bénéfice des clients ont seulement pu être réalisées par les agents bien formés et motivés dont dispose SERVIOR. Ce sont ces derniers qui constituent la ressource la plus importante.

Mais aussi, grâce à la collaboration avec les personnes oeuvrant dans les amicales et les bénévoles dont peut compter chaque site, ont pu être proposées des activités les plus diversifiées aux résidents.

Toujours en est-il que les principes de la gestion tels que définis dans le règlement d'ordre intérieur ainsi que les instruments dont s'est investie la Direction Générale et qui se basent sur les principes de gestion par la participation et la fixation d'objectifs (Management by participation and objectives) moyennant stratégie transparente, associés à sa politique financière bien équilibrée et une gestion compétitive et responsable, ont porté leurs fruits et permettent de réaliser les objectifs sociaux de l'entreprise ainsi que des investissements durables. C'est pourquoi SERVIOR a réussi à maintenir le prix de pension mensuel à un niveau raisonnable et se situe parmi le premier tiers des prix les moins élévés des prestataires similaires.

## 3.2 Gestion des différents sites

Au 31 décembre 2004, SERVIOR gère les structures suivantes:

#### les centres:

- les logements pour personnes âgées ;
- les 10 CIPA's repris suivant les dispositions de la loi du 23 décembre 1998 ;
- les 4 maisons de soins reprises suivant les dispositions de la loi du 22 décembre 2000 ;
- le CIPA de Niederanven (attribution de la gestion après appel de candidatures le 04.11.2000);
- le CIPA de Howald (attribution de la gestion après appel de candidatures le 04.10.2001);

#### les services régionaux :

- la cuisine régionale
- les 2 buanderies régionales
- le hall logistique

# 3.3 Projets réalisés en 2004

#### En général

En 2004, les projets entamés ont été poursuivis et approfondis ; ainsi, beaucoup de projets ont été lancés, démarrés et réalisés dont notamment :

- la réalisation de structures complémentaires de type logements et appartements encadrés est en bonne route. En effet, le projet à Troisvierges qui offre 30 appartements est en réalisation et les travaux de construction commenceront en mi-2005. Un projet identique est en train d'être planifié à la commune de Bascharage. C'est ainsi que SERVIOR pourra à l'avenir répondre aux besoins croissants de personnes âgées vivant encore à domicile, souvent en couple et qui présentent de légères dépendances sociales aussi bien que physiques ou psychiques et qui vont à la recherche d'une habitation sécurisante et adaptée à une population âgée.
- les portes ouvertes existantes dans tous les centres et étant des lieux de rencontre pour personnes âgées vivant seules la majeure partie de la journée ont trouvé un vif intérêt ;
- le projet de la future maison de soins de Mertzig au lieu du CIPA est en voie d'être instauré;
- quelques 300 agents au statut d'auxiliaire (ATI, CAT) ont pu être placés dans les structures SERVIOR;
- une nouvelle loi sur l'engagement des bénéficiaires d'une indemnité d'insertion avec participation de l'Etat au coût salarial a entraîné la décision de principe de faire, la cas échéant, plus fréquemment régulièrement appel aux agents à statut auxiliaire pour des contrats à durée déterminée ou indéterminée;
- vu la complexité de la matière, le groupe de travail mis en place ensemble avec les partenaires sociaux et qui avait comme objectif de définir un règlement de travail, d'horaires et de congés, n'a pas encore pu se mettre définitvement d'accord sur tous les points à discuter;
- une amélioration du service en salle en restauration a été engagée par le recrutement d'agents spécialisés dans le domaine du service ;
- les clients gardent un vaste choix de menus (3-4 menus quotidiens lors du déjeuner) et de components lors des différents repas ;
- le projet de construction de Dudelange est en bon avancement. Les travaux de gros œuvre, de menuiserie extérieure et de couverture sont terminés et les travaux de parachèvements sont en cours. La fin des travaux est prévue pour 2006 :
- le projet de Wiltz est dans la dernière phase des autorisations et dans l'élaboration des plans d'exécution. Le début des travaux est prévu pour le deuxième trimestre de 2005;
- le projet de transformation et d'extension du site du CIPA de Vianden a été abandonné pour des raisons techniques incombant au type « bâtiment classé » de ce centre. Un nouveau site est actuellement recherché avec l'aide de la commune pour y construire un tout nouveau centre ;
- la planification des projets de Rumelange et de Differdange va très bon train de sorte que les projets de loi afférents devraient pouvoir être déposés dans les meilleurs délais ;
- le projet de loi pour la modernisation et la transformation du centre du Rham a été voté le 27 octobre 2004 et les études sont avancées au niveau de l'APD;
- le projet d'extension du CIPA de Niedercorn, qui sera muté en maison de soins, par l'ajout de 60 chambres est en cours d'élaboration. Les sociétés d'entreprise

générale en constructions modulaires ont été sélectionnées ; elles se sont vues remettre les cahiers des charges et devront remettre un prix pour la construction début 2005. Le début des travaux est prévu pour le premier semestre de 2005 et se terminera à la fin de cette même année.

#### Repas sur roues

Pour SERVIOR, la prestation du repas sur roues a une importance et un impact de plus en plus importants. Le client a la possibilité de découvrir chez lui, ce qui signifie bénéficier d'un service restauration de haut niveau et ce à un rapport qualité-prix très concurrentiel. En 2004, SERVIOR a délivré plus de 117.064 repas sur roues dans 17 communes différentes du pays.

Pour 2005, la production de repas sur roues est estimée à plus de 145.000 repas, soit une progression de près de 24% par rapport à l'année 2004. Actuellement SERVIOR dessert les clients des communes de Bascharage, Bech, Berdorf, Consdorf, Dudelange, Differdange, Echternach, Hesperange, Lintgen, Lorentzweiler, Mompach, Reckange-sur-Mess, Rosport, Rumelange, Steinsel, Walferdange et de Weiler-la-Tour. A noter que les clients des communes de Bascharage, Differdange, Hesperange et de Weiler-la-Tour sont servis en utilisant le système « Inducook ».

En 2005 s'ajouteront les communes de Niederanven, Contern, Sandweiler, Schuttrange et de Mertzig.

#### Semaines à Thèmes

L'idée des quinzaines thématiques avec des thèmes les plus variés a été réalisée en 2003 et le succès de précitées était la motivation de développer ces activités au cours de l'année 2004.

En 2004, les orientations « MER et TERRE » ont été données aux promotions. La promotion « MER » du printemps 2004 a été déclinée autour des produits de la mer du nord et des vacances au bord de la plage. La promotion « TERRE » 2004 a abordé les traditions et produits culinaires de l'Italie en accentuant la région du Tirol du Sud.

Le but initial était de mettre l'accent sur une restauration adaptée à la saison tout en faisant profiter les clients de nouvelles saveurs. Des efforts ont été faits pour que les quinzaines thématiques ne s'expriment pas seulement par leur présentation culinaire, mais aussi par une décoration respective et des animations thématiques dans tous les centres. Le succès des semaines thématiques encourage tous les agents de continuer à s'investir davantage dans l'organisation des quinzaines thématiques dans les centres SERVIOR au cours de l'année 2005.

Pourquoi des semaines thématiques en institution pour personnes âgées ?

La moyenne d'âge des résidents est d'environ 85 ans. Beaucoup dépendent d'aides et de soins journaliers et n'ont guère l'occasion d'entreprendre un voyage. Cela contribue d'autant à leur plaisir de ressentir une atmosphère de vacances dans leur institution et d'enrichir leur quotidien par des stimulations sensitives des domaines du goût, des odeurs, des images, et de la musique entre autres. De ce fait, il est important d'inclure également les autres services, avant tout le service animation, dans ce projet.

