SERVIOR Rapport annuel 2008

# Sommaire

3	Message du Conseil d'Administration	26	Division de la Formation
4	Généralités Statut Mission Organes	27	Division des Ressources Humaines Division Technique
	Conseil d'Administration Comité de Direction Chefs de Division	29	Division Informatique
		30	E-Qalin®
5	Chargés de Direction	31	L'audit interne
6	Philosophie de SERVIOR	34	Conseil d'Administration
7	Principes généraux de fonctionnement Idée générale de l'exploitation Conseil de Maison	35	Comité de Direction
8	La Direction des Finances, de la Comptabilité et des Ressources Humaines	36	Direction Générale
	La Division des Finances	38	Chargé(e)s de Direction
9	La Division de la Comptabilité	39	Président(e)s des Conseils de Maison
12	La Division des Ressources Humaines	41	Rapport du réviseur d'entreprises
14	Chiffres clés	42	Rapport de gestion
16	Résidents	46	Bilan au 31 décembre 2008
18	Chiffres clés du bilan 2008	48	Compte de profits et pertes pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2008
21	Projets réalisés en 2008 et expectatives pour 2009 Division des Soins	//9	Annexe au 31 décembre 2008
22	Division des Relations avec les Clients	43	Allinexe du 01 decembre 2000
23	Division de l'Accueil Gérontologique	59	Organisation de SERVIOR Direction générale
24	Division de l'Économie Domestique	60	Les structures de SERVIOR

Luxembourg, le 22 mai 2009

# Message du Conseil d'Administration

Une décennie déjà!

Au 1er janvier 2009, l'établissement public « Centres, Foyers et Services pour personnes âgées », qui s'est donné le nom de SERVIOR, existe depuis 10 ans.

Parti de rien, - sauf que les anciennes maisons de retraite, centres intégrés et maisons de soins de l'Etat existaient, mais dans quel état !, - il fallait tout organiser, tout planifier et surtout: faire mieux, beaucoup mieux.

A partir du 1er janvier 1999 une énorme partie du parcours a pu être réalisée: une nouvelle structure a été créée, les maisons ont été réorganisées, modernisées, certaines ont été fermées, d'autres ont été nouvellement construites, d'autres services ont été créés, le personnel, de loin plus nombreux, connaît de nouvelles carrières et de nouvelles perspectives, de nouveaux systèmes de gestion financière et de gestion tout court, ont été introduits et le plus important: les conditions de vie et de séjour des pensionnaires et des bénéficiaires de services de SERVIOR ont été fondamentalement changées dans le sens d'une très large amélioration.

Même si le conseil d'administration est conscient que d'un côté, il reste encore un long chemin à parcourir et que, d'un autre côté, l'une ou l'autre de ses décisions prises au cours de ces 10 ans devra être revue, l'on ne peut pas nier que SERVIOR, depuis sa création en 1999 a connu une énorme progression de ses activités.

Ayant débuté avec la gestion de 10 centres intégrés pour personnes âgées avec un total de 951 lits, SERVIOR en gère aujourd'hui 18 structures dont 12 CIPA's, 5 maisons de soins ainsi qu'une structure d'appartements encadrés offrant en tout un nouveau « chez-soi » à plus de 1.600 clients tout en sachant que le nombre des 2000 pensionnaires devrait être dépassé endéans les 8 à 10 prochaines années.

En ce qui concerne la production et la livraison de repas sur roues, la prestation a su une croissance de 42.905 repas pour une dizaine de communes en 1999 à quelque 140.000 repas pour 22 communes en 2008.

SERVIOR, inexistant avant le 1<sup>er</sup> janvier 1999, compte aujourd'hui parmi les 25 plus grands employeurs au Luxembourg.

Avons-nous opté pour les bons choix ? Avons-nous pris les bonnes décisions ?

Il appartient avant tout aux clients de SERVIOR de donner leur appréciation, en 2° lieu aux organes de contrôle. Jusqu'à présent, les appréciations des clients donnent largement raison aux choix faits par le conseil d'administration et la direction générale.

Il va de soi qu'une bonne politique exige de la part des organes de gestion qu'ils soient ouverts aux critiques et suggestions, qu'elles proviennent des clients ou des organes de contrôle.

L'avenir de SERVIOR continuera encore longtemps à être marqué par un fort besoin de développement et de modernisation. Bien plus, SERVIOR ne pourra pas se fermer ou s'opposer à s'engager également dans d'autres domaines que ceux de ses activités actuelles.

Pour le conseil d'administration et pour la direction générale se pose dès lors la question de ses droits et possibilités d'action dans le sens d'une liberté d'action suffisante pour pouvoir exécuter ce développement dans les meilleures conditions.

La conséquence logique de tout ce qui précède est un fort engagement aussi bien des organes de gestion que du personnel sur le terrain, un engagement que tous ont démontré d'une façon exemplaire jusqu'à ce jour sinon SERVIOR n'aurait jamais pu atteindre son actuel niveau de qualité dans son offre.

Qu'il soit permis au conseil d'administration de remercier aussi bien le personnel pour son engagement inconditionnel que les organes de contrôle (réviseur; auditeur et Cour des Comptes) pour les conseils donnés et les corrections réalisées et à venir en vue d'une constante amélioration des prestations de SERVIOR.

Pour SERVIOR

établissement public

« Centres, Foyers et Services pour personnes âgées »

Ctaude A. HEMMER Vice-président

du Conseil d'Administration

Serge EBERHARD Président du Conseil d'Administration

# Généralités

# Statut

L'établissement public « Centres, Foyers et Services pour personnes âgées » est créé par la loi modifiée du 23 décembre 1998. Il 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.

# Mission

La mission attribuée à l'établissement public est définie dans l'article 2 de la loi modifiée du 23 décembre 1998 à savoir:

- « L'établissement 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 ».

# **Organes**

Conformément aux articles 7, 8, 9, 10 et 11 de la loi modifiée du 23 décembre 1998 ainsi qu'au règlement d'ordre intérieur, 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 qui se compose de cinq membres effectifs nommés par le Grand-Duc. Quatre membres sont proposés par le Conseil de Gouvernement et représentent de par leur fonction le Ministère de la Famille et de l'Intégration, 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 Présidents des Conseils de Maisons.

# Comité de Direction

Le Comité de Direction se compose du directeur général, de trois directeurs et du secrétaire général. Il est présidé par le directeur général en vertu de la mission confiée à ce dernier par l'article 11 de la loi.

Le Comité de Direction est chargé de la mise en œuvre des décisions du Conseil d'Administration, de leur transposition à la vie intérieure de l'établissement public et de la gestion journalière de l'établissement. Il a le droit et l'obligation de soumettre au Conseil d'Administration des propositions et des projets portant sur le fonctionnement, l'organisation et en général la marche à suivre de l'établissement.

Les décisions sont prises en tant que collège. Le Comité délibère valablement si au moins trois de ses membres sont présents.

La prise de décision se fait à la majorité. En cas d'égalité des voix, celle du directeur général est prépondérante.

## Chefs de Division

Les chefs de division sont membres de la direction générale

- Ils assurent la direction et la coordination de leur division et sont les chefs hiérarchiques du personnel de leur division.
- Ils assurent l'encadrement professionnel des chefs de département des différentes structures et/ou des responsables dépendant de leur division.
- Ils veillent à l'établissement et à la mise à jour des lignes directrices, procédures et standards en relation avec leur division.
- Ils établissent la partie des prévisions budgétaires relevant de leur compétence.

- Ils veillent à une bonne gestion financière de leur division et des projets en dépendant.
- Ils veillent à l'établissement des statistiques en relation avec leur division.
- Ils informent régulièrement leurs supérieurs hiérarchiques de l'évolution de leur division; toute évolution imprévue est à signaler de suite au supérieur hiérarchique.

# Chargés de Direction

Les chargés de direction sont nommés par le conseil d'administration sous réserve d'approbation par le ministre de tutelle (art. 8 de la loi modifiée du 23 décembre 1998).

Ils sont responsables de la gestion journalière de leur centre respectif ainsi que de sa représentation auprès des clients et de leurs proches, du personnel et des autorités et organisations locales.



CIPA Mertzig

# Philosophie de SERVIOR

En qualité de prestataire social de services, l'établissement est en tout premier lieu obligé envers ses résidents. Il s'agit de leur procurer chaleur et cordialité telles 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 continuer à vivre selon leurs désirs et leurs capacités. Au cas où une plus grande assistance est nécessaire, un 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:

- Conscient 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 l'établissement, 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.

# Principes généraux de fonctionnement

# Idée générale de l'exploitation

L'établissement public « Centres, Foyers et Services pour personnes âgées », 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 un bon rapport qualité-prix.

# Conseil de Maison (= Heemrot)

Le Conseil de Maison est l'organe représentatif des résidents de SERVIOR. Chaque CIPA, Maison de Soins ou Résidence Seniors organise annuellement un vote parmi tous les pensionnaires pour désigner, suivant la taille du CIPA, de la Maison de Soins ou de la Résidence Seniors 3 à 9 représentants. La mission du Conseil de Maison est la représentation des résidents et leur permet d'exprimer leurs souhaits et suggestions :

- consultation de la direction ;
- médiation entre résidents et direction ;
- encadrement des résidents nouvellement admis.

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



CIPA Howald

# La Direction des Finances, de la Comptabilité et des Ressources Humaines

Suite à la reprise des activités relatives à la gestion des Centres Intégrés de l'Etat pour personnes âgées et des Maisons de Soins de l'Etat par l'établissement public « Centres, Foyers et Services pour personnes âgées », SERVIOR a débuté ses travaux dans les domaines finances, comptabilité et ressources humaines en 1999.

Dans une 1ère phase, il était primordial de créer une base commune pour toutes les parties concernées, à savoir les différents sites et les services communs. En effet les sites, sous la tutelle du Ministère de la Famille respectivement du Ministère de la Santé mais autonomes dans leur gestion jusqu'en 1998, ont dû commencer à communiquer avec une direction générale qui consolidait les données comptables, financières et ressources humaines en vue de permettre une gestion commune de l'établissement.

Au niveau de la comptabilité, un logiciel uniforme a été mis en place dans tous les centres ainsi qu'à la direction générale. Toutefois, cet outil ne permettait pas une consolidation automatique du fait que les systèmes informatiques n'étaient pas conçus à cet effet.

Chaque site respectivement service commun, était en charge de sa propre comptabilité, tout en sachant que la gestion des liquidités était organisée par la direction générale. Ce n'est qu'en 2004, avec la mise en place d'une nouvelle structure informatique ainsi que d'un nouveau logiciel comptable que cette situation a changé. De plus, la gestion de la comptabilité était également alourdie à l'époque par la reprise de différents sites avec d'autres systèmes informatiques, d'autres plans comptables comme par exemple la reprise en 2001 de l'établissement public « Centres de gériatrie ».

Au niveau du domaine financier, la gestion se limitait tout au début à la mise en place et au suivi du budget ainsi qu'à la gestion de la trésorerie de l'établissement public. Ce n'est qu'avec la croissance de l'entreprise au fil des années (10 sites au début ; 18 en l'an 2009) que SERVIOR a commencé à mettre en place des systèmes de contrôle plus sophistiqués basés sur de nouveaux systèmes informatiques. Les différents systèmes livrent des données au niveau des clients, des agents et des travaux dans différents services communs qui sont ensuite mises en relation avec les données comptables pour à la fin en

tirer des conclusions permettant de mettre en place des stratégies. Ce recoupement des données devient de plus en plus important avec les projets de construction en cours de réalisation ou en cours de planification. Dans ce cadre, un plan financier a été mis en place afin de simuler l'avenir de SERVIOR en se basant sur des hypothèses tirées de données actuelles.

Les ressources humaines de leur part se sont limitées dans les premiers mois de l'année 1999 à une simple communication des données des agents sous statut étatique au Ministère de tutelle compétent en la matière; elles ont évolué fortement. Dès le début, les ressources humaines traitent deux grands types de salariés, à savoir les agents disposant d'un statut étatique et les agents disposant d'un statut privé. Au niveau des différents types de salariés, plusieurs accords salariaux sont à respecter, ce qui fait que SERVIOR traite aujourd'hui sept statuts différents. Sur les 1.238 agents (1.039,83 équivalents temps plein) au 31 décembre 2008, environ 450 ont encore le statut étatique. Tous les autres sont engagés sous statut privé. La gestion de sept conventions collectives différentes n'était et n'est pas toujours évidente. Mais, au fil du temps, SERVIOR a su s'adapter afin de maîtriser ce phénomène.

# La Division des Finances

La Division des Finances est surtout en charge de la mise en place des budgets et du suivi budgétaire. En collaboration avec la division de la Comptabilité, elle effectue les placements et suit la trésorerie.



De gauche à droite: Max KREMER et Alain DICHTER

Dans le cadre de divers projets de construction, il s'avère nécessaire de clarifier et de redéfinir la stratégie de financement ainsi que la gestion de trésorerie actuellement en vigueur. Afin de pouvoir programmer et simuler les divers financements, un plan financier a été mis en place avec une firme de consultance dont les premiers résultats seront présentés et discutés au Conseil d'Administration en 2009.

Sans prendre en compte les projets déjà réalisés, à savoir l'extension de Niederkorn et la Résidence Seniors de Troisvierges, le programme de construction prévoit, en cas de décision définitive, des investissements de l'ordre de 200 millions.

En plus, afin de permettre une meilleure gestion de l'entreprise, la division des finances a, en collaboration avec les autres divisions, mis en place un tableau de bord permettant d'assurer un suivi au niveau des différentes entités de SERVIOR.

Le plan financier comme les différents reportings ainsi que le tableau de bord permettent et devront permettre davantage au Comité de direction d'assurer une gestion journalière à la hauteur des besoins actuels et au Conseil d'Administration de prendre les décisions stratégiques nécessaires à l'évolution future de SERVIOR.