Afin d'offrir ces spécialités de façon authentique, les Chefs de cuisine SERVIOR et leurs brigades se sont retrouvés pour une formation dédiée au thème du festival. Cette formation était sous la direction du Chef de cuisine et propriétaire d'un restaurant typique du Grand-Duché du Luxembourg, voire de l'étranger. L'objetif est d'initier les agents SERVIOR à la préparation d'un choix de spécialités retenues pour le festival.

La décoration et le programme d'animation des institutions sont adaptés au thème. Projections de diapositives, films, groupes folkloriques, récitals de chant, quiz, exercices de mémoire et groupes de discussion porte au cours des deux semaines sur le thème de la promotion respecctive.

Un effet secondaire important de ces semaines réside dans l'ouverture supplémentaire ainsi créée dans les établissements pour personnes âgées. Au cours des semaines thématiques précédentes, les résidents ont accueilli plus de visiteurs que d'habitude. Ainsi, nos clients ont une occasion supplémentaire pour passer quelques moments agréables avec leur famille ou leurs amis au restaurant de l'institution.

#### Administration et comptabilité

La mise en route en 2004 de nouveaux logiciels tant au niveau de la comptabilité qu'au niveau de la communication interne a contribué à une diminution de l'énergie dépensée dans les administrations des centres SERVIOR. Ce gain de temps a pu être réinvesti dans la qualité, à savoir entre autre par une occupation plus régulière des points d'accueil et réceptions.

Un projet-pilote pour l'occupation des réceptions 24 heures sur 24 a été lancé au Cipa Howald.

Le service est réalisé par du personnel agréé par le Ministère de la Justice qui profite d'un plan de formation approuvé par le Ministère de l'Education Nationale.

Le personnel est sélectionné en fonction des qualifications professionnelles et linguistiques (connaissance de la langue luxembourgeoise) et répond aux critères dont on peut relever les principaux, à savoir :

- l'accueil et la gestion du standard téléphonique,
- le contrôle des accès du bâtiment,
- les contrôles intérieurs et extérieurs du bâtiment,
- la gestion des centrales d'alarmes, incendie et appel-malades,
- la fermeture de site (en fin d'activités) avec vérification de l'extinction des lumières et autres appareils électriques,
- la vérification de la fermeture des fenêtres et portes d'accès,
- contrôles des firmes extérieures travaillant sur le site.

Il est prévu d'étendre ce service, le cas échéant, à d'autres centres SERVIOR. Le projet décrit sera présenté dans un des prochains rapports.

### Le projet Informatique

- En janvier 2004, Navision et son module de comptabilité ont été lancés. Jusqu'en mi-2004, les agents comptables ont été formés;
- un accord en vue du « hosting » de la nouvelle infrastructure informatique a été trouvé :
- un contrat d'assistance a été signé avec une société de consultance informatique
   :
- la définition de l'architecture informatique centrale est terminée ;
- un contrat est signé avec une firme chargée de mettre en place un réseau virtuel et privé (VPN) SERVIOR. Toutes les maisons ont pu accéder au minimum à 2 boîtes e-mail (chargé et secrétariat) et à leur comptabilité centralisée ;
- à la fin de l'année, le matériel et les applications sont en pleine phase de tests ;
- la demande d'offre pour une solution Assistance et Soins est lancée ;
- le programme de Gestion horaire est en évaluation.

#### Résultats de l'action « mini-questionnaire-concours »

En novembre - décembre 2004 et janvier 2005, la satisfaction des résidents des 16 institutions SERVIOR a été évaluée à l'aide d'un mini-questionnaire pour 3 suivants :

- Nettoyage / Entretien
- Assistance
- Restauration

Ce sondage anonyme s'est déroulé sur trois mois et était accompagné d'une loterie.

Chaque domaine de service a été sondé trois semaines de suite au cours d'un mois. 4.670 cartes ont été retournées et évaluées, ce qui correspond à une moyenne de 520 participants à chaque sondage.

Les mini-questionnaires étaient imprimés sur des cartons de couleurs différentes suivant le domaine sondé: bleu pour le nettoyage, vert pour l'assistance et rouge pour la restauration. Six questions furent soumises aux résidents avec deux alternatives de réponse à cocher: J « satisfait » ou L « insatisfait ».

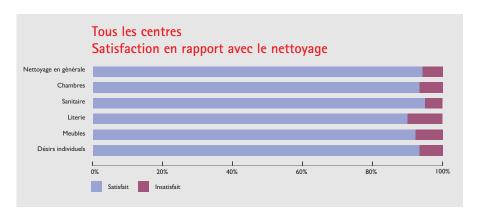
Comme un détail de toutes les réponses prendrait trop de place, les résultats globaux seront présentés ci-après sous forme de pourcentages.

#### 1. Domaine: Nettoyage / Entretien

Ce domaine a fait l'objet d'un changement stratégique de l'entreprise par une décision « d'outsourcing ». La décision de confier ce domaine à des entreprises spécialisés comporte une série d'avantages pour SERVIOR.

En ce qui concerne les clients, il s'agissait de savoir si cette stratégie n'entraînait pas de conséquences négatives pour eux. Le graphique suivant indique le degré moyen de la satisfaction par rapport à l'entretien. Le sondage a eu lieu au mois de novembre 2004.

En ce qui concerne le résultat global, on peut estimer que l'évaluation dans toutes les institutions peut être considérée comme bonne, voire très bonne, étant donné qu'aucun résultat par rapport aux questions posées ne comporte plus de 10% d'insatisfaits.

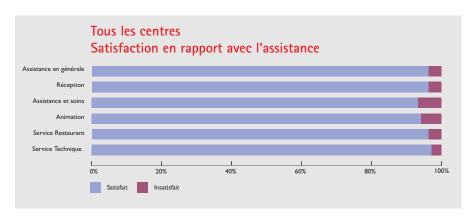


#### 2. Domaine: Assistance

Les données sur « l'assistance » ont été collectées en décembre 2004.

En moyenne, pour les trois moments du sondage et pour toutes les institutions SERVIOR, il se dégage un résultat de grande satisfaction pour ce domaine. L'analyse par institution permet de constater que les domaines « service au restaurant » et « service technique » ont des résultats globalement plus positifs et moins dispersés. Ce résultat peut s'expliquer par le fait que les services dans ces domaines sont mieux caractérisés, de ce fait mieux évaluables objectivement et moins sujets à de fortes variations dans une même institution.

Pour les domaines « réception » et « service technique », les collaborateurs ne sont pas exposés à d'aussi fortes contraintes émotionnelles que dans le domaine des soins. Pour ces derniers, la confrontation avec la maladie, la douleur, la démence, l'incontinence, les dépressions, la mort et le deuil font partie du travail quotidien.



### 3. Domaine: Restauration

Le sondage pour ce domaine s'est effectué en janvier 2005 et sera présenté en détail au prochain rapport.

#### Conclusion:

Les résultats observés montrent un aspect globalement positif et encourageant. Ce sondage constitue un point de départ intéressant pour une exploration plus approfondie et complète des attentes des résidents et de la capacité de SERVIOR d'y faire face.

#### Vacances

Vu le succès de l'activité « Mat SERVIOR an d'Vakanz », lancée en 2003, des vacances pour des personnes valides et désorientées ont été proposées à la côte belge respectivement au nord du Grand-Duché de Luxembourg. En 2004, les participants ont surtout apprécié la bonne ambiance dans les groupes ainsi que la sécurité d'avoir de l'aide professionnelle en cas de besoin.