# La Division de la Comptabilité

En 2008, la division de la comptabilité a concentré ses efforts sur l'implémentation de clôtures trimestrielles en vue de la production de comptes de synthèse fiables ainsi que l'optimisation des travaux comptables avec comme objectif d'éliminer les tâches répétitives sans valeur ajoutée.

# Implémentation de clôtures trimestrielles

En vue de faire face aux défis de la qualité de l'information financière, des clôtures trimestrielles ont été mises en place.

Le logiciel comptable, opérationnel depuis le premier janvier 2004, regroupant autour d'un plan comptable unique les différents centres de SERVIOR, était un facteur essentiel pour pouvoir centraliser les données comptables au niveau de la Direction Générale.



De gauche à droite: Marta DEGIORGIO, Robby JHARI, Laurent SIMON, Luc FRIZZARIN, Rossana DEGIORGIO

Cependant, avant d'être à même d'effectuer des clôtures trimestrielles, incluant toutes les informations afférentes à la période à clôturer, le passage à l'élaboration d'un processus de clôture trimestrielle était indispensable. Ce processus devait non seulement relier les différents centres et la Direction Générale, mais aussi comprendre l'ensemble des tâches à réaliser, de manière à produire des comptes de synthèse fiables.

La mise en place d'un échéancier très strict, réglant la délivrance des diverses informations au niveau des différents centres, était la clé afin de produire des comptes trimestriels dans des délais raisonnables.

L'implémentation des clôtures trimestrielles était un facteur déterminant d'accélération de la clôture annuelle. Ce processus a en effet permis de banaliser les opérations de clôture et de mettre en œuvre continuellement des méthodes de travail de mieux en mieux rodées.

### Interface

L'optimisation des travaux comptables a été poursuivie, par la création d'un interface entre le logiciel comptable et le logiciel gérant les prestations de services au client, permettant d'importer les informations clients, de même que la facturation « hébergement » et « Assurance Dépendance ».

L'importation des données au niveau de la Direction Générale a réduit considérablement le travail de double encodage au niveau des centres de SERVIOR ainsi que les erreurs provenant de saisies multiples.

L'évolution des écritures comptables clients importées à travers l'interface se présente comme suit:

Catégorie	2008	2007	Variation	Variation en %
Ecritures comptables clients	107.394	17.973	+89.421	+498%
Quote-part écritures comptables	28%	5%		

En marge de la mise en place de l'importation des écritures comptables clients, les écritures des salaires des employés et ouvriers sous statut privé faisaient déjà l'objet d'une importation à travers d'un interface par la Direction Générale dans la comptabilité.

L'évolution des écritures comptables relatives aux salaires des employés et ouvriers sous statut privé importés à travers de l'interface, se présente comme suit:

Catégorie	2008	2007	Variation	Variation en %
Ecritures salaires (empl. privés)	50.750	47.287	+3.463	+7%
Quote-part écritures comptables	13%	12%		

# Fonctionnalités du logiciel comptable

Les efforts au niveau de l'utilisation plus poussée des fonctionnalités du logiciel comptable ont été maintenus et ont permis de mettre en place la gestion des domiciliations de façon centralisée à la Direction Générale.

Sur base des informations clients importés par interface dans le programme comptable, ce dernier génère les relevés de domiciliations à destination des institutions bancaires.

Par la suite le programme comptable crée, par lancement d'une procédure spéciale, les écritures de contrepassation afin de solder les créances clients reprises sur le relevé de domiciliations et de transférer le solde ainsi obtenu vers un compte d'attente.

Lors de la comptabilisation de l'extrait bancaire reprenant le paiement correspondant au montant total du relevé envoyé, le solde du compte d'attente est utilisé comme contrepartie.

Depuis sa mise en place entre mars et juin 2008, ce procédé a non seulement dévié la charge de travail au niveau des centres vers la Direction Générale, mais en même temps apporté une diminution substantielle des écritures en matière de comptabilisation des paiements clients de l'ordre de 93%.

Catégorie	2008
Ecritures clients	12.033
Ecritures paiements clients	902
Economie écritures financières	93%

# Recouvrement des créances

Le recouvrement des créances des différents centres est géré par la Direction Générale.

Chaque début de mois, l'outil comptable génère par lancement d'une procédure spéciale, une liste de clients dont les factures impayées sont âgées de 60 jours respectivement 90 jours.

Parallèlement, sur base des informations clients, le programme comptable produit un courrier rappel pour les clients dont les factures impayées sont âgées de 60 jours, et un courrier de mise en demeure pour les clients dont les factures sont âgées de 90 jours.

L'évolution des relances émises se présente comme suit:

Catégorie	2008	2007	Variation	Variation en %
Relances émises	767	803	-36	-5%

Les dossiers des clients dont les factures sont âgées de 120 jours et qui ont fait l'objet d'un courrier rappel respectivement mise en demeure, sont envoyés à un cabinet d'avocats qui prend alors en charge le recouvrement par voie judiciaire.

L'évolution des créances clients se présente comme suit:

Catégorie	31.12.08	31.12.07	Variation
Créances clients	3.727.819	3.798.361	-70.542
dont créances au-dessus de 60 jours	341.329	390.319	-48.990
Nombre de clients concernés	105	108	-3

# Evolution des pièces et écritures comptables

L'évolution des pièces comptables respectivement écritures comptables traitées se présente comme suit:

Catégorie	2008	2007	Variation	Variation en %
Pièces ventes	23.905	23.563	+342	+1%
Pièces achats	23.878	24.109	+231	+1%
Ecritures financières	53.838	62.497	-8.659	-14%
Ecritures comptables	386.637	382.578	+4.059	+1%

# **Expectatives**

En 2009, la Division de la Comptabilité s'occupera entre autres des matières suivantes:

- reprise de la comptabilité d'un centre dans le cadre d'un projet pilote avec l'objectif d'analyser la faisabilité d'une comptabilité centralisée au niveau de SERVIOR.
- mise en place de la gestion des paiements par Multiline à travers d'un interface avec l'outil comptable avec l'objectif d'éliminer davantage les saisies multiples et de favoriser les tâches à valeur ajoutée.
- migration de l'outil comptable vers une version plus avancée avec l'objectif d'apporter des gains de productivité sous forme de réduction de temps de traitement et d'allègement logistique entre les centres et la Direction Générale.



CIPA Centre du Rham

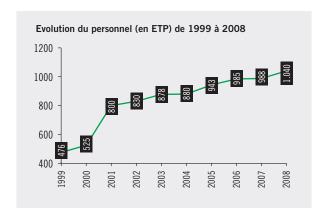
# La Division des Ressources Humaines

De pair avec l'évolution et l'épanouissement de SER-VIOR, la division des ressources humaines s'est développée au fil des dernières années.

Au départ, la gestion administrative du personnel était assurée en parallèle par la division comptable. Ce n'est qu'en 2002 que la division des ressources humaines a été dotée de collaborateurs dédiés exclusivement au domaine. A l'époque, deux agents s'occupaient de cette gestion. Fin 2006, l'équipe a été renforcée pour la dernière fois pour atteindre alors son état d'aujourd'hui, soit quatre collaborateurs.

Si, lors de sa création, l'établissement occupait presque exclusivement des agents étatiques, la structure a bien changé depuis. Aujourd'hui, les agents étatiques ne font plus qu'un bon tiers des effectifs totaux.

Malgré le statut dit unique, la division des ressources humaines reste confrontée à pas moins de 7 statuts différents, ce qui rend sa tâche assez complexe, puisque les réponses à donner et les solutions à trouver divergent souvent selon le statut du salarié concerné. A ce jour l'Etat connaît toujours trois catégories différentes de salariés : les fonctionnaires, les employés et les ouvriers de l'Etat. Au niveau de notre secteur, à savoir le secteur d'aides et de soins (SAS), il existe toujours deux conventions collectives distinctes pour les employés et les ouvriers. S'y ajoute encore la convention collective du secteur hospitalier (EHL), qui elle aussi fait encore la distinction entre employés et ouvriers.



SERVIOR ne néglige pas non plus sa vocation sociale au niveau du marché du travail. Au-delà de la dotation en personnel fixée dans le cadre du budget et accor-



De gauche à droite: Laurent BOQUET, Henri LEMMER, Maria Cristina OLIVEIRA RIBEIRO, Memouna SHAIKH

dée par le conseil d'administration, SERVIOR propose aussi d'autres formes de contrats. Ainsi l'entreprise offre chaque année à des jeunes l'opportunité de suivre leur apprentissage en vue de l'obtention du CATP, notamment dans les professions d'employé administratif et commercial, d'auxiliaire de vie ou de cuisinier. De même, des stages sont offerts pour les éducateurs(trices), les aidessoignant(e)s ou les infirmiers(ères).

En étroite collaboration avec l'administration de l'emploi (ADEM) et le service national d'action sociale (SNAS), SERVIOR offre en plus à des jeunes demandeurs d'emploi ainsi qu'à des sans-emplois de longue durée des possibilités de contrats d'initiation, d'insertion ou de réinsertion dans la vie professionnelle.

Les tâches ont beaucoup évolué les dix dernières années et les exigences des administrations publiques ont entraîné un surplus administratif considérable.

Avec la croissance constante de l'entreprise il est devenu absolument nécessaire de se doter de moyens techniques performants pour répondre aux multiples attentes aussi bien internes qu'externes.

Un outil important est le nouveau logiciel de gestion des plans de travail « GEOCON ». Après une phase de test pilote au CIPA Bofferdange, à laquelle la délégation du personnel a activement participé, l'outil a été développé encore davantage. Au cours de l'année 2008, des essais de plus large envergure dans tous les centres ont permis d'adapter le logiciel aux spécificités de SERVIOR et de la convention collective du secteur d'aides et de soins (SAS). Les adaptations continueront début 2009 et le

programme sera définitivement opérationnel au cours de l'année 2009.

Le logiciel permettra de donner une meilleure vue de la planification globale et de mieux organiser les présences des collaborateurs en tenant compte des besoins en profils appropriés sur une journée de travail.

Un suivi plus proche de l'absentéisme deviendra alors possible et il sera plus facile de gérer les remplacements des collaborateurs absents pour diverses raisons.

De même, la division des ressources humaines aura un accès direct aux informations dont elle aura besoin pour établir ses statistiques et tableaux de bord et pour pouvoir réagir plus adéquatement à d'éventuels problèmes qui peuvent se poser dans la gestion des horaires de travail ou au niveau du respect des textes légaux et des conventions collectives de travail respectives.

Comme dans beaucoup d'autres entreprises l'absentéisme est aussi chez SERVIOR un sujet préoccupant. Il appartiendra, entre autres, à la division des ressources humaines de développer, en étroite collaboration avec les représentants du personnel, des stratégies pour réduire le taux d'absentéisme.

Les absences pour maladie, congé de maternité ou parental ont bien évidemment aussi un impact important sur la charge de travail de la division. Afin de répondre

aux besoins des clients et aux exigences de l'assurance dépendance, il est absolument nécessaire de remplacer les personnes en congé de maladie. Ceci a pour conséquence qu'annuellement plus de 500 contrats à durée déterminée doivent être émis, ce qui occupe déjà presqu'une personne à temps plein.

Au niveau de la gestion des coûts de la maladie, le statut unique et la création au 1er janvier 2009 de la Caisse Nationale de Santé (CNS) et de la Mutuelle des Employeurs ont apporté une nouvelle approche administrative et financière. Des tableaux détaillés avec les déclarations des périodes d'incapacité de travail sont envoyés mensuellement au Centre Commun de la Sécurité Sociale (CCSS). La Mutuelle rembourse 80 % des indemnités pécuniaires payées par l'entreprise à tous ses collaborateurs malades, qu'ils soient employés ou ouvriers, alors qu'auparavant la Caisse de Maladie des Ouvriers prenait en charge l'entièreté des salaires des ouvriers.

Comme SERVIOR engage plus de 100 collaboratrices et collaborateurs à durée indéterminée par an, la gestion des candidatures prend, elle aussi, une place importante dans la gestion quotidienne. Plus de 3.000 candidats postulent annuellement auprès de SERVIOR. Tous les candidats reçoivent un accusé de réception et leurs dossiers sont consignés à la division des ressources humaines où les chargés de direction et les chefs de département des différents centres peuvent les consulter en vue d'une nouvelle embauche.

CIPA Niederanven



# Chiffres clés

# En général

# Organisation financière

Conformément à l'article I de la loi modifiée du 23 décembre 1998, SERVIOR - établissement public « Centres, Foyers et Services pour personnes âgées » dispose d'une personnalité juridique et d'une autonomie financière.

L'exercice social coïncide avec l'année civile. La comptabilité de l'établissement public « Centres, Foyers et Services pour personnes âgées » 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 :

- du prix de pension payé par les résidents, respectivement par le Fonds National de Solidarité;
- 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 1er 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'établissement public « Centres, Foyers et Services pour personnes âgées » 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.

#### Le prix de pension

Le prix de pension est calculé conformément au budget établi pour l'année 2008. Le prix de pension mensuel pour 2008 était fixé à € 1.882,48 (2007: € 1.826,81) pour un lit de référence pour les CIPA's. Comme les CI-

PA'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 connaissent des prix différents.

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 pour pouvoir subvenir aux dépenses incombant à l'établissement à partir du jour où l'Etat, conformément à l'article 17 de la loi modifiée du 23 décembre 1998, ne prend plus à sa charge ces travaux.