Le voyage pour les pensionnaires à problématique démentielle les a conduit dans l'Oesling, où ils ont été logés dans les chambres rénovées de la maison de soins de Vianden. Le dynamisme des participants ainsi que des accompagnatrices a été remarquable. Au programme figuraient des excursions en minibus dans les alentours, entrecoupées de séances de jeux, de chants, de gymnastique et de bonne humeur de façon à ce que tous les soirs le sommeil était au rendez-vous. Un des points forts a été la visite du Hinkelshof à Körperich (D). Cette propriété a été remise dans son état d'origine avec d'anciens meubles, une ancienne cuisine et même une ancienne piste de quilles en bois. Un autre événement a été la promenade en calèche à Munshausen (Munzen), de même que les excursions à Diekirch et à Echternach, où des souvenirs qu'on pensait oubliés ont réapparu.

Une attention particulière doit être portée au cours de ces voyages à l'équilibre entre moments d'activation et moments de repos, car malgré le confort, les voyages restent un effort. Une fois de retour, les participants et les accompagnateurs doivent d'abord « se reposer de ces vacances ». Toutefois dès qu'ils sont de retour dans leur entourage familier, ils récupèrent vite leurs habitudes et peu après ils sont déjà curieux de savoir où le voyage l'année prochaine les conduira .

#### Les formations

En 2004, les formations spécialisées, organisées par la Direction Générale de SERVIOR étaient principalement marquées par trois axes importantes:

En première ligne la mise à niveau relative aux nouvelles attributions des aides-soignants, exigée par l'article 7 du règlement grand-ducal du 25 juillet 2002. Pour SERVIOR, 193 agents aides-soignants ont suivi cette formation agréée par le ministère de la santé. Elle comporte 28 heures de cours théoriques et/ou 12 heures de cours pratiques, certains agents ayant été dispensés par leur formation initiale pour une partie des cours. La remise à niveau a été organisée en formation interne par des agents cadres propres de SERVIOR.

Comme l'établissement accorde une importance majeure au fait que nos clients puissent s'exprimer dans leur langue maternelle, 6 cours de langue luxembourgeoise pour 85 agents francophones ont été organisés. Les cours se sont basés sur le concept du projet "Moien", qui utilise une méthodologie axée sur le milieu de la santé et du long séjour. S'adressant au personnel soignant, l'obligation légale de comprendre et de s'exprimer en langue luxembourgeoise a été respectée. En automne un 7ème cours a commencé avec la participation de 14 agents francophones.

En matière de sécurité la prévention et le bon déroulement en cas d'alerte est entraîné par une formation conséquente dispensée par un agent compétent. Cinq modules de formation continue enseignés aux agents internes ainsi qu'au personnel de ménage externe sont complétées par des exercices pratiques avec les matériels anti-feu et d'évacuation (p.ex. extincteurs, simulateurs de feu)).

# 4 Projets et expectatives pour 2005

Encadrement des clients (accueil gérontologique/assistance et soins)

Après des années de grands changements concernant l'infrastructure des centres et de l'installation d'un aspect d'habitation y incluant une hôtellerie professionnelle, SERVIOR vise à retravailler son concept d'encadrement d'assistance et des soins.

En effet, afin de mieux réagir face à une clientèle de plus en plus âgée et ayant besoin non seulement des aides et de l'assistance pour effectuer leurs besoins quotidiens, mais des soins concrètes et hautement professionnelles, il y a lieu de se concentrer sur une conception qui vise à la fois un accueil gérontologique adapté au besoin des différents types de clients (valides, semi-valides et dépendants), et de leur garantir des actes de soins techniques et médicaux-délégués hautement performant leur permettant une prise en charge globale.

Dans ce contexte sont à considérer les volets de prévention, de surveillance et d'action thérapeutiques. Une collaboration étroite entre tous les concernés ( client, proches, personnel, corps médical et milieu aigu ) doit être la base pour réaliser cet objectif.

L'élaboration d'un concept concret est sûrement un des objectifs principaux de SERVIOR pour l'année 2005.

#### **Ressources Humaines**

Les discussions d'ordre général du groupe de travail sur les horaires de SERVIOR ayant été clôturées sans cependant trouver un accord sur tous les points, la Direction Générale soumettra aux partenaires sociaux une proposition de « régime de travail de service » (RTS) applicable à tous les centres, départements et services de SERVIOR.

L'acquisition d'un logiciel spécifique permettra une meilleure gestion des plans de travail tout en assurant une adéquation entre le personnel disponible et la charge de travail à exécuter quotidiennement, hebdomadairement et mensuellement.

### Café de nuit

Les locaux des portes ouvertes, connus comme lieux de rencontre pour personnes âgées vivant seules la majeure partie de la journée et faisant profiter leurs visiteurs de tous les services offerts et spécialement des prestations de restauration commencent à trouver de plus en plus d'interêt.

Le soir, ces locaux serviront comme « Café de nuit ».

En 2005, SERVIOR va débuter dans un de ses centres avec cette nouvelle prestation. Il s'agit d'un espace situé au sein d'un centre permettant l'accueil et l'encadrement de nuit de personnes âgées externes à l'institution (s'adresse principalement à des personnes susceptibles d'être accueillies dans un foyer psycho-gériatrique). Dans un cadre sécurisant, les bénéficiaires peuvent passer une partie (quelques heures) ou la totalité de la nuit dans un local bien défini et encadré

par du personnel qualifié. Dans ce cadre, différentes activités sont proposées dont notamment une animation adaptée ainsi que les repas et collations.

### Restauration

Depuis de nombreuses années, SERVIOR entend développer la qualité de la restauration servie aux clients. Des efforts considérables ont été faits du point de vue de la production, de la préparation et de la présentation des plats. Il va sans dire que le service en salle est tout aussi important dans la prestation de la restauration.

C'est pourquoi les restaurants des centres SERVIOR sont dirigés par des maîtres d'hôtel, ayant de l'expérience et le sens de la qualité du service en salle. Ceci contribue à développer la qualité du service en salle des centres SERVIOR. Les maîtres d'hôtel ont également une deuxième vocation, c'est-à-dire la formation des agents moins qualifiés participant au service en salle.

L'objectif est de doter chaque centre SERVIOR d'un maître d'hôtel, en charge de la qualité du service en salle.



#### Administration et comptabilité

En 2004, le logiciel comptable a été mis en production, les formations sur le logiciel étant achevées en 2003. Ce logiciel permet, contrairement au fonctionnement antérieur, une consolidation automatique et momentanée des données comptables. En effet, los des années 1999 à 2003 incluse, la consolidation s'est faite de façon manuelle vue les différents systèmes comptables en place sur les sites. Ce progrès a été soulevé par le réviseur externe qui a noté qu'une nette amélioration a pu être constatée lors du contrôle des comptes annuels 2004.

Par ailleurs, dans le cadre de l'informatisation de l'entreprise, divers nouveaux logiciels ont été analysés au cours de l'année 2004; leur mise en place sera réalisée au cours des années 2005 et 2006 et ce dans le but d'optimiser le travail administratif. L'optimisation du travail est en faveur du service actuellement proposé à notre clientèle dans un double sens. Les agents de SERVIOR pourront à l'avenir réagir plus vite aux souhaits des clients et pourront consacrer encore plus de temps au service du client même.