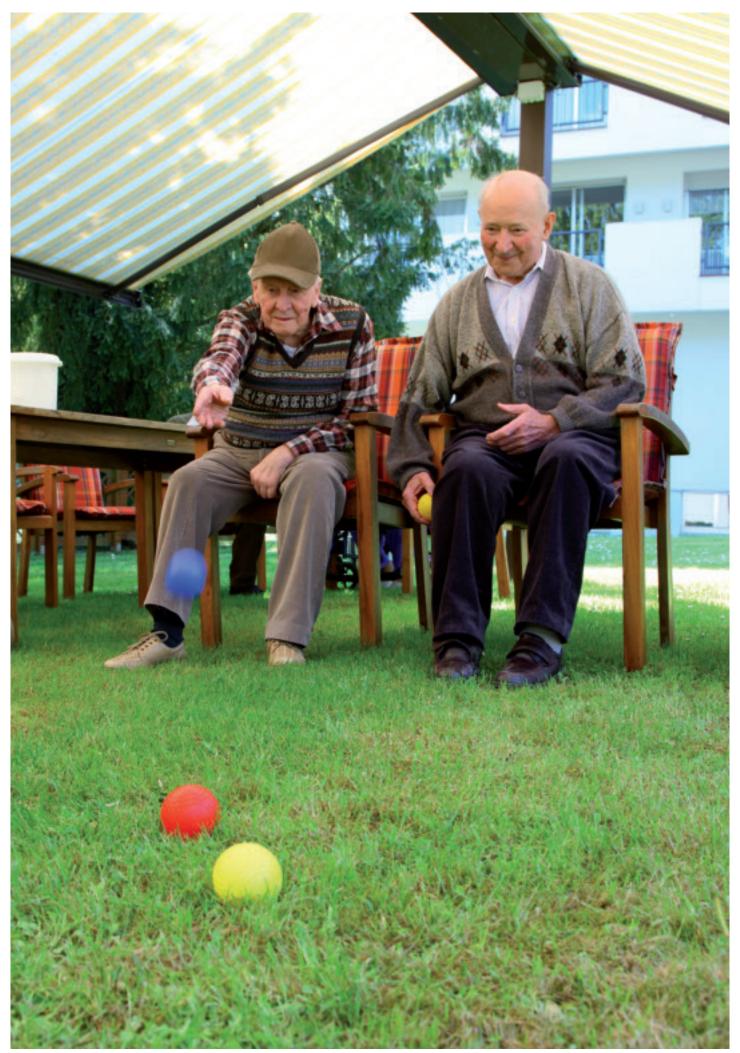
#### Nombre de lits

En 2008, SERVIOR était à même de mettre à disposition quelque 1.527 lits (capacité maximale 1.543 lits si occupation des appartements par 2 personnes) (2007: 1.513 lits).

Une nouvelle structure appelée « Résidence Seniors Liewensbam », avec une philosophie différente de celle des CIPA's et Maisons de soins, a été finalisée à Troisvierges. Financée intégralement par SERVIOR, cette structure comporte 30 appartements pouvant accueillir jusqu'à 60 clients.

Par ailleurs, le nombre de lits proposés en 2008 évoluait au cours de l'année et ce, en fonction des conditions à respecter par loi dite « ASFT », de l'extension et des transformations entreprises au cours de l'année dans les divers établissements.

Avec ses 17 centres, SERVIOR offre à ses clients respectivement 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 les châteaux, des cloîtres, des anciennes fermes, des casernes ou des immeubles du type « moderne » à travers tout le Grand-Duché du Luxembourg.



Maison de Soins Echternach

		2008	2007
		2000	2007
CIPA	Bofferdange	132	132
	Dudelange	164	165
	Echternach	72	72
	Esch-sur-Alzette	167	167
	Mertzig	36	36
	Niedercorn	154	154
	Rham	40	40
	Rumelange	69	70
	Vianden	40	40
	Wiltz	45	45
	Sous-Total CIPA	919	921
MS	Differdange	85	85
	Echternach	56	56
	Esch-sur-Alzette	35	35
	Vianden	107	107
	Sous-Total MS	283	283
Gestion externe	Niederanven	158	157
	Howald	118	118
	Sous-Total Gestion	n	
	ext.	276	275
Résidences			
Seniors	LPA Bofferdange	9	4
	RS Troisvierges	40	30
	Sous-Total LPA	49	34
	Total	1.527	1.513

Il est à noter que le nombre de lits des différentes structures a été calculé à chaque fois au 31 décembre.

### Résidents

#### Nombre de résidents

Pendant l'année 2008, SERVIOR a admis 362 nouveaux résidents (410 en 2007) (209 pour les CIPA's, 99 pour les Maisons de soins, 42 pour les CIPA's de Niederanven et de Howald, 12 pour la Résidence Seniors à Troisvierges) dont 38 (42 pour l'année 2007) personnes victimes du nazisme. En tant que successeur juridique de l'Etat dans les contrats conclus entre les Enrôlés de Force et le Conseil national d'une part et l'Etat d'autre part, une attention particulière est portée aux admissions prioritaires des victimes du nazisme.

N'ayant pas eu de nouveaux centres à occuper durant l'année 2008, le nombre des admissions s'est de nouveau normalisé.

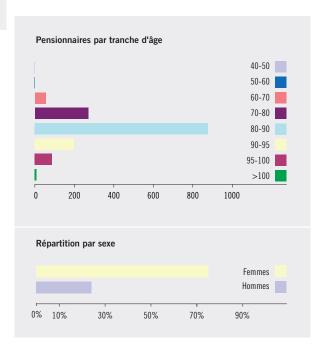
Avec l'ouverture de la nouvelle construction à Dudelange en 2007, le CIPA Dudelange seul avait admis 94 nouveaux clients provenant du domicile et des cliniques.

Comme les premiers 26 clients de la Résidence Seniors à Troisvierges ont été admis durant le deuxième semestre 2007, il s'ensuit que la Résidence n'a admis que 12 nouveaux clients durant l'année 2008.

Du tableau des résidents par tranche d'âge découle un âge moyen de 83,51 ans (83,34 ans en 2007) (84,79 ans pour les CIPA's, 83,69 ans pour les Maisons de Soins, 86,62 ans pour le CIPA de Niederanven, 84,96 ans pour le CIPA de Howald et 77,51 ans pour la Résidence Seniors à Troisvierges).

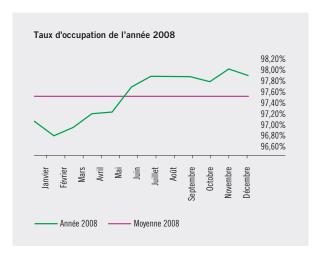
Il est à noter que le pensionnaire le plus jeune est âgé de 48,34 ans (dans une Maison de Soins) tandis que le doyen des pensionnaires est âgé de 104,92 ans (dans un CIPA).

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 de sexe féminin représentent 74,58% de la population.



# Taux d'occupation

En l'an 2008, le taux d'occupation moyen des chambres au sein de SERVIOR était de 97,52 %. Le taux d'occupation n'a pas atteint la capacité maximale définie pour l'année 2008 du fait que l'occupation des chambres pour couples s'avère de plus en plus difficile ainsi que l'occupation des appartements encadrés à Troisvierges et Bofferdange ne connaît pas encore le succès espéré vu qu'il s'agit d'une nouvelle formule d'habitation encore méconnue par le grand public.





CIPA Dudelange

# Chiffres clés du bilan 2008

# Chiffre d'affaires (en montant net)

En 2008, SERVIOR a réalisé un chiffre d'affaires de € 85.362.824,72 ce qui représente une hausse de 8,24% par rapport à l'exercice 2007.