#### Projets de construction, de rénovation et de transformation

- Le début des travaux de construction des logements pour personnes âgées à Troisvierges est prévu pour le deuxième semestre 2005. Une structure similaire à celle des appartements encadrés de Troisvierges est prevue à Bascharage.
- Démarrage du chantier du nouveau CIPA Wiltz, projet pour lequel la loi y afférente a été votée en 2002.
- La planification des projets Espace Senior Rumelange et Espace Senior Differdange entre dans sa phase finale de sorte que les projets de loi pourront être déposés en courant de l'année 2005.
- La fin des travaux de l'agrandissement de 60 unités du CIPA de Niedercorn est prévue pour fin août 2005.
- La création de l'Espace Senior à Bofferdange (transformation modernisation et extension du CIPA) n'a pas encore pu être réalisée étant donné que les terrains nécessaires n'ont pas pu être acquis.
- La réalisation de la transformation et modernisation de l'Espace Senior « Centre du Rham » entre dans sa phase effective fin 2005 début 2006.
- La fin de l'année 2005 devrait également voir démarrer le concours pour la nouvelle maison de soins à Esch/Alzette.

#### Nouveaux projets en vue

- Transformation du CIPA de Mertzig en maison de soins avec augmentation de la capacité des lits de quelques 40 unités (concours prévu pour fin 2005 - début 2006).
- Transformation du bâtiment restant « l'aile nouvelle » de Dudelange en appartements encadrés.
- Transformation de l'annexe Pfaffenthal en appartements encadrés.
- Transformation de la maison de soins d'Echternach en espace senior et augmentation de la capacité de la maison de soins de quelques 60 unités avec création d'un centre de compétence, d'une structure de maintien à domicile et d'un GSG.
- Construction d'un nouveau CIPA à Vianden.



Logements pour personnes âgées à Troisvierges



CIPA Dudelange

### Site Internet > http://www.servior.lu

Le site créé en 2002 permet aux intéressés de s'informer sur :

- la situation géographique et infrastructurelle des institutions SERVIOR ;
- la situation organisationnelle et financière ;
- les vacances de postes ;
- les activités de SERVIOR.

Beaucoup d'intéressés profitent de la possibilité de télécharger les demandes d'admission.

SERVIOR est en train d'installer dans toutes ses maisons des « coins internet » qui permettront aux résidents, clients et visiteurs de prendre connaissance des activités proposées par SERVIOR et de communiquer avec d'autres internautes.



### **Publications SERVIOR 2004**

D'après l'article 5 du règlement grand-ducal du 8 décembre 1999 concernant l'agrément à accorder aux gestionnaires de services pour personnes âgées, notre établissement est censé conclure un contrat de prise en charge avec tout usager.

Ce contrat d'hébergement, existant depuis 1999 et étant difficile à utiliser, a été complètement retravaillé au cours de l'année 2004 de sorte à ce qu'on ait pu présenter un nouveau contrat d'hébergement pratique, maniable et facile à utiliser.





# 5 Comptes annuels

# 5.1 Rapport du Réviseur d'Entreprises

Au Conseil de Gouvernement et au Conseil d'Administration de SERVIOR, établissement Public « Centres, Foyers et Services pour personnes âgées » :

Nous avons contrôlé les comptes annuels ci-joints de l'établissement public CENTRES, FOYERS ET SERVICES POUR PERSONNES ÂGÉES (« l'Etablissement ») pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2004 et avons pris connaissance du rapport de gestion y relatif. Les comptes annuels et le rapport de gestion relèvent de la responsabilité du Conseil d'Administration. Notre responsabilité est, sur base de nos travaux de révision, d'exprimer une opinion sur ces comptes annuels et de vérifier la concordance du rapport de gestion avec ceux-ci.

Nous avons effectué nos travaux de révision selon les normes internationales de révision. Ces normes requièrent que nos travaux de révision soient planifiés et exécutés de façon à obtenir une assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Une mission de révision consiste à examiner, sur base de sondages, les éléments probants justifiant les montants et informations contenus dans les comptes annuels. Elle consiste également à apprécier les principes et méthodes comptables suivis et les estimations significatives faites par le Conseil d'Administration pour l'arrêté des comptes annuels, ainsi qu'à effectuer une revue de leur présentation d'ensemble. Nous estimons que nos travaux de révision forment une base raisonnable à l'expression de notre opinion.

A notre avis, les comptes annuels ci-joints donnent, en conformité avec les prescriptions légales et réglementaires en vigueur au Luxembourg, une image fidèle du patrimoine et de la situation financière de l'Etablissement au 31 décembre 2004 ainsi que des résultats de l'exercice pour l'année se terminant à cette date.

Sans pour autant émettre une réserve sur notre attestation, nous attirons votre attention sur le fait que, tel que décrit dans la note 8 de l'annexe aux comptes annuels, les provisions pour risques et charges au 31 décembre 2004, incluent un montant de EUR 245.584,78 en relation à une demande de prise de position par l'Union des Caisses de Maladies (« UCM »), concernant des actes facturés par l'Etablissement pour les années 1999 à 2003.

Cette provision est destinée à couvrir un risque potentiel de remboursement de certains actes liquidés et contestés par l'UCM. Le montant de la provision a été déterminé par le Conseil d'Administration sur base d'une étude approfondie, datée du 25 avril 2005, pour chaque Centre Intégré pour Personnes Âgées et Maison de Soins concerné par cette demande de prise de position.

Le rapport de gestion est en concordance avec les comptes annuels.

ERNST & YOUNG Société Anonyme Réviseur d'Entreprises Jeannot WEYER

Le 28 avril 2005

Luxembourg, le 27 avril 2005

## 5.2 Rapport de Gestion

SERVIOR - établissement public "Centres Foyers et Services pour personnes âgées" créé par la loi modifiée du 23 décembre 1998, gère actuellement 16 structures d'hébergement à savoir douze Centres Intégrés pour personnes âgées (Bofferdange, Dudelange, Echternach, Esch sur Alzette, Howald, Mertzig, Niederanven, Niedercorn, Centre du Rham, Rumelange, Vianden, Wiltz) ainsi que quatre Maisons de Soins (Differdange, Echternach, Esch sur Alzette et Vianden).

Au cours de l'exercice 2004, l'établissement public "Centres Foyers et Services pour personnes âgées" a poursuivi de façon très conséquente sa politique en matière de consolidation et d'optimisation au niveau de ses structures.

En effet, en 2004 SERVIOR a géré un total de 1.453 lits générant la majorité du chiffre d'affaires nets de 67.773.109,37€. Le chiffre d'affaires a ainsi connu une progression de 13% due en partie aux adaptations des facteurs de calcul de la part de l'Assurance Dépendance et aux prix de pension qui ont dû être relevés de 75€ pour les Centres Intégrés et Maisons de Soins, de 90€ pour le Centre Intégré pour personnes âgées de Howald et d'environ 20€ pour le Centre Intégré pour personnes âgées de Niederanven. Ces hausses sont principalement dues aux charges du personnel, charges qui ont connu une progression de quelques 10%. L'effectif étant de 1.007 agents en 2003 a progressé de 4% à 1.052 agents en 2004. Cette progression s'est faite dans un but d'améliorer davantage le service proposé aux clients.

C'est également dans l'intérêt du client que SERVIOR a procédé à l'engagement d'un auditeur interne et à la création d'un Comité d'Audit qui a pour mission de surveiller et de contrôler la qualité des services offerts par SERVIOR. C'est en tout premier lieu que l'auditeur interne a pour mission de proposer des éventuelles améliorations au cas où ils s'avèrent être nécessaires.

En 2004 dans le cadre du projet informatique portant sur environ 4.000.000€, SERVIOR a mis en service le premier logiciel visant l'optimisation du travail de l'entreprise dans le but avoué de servir au mieux les clients. Le logiciel comptable dont question permet une consolidation automatique et momentanée de toute la comptabilité de l'entreprise. D'autres logiciels comme ceux pour la gestion des dossiers des clients, la gestion des ressources humaines, la facturation Assurance Dépendance, la gestion de projets vont suivre dans les années 2005 et 2006.

Afin de gérer de façon centralisée les stocks, un hall a été acquis à Schieren servant dorénavant de centre logistique. Tout le matériel stocké jusqu'à présent sur les sites est centralisé sur un lieu permettant de faire profiter toute l'entreprise du matériel existant et de permettre ainsi la mise en place, la gestion et le suivi d'un inventaire complet du matériel de l'entreprise. Le centre est en plus en charge de la coordination des différents chauffeurs de SERVIOR engagés auprès des structures régionales à savoir cuisines régionales et buanderies régionales.

A part les réalisations précitées, SERVIOR a poursuivi ses divers projets de construction:

- finalisation des plans de construction pour les appartements encadrés prévus à Troisvierges et introduction des demandes d'autorisations auprès des administrations compétentes;
- construction du Centre Intégré pour personnes âgées de Dudelange en cours de réalisation suite au coup de pelle donné en novembre 2003;
- finalisation des plans de construction du nouveau Centre Intégré pour personnes âgées de Wiltz; début des travaux pour la mi-septembre 2005;
- avancement dans la planification de l'"Espace Senior" à Differdange et contribution à la préparation du projet de loi;
- avancement dans la planification de l'"Espace Senior" à Rumelange et contribution à la préparation du projet de loi;
- avancement dans le projet pour la construction, rénovation et agrandissement du Centre Intégré pour personnes âgées du Rham Luxembourg-Ville; loi du 13 décembre 2004;
- mise en place du projet d'extension du Centre Intégré pour personnes âgées de Niedercorn de 60 unités; début des travaux en mars 2005;
- pourparlers avec l'administration communale de Bascharage en vue de la réalisation d'un projet d'appartements encadrés.

Conformément à l'article 17 de la loi de base, SERVIOR est obligé d'œuvrer en sorte à disposer en temps utile des fonds nécessaires pour pouvoir assumer à la fin du délai prévu à la loi la mission incombant actuellement à l'Etat. SERVIOR a donc pris, en 1999 déjà, la décision de procéder le plus rapidement possible à la constitution d'une provision pour grosses réparations. Dans le but de chiffrer de la manière la plus précise les provisions, un dossier complet a été mis en place lors des années 2003 à 2004. La finalisation du dossier en 2004 permet à SERVIOR de connaître dès à présent les charges futures éventuelles à supporter. Vu les projets de construction et de rénovation en cours, ce dossier devra être adapté au fur et à mesure des changements des données initiales.

Dans le domaine de la restauration, les communes de Differdange, de Hespérange et de Weiler-la-Tour se sont ralliées au nouveau système des repas sur roues à savoir le système "Cook & Chill". Par ailleurs, des promotions à thème ont été mises en place. Les promotions ont lieu pendant deux semaines au printemps et pendant deux semaines en automne; chaque centre propose pendant ces deux semaines des spécialités d'une région ou d'un pays. Au-delà de la gastronomie, les activités tout comme la décoration de chaque site sont mises sous le sigle de la thématique choisie. En printemps 2004, le thème était "la cuisine de la Mer du Nord" et en automne "la cuisine du Tirol du Sud".

Tout comme les années précédentes, les résultats financiers satisfaisants et surtout le très bon accueil par les pensionnaires des services offerts par SERVIOR encouragent l'établissement à continuer sur la voie tracée, à offrir des prestations d'une qualité élevée, mais à ne pas perdre de vue que ses prix doivent se situer à des niveaux correctes et surtout abordables pour ses clients.

Il va de soi que le niveau atteint ne saurait constituer l'aboutissement des efforts; bien au contraire aussi bien le personnel que les responsables de SERVIOR s'engagent à œuvrer constamment dans la direction d'une amélioration des prestations offertes.

Pour SERVIOR

Etablissement Public « C.F.S.P.A. »

Claude A. HEMMER

Vice-président du Conseil d'Administration Serge EBERHARD

Président

du Conseil d'Administration



ACTIF	2004	2003
Actif immobilisé (Notes 2, 3 & 4) Concessions, Brevets, Licences, Marques Terrains Constructions Installations, Machines et Outillages Mobilier et Matériel roulant Acomptes versés et immobilisations corporelles en cours	152.635,63 1.225.725,25 818.283,06 1.450.055,31 5.216.379,04 272.845,21 9.135.923,50	80.298,33 962.925,25 194.333,39 1.650.579,82 6.049.554,73  8.937.691,52
Actif circulant Clients et comptes rattachés (Notes 2 & 9) Autres créances Intérêts courus non encore échus Avoirs en banques, avoirs en compte de chèquespostaux, chèques et encaisse	8.484.104,40  92.687,64 42.413.935,88  50.990.727,92	7.878.387,77 335.114,02 34.350,11 37.540.127,95 ————————————————————————————————————
Comptes de régularisation	41.686,41	29.055,93
TOTAL ACTIF	60.168.337,83	54.754.727,30

PASSIF	2004	2003
Capitaux propres  Dotation en capital (Note 5)  Subventions d'équipement (Notes 2, 6)  Subventions Fondation d'Aide et Assistance aux Personnes Âgées (Notes 2, 6)  Autres réserves (Note 5)  Résultats reportés  Résultat de l'exercice	9.688.589,46 392.540,18 5.730.421,87 4.000.000,00 898.324,26 2.025.537,12	9.688.589,46 392.540,18 5.730.421,87 4.000.000,00 78.853,82 819.470,44
Provisions pour risques et charges Provisions pour grosses réparations (Note 8) Autres provisions	22.735.412,89 11.683.585,56 473.584,78 ————————————————————————————————————	20.709.875,77 8.740.239,05 60.000,00 
Dettes  Dettes envers clients  Dettes sur achats et prestations de services Autres dettes, dont dettes fiscales et dettes au titre de la Sécurité Sociale  Dettes envers Institutions Publiques (Notes 1, 7)	1.662.321,58 1.926.787,53 868.394,16 20.702.203,34 25.159.706,61	1.242.326,88 2.603.823,58 756.351,53 20.627.288,47 25.229.790,46
Comptes de régularisation	116.047,99	14.822,02
TOTAL PASSIF	60.168.337,83	54.754.727,30

CHARGES	2004	
Charges d'exploitation Frais de personnel, salaires et traitements,	13.839.929,48	11.874.233,43
charges sociales (Note 10)	45.899.789,95	41.892.808,34
Corrections de valeur sur immobilisations corporelles et incorporelles (Notes 3, 4)  Dotations aux provisions pour	1.933.957,60	1.733.302,69
grosses réparations (Note 8)	2.943.346,51	2.943.346,51
Intérêts et charges assimilées	26.594,75	20.412,89
Autres charges d'exploitation (Note I)  Corrections sur exercices antérieurs,	1.333.146,87	1.359.032,97
nettes (Note 13)	2.083.762,77	18.172,55
Résultat de l'exercice	2.025.537,12	819.470,44
TOTAL CHARGES	70.086.065,05	60.660.779,82
PRODUITS		
Montant net du chiffre d'affaires (Note 9)	67.773.109,37	59.989.180,07
Autres produits de la gestion courante	676.153,79	117.942,32
Intérêts et produits assimilés (Note 6)	534.920,05	553.476,61
Produits exceptionnels (Note 12)	1.101.881,84	180,82
TOTAL PRODUITS	70.086.065,05	60.660.779,82



# Par la loi du 23 décembre 1998 (modifiée par la loi du 22 décembre 2000) (la

« Loi ») a été créé un établissement public Centres, Foyers et Services pour personnes âgées (« l'Etablissement ») avec effet au l'er janvier 1999.