Cette hausse est principalement due aux facteurs suivants:

- adaptation du prix de pension à l'évolution de l'indice du coût de la vie en 2008;
- hausse du prix de pension afin de pouvoir maintenir en équilibre le budget des structures concernées;
- adaptations des facteurs de calcul de l'Assurance Dépendance;
- croissance du taux de dépendance des résidents.

### Frais de personnel

Les frais de personnel s'élevant à € 56.525.675,55 en 2007, sont passés à € 59.496.952,93 en 2008, ce qui correspond à une augmentation de 5,26%.

L'augmentation s'explique par les éléments suivants:

- nouveaux engagements;
- avancements des carrières;
- indice du coût de la vie;
- provision pour les accords salariaux éventuels pour les agents sous statut étatique;
- accords salariaux de la convention collective SAS;
- engagement de personnel en vue de la reprise de la Maison de Soins Wiltz en date du 1<sup>er</sup> janvier 2009.

L'effectif moyen a progressé de 1.164 agents en 2007 vers 1.200 agents en 2008.

Les nouveaux postes créés en 2008, se situent essentiellement au niveau des services « Assistance et Soins », afin de combler les exigences en termes, de prestations de soins dans le cadre de l'Assurance Dépendance.

Avec un effectif supérieur à 1.000 salariés, SERVIOR fait partie des 25 plus grands employeurs au Grand-Duché du Luxembourg.

# Nombre d'agents

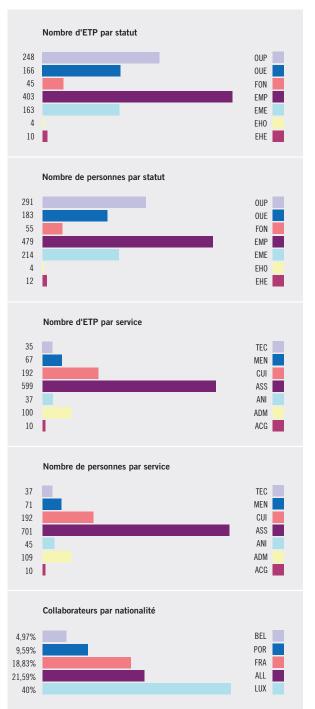
Après une certaine stagnation des effectifs en 2007, due à la fermeture partielle du Centre du Rham, SERVIOR a continué en 2008 à augmenter ses effectifs et a occupé au 31 décembre 2008 quelque 1.039,83 ETP (équivalents temps plein) (987,58 en 2007). A ce nombre correspondaient 1.238 agents (1.164 en 2007). Cette progression s'explique surtout par l'engagement de personnel supplémentaire dans les soins.

Du fait que l'établissement public « Centres, Foyers et Services pour personnes âgées » 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 (FON);
- Employé d'Etat (EME);
- Ouvrier d'Etat (OUE);
- Employé privé selon la convention collective EHL (EHE);
- Ouvrier privé selon la convention collective EHL (EHO).

Les agents engagés à partir du 1er janvier 1999 ont le statut d'employé ou d'ouvrier privé, tombant sous la Convention Collective du Secteur Social d'Aides et de Soins (SAS).

Ainsi la part des collaborateurs bénéficiant d'un statut public (fonctionnaires, employés et ouvriers de l'Etat) n'est plus que de 36,51% en 2008 contre 40,74 % fin 2007. Ceci résulte aussi du fait que les nouveaux postes créés sont exclusivement occupés par du personnel sous convention SAS. En 2008 quelque 138 nouveaux agents ont été engagés à durée indéterminée et ce pour assurer le remplacement du départ des agents ou pour occuper des postes nouvellement créés. 521 contrats ou avenants à durée déterminée ont été émis pour suffire aux remplacements de personnel absent (maladies, congés de maternité et parentaux). 196 avenants sur des contrats à durée indéterminée ont été émis dans le cadre de changements d'affectation, d'augmentations de tâches ou d'autres modifications administratives. La division des ressources humaines a donc émis en tout 855 pièces liées aux contrats de travail.



Tous ces agents travaillent au sein des différents services de SERVIOR. Au niveau des structures nous distinguons entre les centres proprement dits (CIPA, Maison de soins et Résidences Seniors) et les services communs qui sont actuellement la direction générale, la cuisine régionale du sud, le repas sur roues sud ainsi que le centre logistique à Schieren.

Au niveau des centres, on distingue les services suivants :

- Administration (ADM);
- Assistance et Soins (ASS);
- Animation (ANI);
- Accueil Gérontologique (ACG);
- Ménage (MEN);
- Restauration (CUI);
- Technique (TEC).

Les agents travaillant pour SERVIOR sont souvent de diverses origines. En effet, 30 différentes nationalités travaillent auprès de SERVIOR, dont 5 représentent la majorité de l'effectif :

- Nationalité luxembourgeoise	40,00%;
- Nationalité allemande	21,59%;
- Nationalité française	18,83%;
- Nationalité portugaise	9,59%;
- Nationalité belge	4,97%;
- Autres nationalités	5,02% :

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.



Maison de Soins Echternach

# Projets réalisés en 2008 et expectatives pour 2009

# Division des Soins

En 2008, la division Soins a concentré ses efforts à la concrétisation de certaines lignes directrices de la philosophie de soins de SERVIOR élaborée en 2007.

Ainsi, les concepts de l'assessment, de la documentation et des infirmiers(ères) de référence ont été clarifiés pour aboutir dans des outils de travail servant dans la pratique journalière et ont constitué les bases pour les formations des équipes de soins et d'encadrement.

Afin de favoriser au maximum l'échange entre la direction générale et le personnel des différents centres, l'idée des infirmiers(ères) de référence, comme décrite au chapitre 8 de la philosophie de soins, a été validée et mise en oeuvre. Actuellement SERVIOR distingue donc plus précisément des infirmiers(ères) de référence pour les 7 spécialités suivantes:

- Hygiène
- Nutrition
- Mobilité
- Prévention et soins des plaies
- Santé mentale
- Urgences
- Approche palliative

Concrètement, chaque centre intégré et chaque maison de soins a donc identifié et nommé ses infirmiers(ères) de référence. Les groupes de travail ainsi créés en matière de l'hygiène, de la nutrition, de la mobilité, de la prévention et des soins des plaies et de l'approche palliative ont élaborés les outils suivants:

- un plan d'hygiène complétant les travaux de l'année 2007 (isolements médicaux et précautions d'hygiène standard et spécifiques). Ce plan d'hygiène permettant de lancer des formations en 2009 parmi tout le personnel de soins de SERVIOR et de procéder à la standardisation des produits en matière de nettoyage et de désinfection.
- les procédures en matière de l'évaluation de l'état nutritionnel, ainsi que les standards de soins en cas de risque de dénutrition respectivement en cas de risque d'une obésité morbide. Les procédures en question fi-



De gauche à droite: Anke TRABUT, Marie-Anne KOLBACH, Robert WILDANGER

gurent sur le plan de formation de l'année 2009 des soignants. Le B.M.I. (Body Mass Index), le M.N.A. (Mini Nutritional Assessment), l'anamnèse alimentaire et la grille de l'apport protéique figurent donc parmi les outils de l'assessment multidisciplinaire énoncés au chapitre 5 de la philosophie de soins de SERVIOR.