L'Etablissement, sous la tutelle du Ministère de la Famille et de l'Intégration, a pour mission de créer, de reprendre et de gérer des structures d'accueil, de prise en charge, d'assistance et de consultation au bénéfice de personnes âgées valides ou invalides présentant notamment des problèmes physiques, psychiques ou sociaux.

Au moment de la mise en vigueur de la Loi, l'Etablissement a repris la gestion des centres intégrés de l'Etat pour personnes âgées de Bofferdange, Dudelange, Echternach, Esch-sur-Alzette, Mertzig, Niedercorn, Rumelange, Vianden, Wiltz et des foyers de jour de l'Etat ainsi que du Centre du Rham, section regroupant les maisons de retraite et les foyers pour personnes âgées ou handicapées.

En date du 4 octobre 2000, l'Etablissement a signé une convention avec l'Hospice Civil de Niederanven (« l'Hospice ») par laquelle l'Hospice confie à l'Etablissement, selon les modalités fixées par la convention susmentionnée, l'exploitation du centre intégré pour personnes âgées de la Commune de Niederanven (le « Centre Intégré de Niederanven »). La convention est conclue pour une durée de 6 ans. La date de l'effet du transfert de l'exploitation était le 4 novembre 2000.

Selon la convention signée, les bénéfices émanant de l'exploitation du Centre Intégré de Niederanven sont acquis à l'Etablissement dans la limite de 15% des frais engendrés par l'exploitation sans y inclure le loyer annuel de 132.966,50 dû à la Commune de Niederanven et les frais de gestion et d'administration qui seraient mis en compte au Centre Intégré de Niederanven par l'Etablissement. Le loyer est indexé sur base de l'indice semestriel de départ au 1er novembre 2000. Les adaptations se font chaque année au 1er janvier sur base de l'indice au 1er décembre. Dans ce contexte, au 31 décembre 2004, l'Etablissement a une dette envers l'Hospice pour un montant de 936.554,81 (2003 – 508.568,87) qui a été enregistrée au bilan sous la rubrique « Dettes envers Institutions Publiques » et au compte de profits et pertes sous la rubrique « Autres charges d'exploitation ». Conformément à la loi du 22 décembre 2000 portant :

- a) reprise de l'établissement public « Centres de gériatrie » par l'établissement public « Centres, Foyers et Services pour personnes âgées » et,
- b) modification de la loi du 23 décembre 1998 portant création de deux établissements publics dénommés « Centres de gériatrie » et « Centres, Foyers et Services pour personnes âgées »,

l'établissement public « Centres de gériatrie », représentant 4 maisons de soins, est repris par et incorporé dans l'Etablissement, sous la tutelle du Ministre ayant dans ses attributions la famille.

Cette loi est entrée en vigueur 4 jours ouvrables après sa publication au Mémorial A le 27 décembre 2000, à savoir en date du 3 janvier 2001.

Suite à l'offre présentée dans le cadre d'un appel de candidatures en date du 24 novembre 2000, l'Etablissement a signé le 26 juillet 2001 avec l'administration

communale de Hespérange, une convention d'exploitation du centre intégré pour personnes âgées (le « CIPA Howald »). La convention est conclue pour une durée de 10 ans. La date de début d'exploitation était le 6 décembre 2002.

Selon la convention signée, l'Etablissement doit à l'administration communale de Hespérange, à partir du mois suivant celui durant lequel l'exploitation effective commence, un loyer mensuel de 12.394,68. Le loyer correspond à l'indice des prix à la consommation, moyenne semestrielle, au Ier avril 2001. Le Ier juin de chaque année le loyer sera adapté en fonction de la variation de l'indice, moyenne semestrielle, au Ier avril de la même année, par rapport à celui du Ier avril de l'année précédente.

Au titre de compensation des frais d'exploitation avancés par l'Etablissement pendant la période courant à partir de la signature de la convention à la date de démarrage effectif de l'exploitation, le paiement effectif du loyer n'est dû qu'à partir du moment où le montant total du loyer dû est équivalent au montant des frais avancés par l'Etablissement pendant la phase de démarrage.

#### NOTE 2 RESUME DES PRINCIPALES REGLES D'EVALUATION

L'Etablissement tient ses livres en Euros (« EUR ») et les comptes annuels ci-joints ont été établis conformément aux dispositions légales et réglementaires luxembourgeoises, en particulier les règles définies aux sous-sections I à 9 et 11 de la section XIII de la loi modifiée du 10 août 1915 concernant les sociétés commerciales et en accord avec les principes comptables généralement admis au Luxembourg, utilisant notamment les règles d'évaluation suivantes:

Les comptes au 31 décembre 2002 ont été adaptés à des fins de comparabilité en accord avec l'article 207, de la loi modifiée du 10 août 1915 sur les comptes annuels des sociétés commerciales.

a) Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont portées à l'actif du bilan à leur coût d'acquisition. Les immobilisations incorporelles sont amorties linéairement en fonction de leur durée estimée d'utilisation au taux suivant:

Concessions, brevets, licences et marques 25 %

- b) Immobilisations corporelles
- b.1) Biens immobiliers

Conformément à l'article 6 de la Loi, les biens immobiliers, terrains à construire, bâtiments construits ou en voie de construction ou de planification ainsi que leurs équipements ont été affectés par l'Etat à l'Etablissement dans l'intérêt de la réalisation de sa mission. L'affectation des éléments d'actifs telle que définie par la Loi n'ayant pas donné implicitement lieu à un transfert de propriété desdits éléments et l'absence de changement de propriétaire enregistré au cadastre, le Conseil d'Administration de l'Etablissement a décidé de ne pas inscrire lesdits éléments à l'actif des comptes annuels de l'Etablissement tel que reflété dans le bilan d'ouverture, établi par un autre réviseur d'entreprises et décrit dans son rapport daté du 17 avril 2000.

Conformément à l'article 18 de la Loi et la convention-cadre du 6 avril 2000 (modifiée le 19 décembre 2003) relative à la propriété, la gestion et la politique d'entretien et de construction des immeubles affectés par l'Etat à l'Etablissement (la « Convention »), conclue entre l'Etablissement, le Ministre de la Famille et de l'Intégration, le Ministre des Travaux Publics ainsi que le Ministre du Trésor et du Budget, l'Etat prend en charge pendant 10 ans, à partir du 1 er janvier 1999, le coût de la construction, de l'aménagement, des transformations et des extensions des immeubles affectés à l'Etablissement.

#### b.2) Biens mobiliers

Par contre les autres éléments de l'actif immobilisé corporel sont portés à l'actif du bilan à leur valeur d'acquisition diminuée le cas échéant des subventions reçues et des amortissements.

Pour les immobilisations corporelles constatées dans le bilan d'ouverture, elles ont été valorisées de la manière suivante:

- le matériel de transport a été valorisé sur base de sa valeur d'acquisition, déduction faite des amortissements cumulés correspondant aux années d'utilisation;
- le mobilier a été valorisé forfaitairement à 10% de la valeur de chaque immeuble affecté à l'Etablissement. La valeur d'un immeuble a été établie sur base du prix de revient unitaire des chambres par immeuble en tenant compte de leur état neuf, rénové ou ancien.

Les immobilisations corporelles acquises par l'Etablissement après le 1er janvier 1999 sont enregistrées à leur coût d'acquisition respectif.

Les immobilisations corporelles sont amorties linéairement en fonction de leur durée estimée d'utilisation aux taux suivants:

Constructions 3 - 20 % Installations, machines et outillages 20 - 33 % Mobilier et matériel roulant 10 - 20 %

### c) Créances

Les créances sont évaluées à leur valeur nominale. Au 31 décembre 2004, des corrections de valeur pour un montant de 654.940,56 (2003 – 509.932,08) sont enregistrées pour tenir compte des risques spécifiques de non-recouvrement. La charge correspondante a été inscrite dans le poste « Autres charges d'exploitation ».

### d) Dettes

Les dettes sont enregistrées à leur valeur de remboursement respective.

### e) Conversion des comptes exprimés en devises étrangères

A l'exception de l'actif immobilisé, les éléments de l'actif exprimés dans une devise autre que l'Euro sont valorisés individuellement au plus bas de la valeur au cours de change historique ou de la valeur au cours de change de fin d'année.

Les éléments du passif exprimés dans une devise autre que l'Euro sont valorisés individuellement au plus élevé de la valeur du cours de change historique ou de la valeur du cours de change de fin d'année.

Les pertes de change non réalisées ainsi déterminées sont enregistrées au compte de profits et pertes. Les bénéfices de change non réalisés ne sont pas reconnus.

Les transactions dans une devise autre que l'Euro sont converties au cours de change en vigueur à la date de la transaction. Les bénéfices et les pertes de change réalisés sont enregistrés au compte de profits et pertes.

#### NOTE 3 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les mouvements dans les immobilisations incorporelles durant l'année ont été les suivants:

	Coût d'acquisition au 31/12/03	Acquisitions de l'année	Amortissem. cumulés	Valeur nette comptable au 31/12/04
Concessions, brevets, licences et marques	84.649,40	113.021,41	45.035,18	152.635,63
	84.649,40	113.021,41	45.035,18	152.635,63

Durant l'année 2004, l'Etablissement a enregistré des amortissements pour un montant de 40.684,11.

#### NOTE 4 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les mouvements dans les immobilisations corporelles durant l'année ont été les suivants:

	Coût d'acquisition au 31/12/03	Acquisitions de l'année	Sorties de l'année	Amortissem. cumulés	Valeur ne comptable 31/12
Constructions	218.837,40	659.232,35		(59.786,69)	818.283
Installations,					
machines et outillage	2.519.745,14	759.049,36	(532.674,84)	(1.296.064,35)	1.450.055
Mobilier et					
matériel roulant	13.346.156,93	596.734,84		(8.726.512,73)	5.216.379
Acomptes versés et immobilisations					
corporelles en cours		272.845,21			272.845
	16.084.739,47	2.287.861,76	(532.674,84)	(10.082.363,77)	7.757.562

Durant l'année 2004, l'Etablissement a enregistré les amortissements suivants:

Constructions 34.788,00 Installations, machines et outillages 430.646,96 Mobilier et matériel roulant 1.427.838,53

1.893.273,49

#### NOTE 5 DOTATION EN CAPITAL ET AUTRES RESERVES

### a) Dotation en capital

L'Etablissement a été créé avec effet au ler janvier 1999 avec une dotation en capital de 7.883.709,33 correspondant à la valeur nette des éléments apportés à celui-ci et constatés dans le bilan d'ouverture.

La dotation en capital pour l'établissement public « Centres de gériatrie », correspondant aux apports de l'Etat effectués lors de la création de celui-ci, s'élevait à 1.804.880,13 (Note 1).

Au 31 décembre 2004, la dotation en capital s'élève à 9.688.589,46.

#### b) Autres réserves

Le Conseil d'Administration a décidé, lors de sa réunion du 22 avril 2004, de prévoir la constitution d'une réserve de 4.000.000,00 dans les comptes annuels au 31 décembre 2003. La dotation à cette réserve est faite par allocation de résultats reportés.

#### **NOTE 6 SUBVENTIONS**

Au cours de l'exercice 2000, l'Etablissement a reçu un montant total de 5.730.421,87 de la part de la Fondation Aide et Assistance aux Personnes Âgées (la « Fondation ») dont la majeure partie suite à une décision gouvernementale du 17 août 1999 et une autre partie suite à la décision du Conseil d'Administration de la Fondation du 26 septembre 2000 d'attribuer le boni de liquidation de la Fondation à l'Etablissement. En contrepartie, l'Etablissement a l'obligation d'accorder priorité d'admission aux personnes qui ont subi des souffrances particulières pendant la Deuxième Guerre Mondiale.

Les intérêts reçus sur les placements en banque des montants reçus de la part de la Fondation, s'élevant à un montant total de 132.652,31 (2003 – 148.543,87), ont été enregistrés dans le compte de profits et pertes sous la rubrique «Intérêts et produits assimilés ».

L'intégralité des fonds est destinée à être investie, au profit des personnes âgées, dans la construction ou la rénovation profonde de bâtiments au Centre du Rham.

En 1999, l'Etablissement a reçu de la part de l'Etat des subventions de 392.540,18 en vue de l'acquisition de mobilier. Ces subventions sont inscrites dans les capitaux propres de l'Etablissement.

#### NOTE 7 DETTES ENVERS INSTITUTIONS PUBLIQUES

Les dettes envers Institutions Publiques représentent pour un montant de 18.739.711,85 (2003 – 18.357.063,34) le solde non encore remboursé par l'Etablissement des rémunérations et salaires avancés par l'Etat pour compte des fonctionnaires, employés et ouvriers de l'Etat.

#### NOTE 8 PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

#### A) Provision pour Grosses Réparations

Conformément à l'article 18 de la Loi, l'Etat prend en charge pendant dix ans, à partir du I er janvier 1999, le coût de la construction, de l'aménagement, des transformations et des extensions des structures dont la gestion incombe à l'Etablissement de par la Loi selon les conditions et modalités d'une convention à passer entre l'Etablissement et l'Etat représenté par le Ministère de Tutelle et le Ministère des Finances. Cette convention a été dûment adoptée par le Gouvernement en conseil dans sa réunion du 31 mars 2000 et signée par les parties contractantes le 6 avril 2000 avec effet au I er janvier 1999. Elle est reconduite tacitement à son terme pour une durée de deux ans chaque fois.

Dans ce contexte, l'Etablissement a enregistré au 31 décembre 2004 des provisions pour un montant de 11.683.585,56 (2003 – 8.740.239,05) destinées à couvrir les dépenses afférentes aux réparations et entretiens importants pour les immeubles lui affectés par la Loi et qui ne sont pas susceptibles d'être prises en charge par l'Etat. Les immeubles concernés sont ceux dont l'état actuel, de l'avis du Conseil d'Administration, ne justifie, en principe, pas de gros travaux de réparations ou d'aménagements pendant la période des 10 ans mentionnée cidessus.

Le montant de ces provisions a été déterminé avec prudence par le Conseil d'Administration, sur base des résultats d'une analyse détaillée des besoins prévisibles en matières de grosses réparations. Cette analyse, qui avait été décidée lors de la réunion du Conseil d'Administration du 8 mai 2003 a été achevée en 2004 avec la contribution d'un bureau d'ingénieurs. Ces provisions seront ajustées chaque année afin de refléter avec le plus de précision possible les dépenses prévisibles afférentes aux grosses réparations qui ne sont pas susceptibles d'être prises en charge par l'Etat.