- l'algorithme d'évaluation du risque de chute et les standards en matière de prévention de chute. L'algorithme concernant le risque de chute et les standards figurent sur le plan de formation de l'année 2009 des soignants. L'algorithme d'évaluation du risque de chute est un autre outil de l'assessment multidisciplinaire de SERVIOR.
- le catalogue des pansements décrivant les différents types de plaies et les pansements y relatifs. Ce catalogue et les mesures de prévention des plaies seront les sujets d'une formation continue au cours de l'année 2010. L'échelle d'évaluation du risque d'escarre selon Norton mod. Bienstein est l'outil de l'assessment en matière de la prévention des escarres.
- les stratégies de base définissant les lignes directrices en soins palliatifs. La formation des infirmiers(ères) de référence en soins palliatifs est programmée pour l'an-

née 2009 (par Omega90). Une formation générale en soins palliatifs de tous les soignants débutant l'année prochaine et la définition des outils de l'assessment notamment en matière de mesures de la douleur compléteront la conception en soins palliatifs.

Tous les documents énumérés ci-avant existent en langues allemande et française. Ceci constitue une condition élémentaire afin de pouvoir diffuser les méthodes professionnelles dans tous les centres SERVIOR et de pouvoir préparer les formations continues pour les différentes équipes.

En collaboration avec la Protection Civile, SERVIOR a continué à organiser des cours de rappel en matière de secourisme durant l'année 2008.

Précisément le 1er janvier 2008, tous les 18 centres SERVIOR ont commencé à réaliser la planification et l'encodage mobil des prestations avec la partie « Administration/Verwaltung » du logiciel « SINFONIE ». Toutes les informations saisies et servant entre autres à la documentation externe (prévue dans la convention cadre) peuvent donc être gérées et traitées de façon centralisée. Fin de l'été 2008, le développement du deuxième volet, nommé « Soins/Betreuung » du logiciel « SINFONIE » a été avancé à un tel niveau que la maison pilote a commencé à travailler en quasi-exclusivité avec ce logiciel. La documentation complète en matière de soins est donc informatisée dans ce centre. Seul le volet du dossier médical, avec ses nombreux intervenants externes et leurs courriers papiers, a gardé la forme classique du dossier papier. Ainsi la plate-forme décrite au chapitre 7 de la philosophie de soins a été créée sous forme informatique, permettant d'augmenter considérablement la transparence et de visualiser les démarches professionnelles entreprises.

Le dossier de soins informatique homogène sera introduit dans tous les centres SERVIOR à partir de l'année 2009. Le dossier uniforme favorisera le développement de la qualité en matière de démarches de soins et l'amélioration des échanges professionnels lors des conférences de soins.

La partie « Soins/Betreuung » sera lancée en 2009 dans les 7 centres de SERVIOR documentant en langue allemande. Parallèlement, la division des Soins procédera à la traduction en langue française de l'outil informatique.

# Division des Relations avec les Clients

En 2008, SERVIOR a admis 362 nouveaux clients:

- 209 dans les CIPA's:
- 99 dans les MS
- 42 dans les Centres externes
- 12 dans la Résidence Seniors à Troisvierges

Depuis sa création, SERVIOR porte une attention particulière aux admissions prioritaires des victimes du nazisme. SERVIOR a admis 38 personnes victimes du nazisme durant 2008.

En l'an 2008, le taux d'occupation moyen des chambres était de 97,52%.

L'occupation des chambres pour couples s'avère de plus en plus difficile. Grâce aux réseaux d'aide et de soins à domicile, les clients restent dans leur milieu habituel aussi longtemps que possible; c'est seulement quand les deux partenaires dans un couple sont forts dépendants, qu'une admission urgente s'impose.

En 2008, la division des relations avec les clients a procédé à l'installation d'un nouveau système informatique appelé « SINFONIE » permettant aussi la gestion de la liste d'attente des futurs clients.

Fin de l'année 2008, des réunions avec les familles des clients ont été organisées dans tous les centres afin d'améliorer le contact avec les familles et proches des clients et de faciliter l'échange de vues et les doléances des familles.

# Perspectives 2009

Afin de faciliter le contact avec les futurs clients, SER-VIOR continue à inviter les futurs clients aux différentes activités, festivités, semaines à thèmes, porte ouverte, chambre de vacances.

Des journées de présentation et de portes ouvertes seront organisées afin de mieux faire connaître le nouveau concept des appartements encadrés aux clients.

La division va procéder à une actualisation des listes d'attente en contactant chaque client inscrit.

Les réunions avec les familles des clients, qui ont connu un grand succès en 2008, vont être poursuivies en 2009.



CIPA Howald

# Division de l'Accueil Gérontologique

Un des éléments-clés du concept de l'accueil gérontologique est celui de l'accueil des nouveaux clients chez SERVIOR. Une importance certaine est réservée à l'encadrement individuel et ce, dès l'admission des nouveaux clients dans un centre géré par SERVIOR. Notre devoir est de veiller à ce que l'ambiance du centre soit chaleureuse et bienveillante pour accueillir la personne âgée dans son nouveau logement. Le premier et difficile pas étant franchi en laissant derrière lui son domicile, il appartient au centre d'accueillir au mieux son nouveau résident. Même si certains nouveaux clients restent bien entourés par leur famille, il est cependant nécessaire de rappeler que les moments où le nouveau résident se trouve seul face à son nouvel entourage sont encore fréquents. Pour éviter cette situation, SERVIOR a lancé en 2005 le projet d'engager des gouvernantes pour aider ses clients à surmonter cette étape souvent douloureuse et solitaire.

L'accueil gérontologique prend surtout en charge les clients ne bénéficiant pas de plan de prise en charge par l'assurance dépendance et n'ayant donc pas droit au soutien spécialisé. Les services proposés par l'accueil gérontologique sont complémentaires par rapport aux soins fournis par le service assistance et soins. Les objectifs de l'accueil gérontologique sont : garder le maintien de l'autonomie du client, favoriser le contact avec les autres clients du centre, promouvoir son indépendance et sa qualité de vie au-delà de ses besoins primaires.

SERVIOR souhaite avant tout développer le volet relationnel et individuel des clients sans plan de prise en charge par l'assurance dépendance. Les clients sans plan de prise en charge sont considérés comme autonomes par l'institution et devraient également avoir le droit de réaliser leurs vies selon leurs convictions, c'est-à-dire de participer ou non à des activités du centre, de se promener, de discuter avec d'autres pensionnaires ou de pouvoir se retirer dans leurs logements et de ne rencontrer personne.

# Quel est le profil de la gouvernante?

L'encadrement des clients autonomes paraît facile, surtout si l'on considère que le client est physiquement et psychiquement valide et dispose de ses ressources pour pouvoir s'intégrer en institution de long séjour. Cependant, il s'avère que beaucoup de gens ont des difficultés à s'intégrer dans une institution au vu d'une entrée non volontaire, mais sollicitée par leurs proches. Des sentiments peu chaleureux envers leurs familles se mettent en place et un renfermement sur soi s'ensuit. L'isolement survient, l'ennui surgit et maintes personnes âgées s'embrouillent.