#### B) Autres provisions

Au 31 décembre 2004, les autres provisions sont constituées d'une provision pour remboursement de salaires d'un employé de l'Etat, affecté à l'Etablissement et dont les salaires sont avancés par l'Etat et remboursables par l'Etablissement (Note 7). Le montant total de ces frais à rembourser est estimé à 228.000,00.

Suite à une demande de prise de position par l'Assurance Dépendance, en relation avec des actes liquidés par l'Etablissement pour les années 1999 – 2003, le Conseil d'Administration a décidé d'inscrire une provision de 245.584,78 pour couvrir un risque potentiel de remboursement de certains actes liquidés et contestés par l'Assurance Dépendance. Le montant de la provision a été déterminé par le Conseil d'Administration sur base d'une analyse approfondie, datée du 25 avril 2005, pour chaque CIPA et Maison de Soins concerné par cette demande de prise

de position. Le Conseil d'Administration, compte tenu des résultats de cette analyse, a estimé suffisant le montant de cette provision pour couvrir l'entièreté de ce risque. La charge correspondante a été intégrée dans le poste « Autres charges d'exploitation ».

#### **NOTE 9 PRESTATIONS DE SERVICES**

Pour l'exercice 2004, le montant net du chiffre d'affaires, s'élevant à 67.773.109,37 (2003 – 59.989.180,07), se compose comme suit:

	2004	2003
Recettes provenant des clients dont une partie du Fonds		
National de la Solidarité	30.799.743,13	27.985.416,36
Recettes provenant de		
l'Assurance Dépendance	36.428.856,57	31.538.599,49
Recettes provenant de l'Union des		
Caisses de Maladie	544.509,67	465.164,22
	67.773.109,37	59.989.180,07

### **NOTE 10 FRAIS DE PERSONNEL**

Au 31 décembre 2004 et pour l'année se terminant à cette date, les frais de personnel s'élevant à 45.899.789,95 (2003 – 41.892.808,34) se présentent comme suit:

	2004	2003
Traitements, salaires et charges sociales	45.654.578,34	41.643.226,88
Autres frais de personnel	245.211,61	249.581,46
	45.899.789,95	41.892.808,34

Durant l'année se terminant au 31 décembre 2004, l'Etablissement employait en moyenne 1.052 personnes (2003 – 1.007) dont 633 employés (2003 - 603) et 413 ouvriers (2003 - 404).

### NOTE 11 IMPÔTS

L'Etablissement n'étant imposable ni sur le revenu, ni sur le capital, aucune provision pour impôts n'a été enregistrée aux 31 décembre 2004 et 2003.

#### NOTE 12 PRODUITS EXCEPTIONNELS

Au 31 décembre 2004, les produits exceptionnels correspondent à des remboursements de l'Assurance Dépendance relatifs aux années 1999 à 2002 pour un montant total de 1.101.881,84.

### NOTE 13 CORRECTIONS SUR EXERCICES ANTERIEURS, NETTES

L'Etablissement a enregistré en 2004 des corrections sur exercices antérieurs pour ajuster des créances envers l'Assurance Dépendance pour un montant total de 1.007.911,51 ainsi que pour ajuster les dettes envers la Sécurité Sociale pour un montant total de 948.631,58.

#### NOTE 14 - AUTRES ENGAGEMENTS ET HORS BILAN

En date du 28 mars 2003, le Ministre de Tutelle a marqué son accord pour une ligne de crédit auprès d'un établissement de crédit portant sur un montant de 12.500.000,00 en vue de la transformation du « Centre du Rham ».

L'Etablissement a souscrit en 2004 à un contrat de leasing avec un établissement de crédit pour l'acquisition de matériel informatique pour un montant total de 665.779,25. La durée de l'engagement a été fixée à 36 mois. Le montant total des redevances versées en 2004 s'élève à 57.102,90.

# 6 Organisation de SERVIOR

# 6.1 Direction Générale

# 1, Plateau du Rham L-2427 Luxembourg

Directeur	46 70 13-1
Secrétariat Général	46 70 13-1
Division des Prestations	46 70 13-1
Département de l'Accueil Gérontologique,	
d'Assistance, d'Aides et de Soins	46 70 13-2116
Département des Relations avec les Clients	46 70 13-2102
Département de l'Economie Domestique et de l'Achat Central	46 70 13-2104
Département de la Formation	46 70 13-2129
Relations Publiques	46 70 13-2109
Division Administrative	46 70 13-1
Département des Finances	46 70 13-2101
Département des Ressources Humaines	46 70 13-2111
Département Technique	46 70 13-2120
Département Informatique	46 70 13-2121
Audit Interne	46 70 13-1

# 6.2 Les Structures de SERVIOR

# **6.2.1** Les Centres Intégrés



# **CIPA** Bofferdange

154, route de Luxembourg L-7374 Bofferdange

Tél. 33 17 17 – 1 Fax 33 54 94



# **CIPA** Dudelange

9, rue Pierre Dupong L-3449 Dudelange

Tél. 51 87 87 – 1 Fax 51 19 31



### **CIPA Echternach**

27a, rue Duchscher L-6434 Echternach

Tél. 72 83 11 – 1 Fax 72 74 37



# CIPA Esch/Alzette

10, op der Léier L-4240 Esch/Alzette

Tél. 55 65 72 – I Fax 55 95 70



# **CIPA** Howald

48, rue du Couvent L-1363 Howald

Tél. 26 84 48 - 44 Fax 26 84 48 - 45



# **CIPA** Mertzig

8, rue Principale L-9168 Mertzig

Tél. 88 81 91 - 1 Fax 88 90 30



### **CIPA** Niederanven

"Am Sand" L-6906 Niederanven

Tél. 34 72 70 - I Fax 34 72 70 - 9000



### **CIPA** Niedercorn

I, rue de Pétange L-4645 Niedercorn

Tél. 58 36 21 - 1 Fax 58 00 63



# CIPA Centre du Rham

I, Plateau du Rham L-2427 Luxembourg

Tél. 47 20 21-1 Fax 47 20 21-2000



# **CIPA** Rumelange

7, rue Nic Pleschette L-3743 Rumelange

Tél. 56 48 01 - 1 Fax 56 22 22



### **CIPA** Vianden

49, Grand-rue L-9410 Vianden

Tél. 83 47 57 - I Fax 84 91 85



### **CIPA Wiltz**

Rue du Château L-9516 Wiltz

Tél. 95 83 33 - I Fax 95 00 82

# 6.2.2 Les maisons de soins



# MS Differdange

35, rue de l'Hôpital L-4581 Differdange

Tél. 58 47 58 - I Fax 58 62 39



# **MS Echternach**

19, rue Maximilien L-6463 Echternach

Tél. 72 64 26 - I Fax 72 82 31



# MS Esch/Alzette

55, rue Emile Mayerisch L-4240 Esch/Alzette

Tél. 57 03 03 - I Fax 57 03 03 - 216



### **MS Vianden**

L-9440 Vianden

Tél. 83 44 84 - I Fax 83 44 84 - 3030

# 6.2.3 Les Logements pour personnes âgées



# Logements pour personnes âgées

154, route de Luxembourg L-7374 Bofferdange

Tél. 33 17 17 – 1 Fax 33 54 94

# 6.2.4 Les services de SERVIOR



# Centre logistique

19, rue de la Gare L-9122 Schieren

Tél. 26 37 03 20 Fax 26 37 03 21



# Buanderie Régionale

10, op der Léier L-4240 Esch/Alzette

Tél. 55 65 72 – I Fax 55 95 70



# Cuisine Régionale

10, op der Léier L-4240 Esch/Alzette

Tél. 55 65 72 – I Fax 55 95 70