Le personnel encadrant se demande dès lors où sont les limites du respect des volontés des clients et où commence sa responsabilité ?

Cette question peut uniquement se décider individuellement en utilisant un diagnostic concluant (observation, entretien, relation avec les proches, biographie). Cette démarche nécessite une approche professionnelle, de l'empathie et de l'intuition, dans un rapport de confiance et de temps pour affronter ces soucis individuels.

Pour réaliser ce défi, SERVIOR a créé la tâche de gouvernante. Dans l'organigramme, elle ne fait pas partie du département assistance et soins, mais elle est subordonnée au chargé de direction du centre.

Elle entretient surtout un contact individuel avec les clients.

Elle veille également à créer un climat de confiance et de bien-être et supervise la surveillance globale du client (nutrition, santé, aspects physiques, soins de la tenue vestimentaire, entretien du dentier, lunettes, coiffure...) et de sa chambre. De même, elle participe activement à l'élaboration d'un dossier biographique par client. Entre autres, elle favorise une atmosphère bienveillante et sécurisante.

### Quelques projets réalisés en 2008

En 2008, le service accueil gérontologique a réalisé en collaboration avec les autres services SERVIOR plusieurs projets.

Notamment, un moment fort était la semaine de santé au mois d'octobre dans tous les centres SERVIOR. Une semaine d'informations, de motivations, de sensibilisations et de démonstrations autour de la santé a été proposée.

Ce projet était soutenu par le label interministériel «gesond iessen, méi bewegen». Un comité interministériel (Département ministériel des sports, Ministère de la famille et de l'Intégration, Ministère de l'Education nationale et de la Formation professionnelle et la Ministère de la santé) accorde l'utilisation de ce label pour des actions promouvant la nourriture saine et l'activité physique. D'ailleurs, c'était la première fois que ce label a été attribué à un projet organisé pour des institutions de troisième âge. Pendant une semaine, les centres SER-VIOR ont thématisé les domaines suivants : l'activité physique, la relaxation, la stimulation des cinq sens, la promotion de la nourriture saine, le bilan de l'état physique par une fiche de santé (poids, bmi, tension artérielle, glycémie, capacité pulmonaire), l'entraînement de la mémoire et les activités culturelles.

En conclusion à cette semaine, le service accueil gérontologique a proposé à la clientèle SERVIOR un projet pilote de Qi-Gong au CIPA Dudelange. Et dans le cadre du projet de prévention des chutes, en collaboration avec le service assistance et soins, une formation Qi-Gong pour les agents SERVIOR est prévue en 2009. En effet, le Qi-Gong s'inscrit selon des études récentes en gérontologie dans la catégorie d'activités respectant le principe du «dual tasking», c'est-à-dire associant la cognition et la motricité dans le but d'améliorer l'équilibre et la marche.

En 2008, le service accueil gérontologique a également organisé deux excursions d'une journée en TGV à Paris. Une visite guidée de Paris en bus, une croisière sur la Seine avec un repas gastronomique ainsi que la visite du musée de l'orangerie étaient au programme.

# Division de l'Économie Domestique

En 2008, SERVIOR a poursuivi sa politique du maintien respectivement de l'amélioration de ses prestations dans le domaine de l'hébergement et de la restauration.

Dans la perspective de garantir la qualité, SERVIOR a lancé le projet pilote du leasing des serviettes, gants et draps de bain en éponge dans un de ses centres.

Les bienfaits majeurs de ce projet sont la bonne qualité constante des serviettes, gants et draps de bain ainsi que la garantie que ces pièces sont toujours disponibles en quantités suffisantes.

Il est prévu d'élargir ce projet sur trois autres centres de SERVIOR en 2009, si l'évolution est positive, les



CIPA Dudelange

premiers échos de la part des clients, de leurs proches et des soignants sont jusqu'alors très persuasifs.

Sur le plan Hygiène, quelque 90 salariés ont suivi une formation en HACCP (Hasard Analysis and Critical Control Points). Cette formation ne se limitait pas seulement au personnel de cuisine mais aussi aux chefs de service assistance et accueil gérontologique et le personnel soignant qui participent régulièrement à des ateliers et repas thérapeutiques.

Traditionnellement au printemps respectivement en automne, SERVIOR organise dans tous les centres les semaines à thèmes.

En 2008, le thème de la « Mer » a été décliné autour de l'Espagne en proposant des produits traditionnels tels que la Paëlla et beaucoup de plats à base de poisson. Cette destination de vacances a éveillé des rêves et souvenirs dans les sentiments de nos pensionnaires et a été une réelle réussite.

La promotion « Terre » s'est fondée sur l'Inde. Avec ses nombreux épices et produits du terroir, l'Inde a eu un très grand succès auprès de notre clientèle. Ce pays connu pour sa grande diversité en couleurs et sa culture a permis d'illuminer et d'envahir nos centres avec de nombreuses activés.

Suite aux travaux de transformation et de modernisation du Centre du Rham, SERVIOR a réalisé en 2008 pour la première fois sa quinzaine de promotion sur un autre site, à savoir la « Al Séeerei » à Diekirch, un site très accueillant qui a convenu à 100% aux exigences de SERVIOR.

Comme pour les années passées, une journée « Fête des clients » a été organisée où tous les clients SERVIOR étaient invités à passer une journée agréable avec un repas raffiné, accompagné d'un encadrement musical et d'autres activités comme une excursion en bus, datant des années 60, et des tournées en calèche. Comme toujours, la journée a connu un vif succès.

Pour remercier les Amicales et les Conseils de maison (Heemrot), qui jouent un grand rôle dans nos centres, SERVIOR avait invité à une soirée traditionnelle et dans l'ambiance musicale. Un bon repas a été servi, préparé par les soins de nos meilleurs chefs de cuisine. Quelque 280 personnes ont honoré cette invitation.

# Division de la Formation

Après l'instauration du programme informatique « SIN-FONIE-Factis » en 2007 (saisie des données du client, planification des soins dans le temps - « Tourenplanung »), le projet « SINFONIE-Factis » a été élargi par la formation du personnel d'encadrement et de soins dans le domaine de la documentation informatique de soins. L'emploi informatisé de la gestion des médicaments, de la saisie des différents paramètres et de l'emploi des échelles d'évaluation sera déterminant pour la bonne mise en pratique du logiciel.

Tous les chargés de direction ont suivi une formation dans « SINFONIE-Verwaltung »; un outil performant pour gérer et surveiller de près le site.

Pour documenter et augmenter la qualité des prestations, tout le personnel de la maison de soins de Vianden a suivi une formation en processus de soins et ENP (European Nursing Care Pathways).

Au CIPA d'Echternach toute l'équipe de soins a eu, dans ce même contexte, une formation « SINFONIE Betreuung ».

En 2008, un accent majeur a été mis sur la mise en pratique des standards et procédures de SERVIOR, avec formation d'agents référents en hygiène et nutrition, agents exerçant une fonction de multiplicateur sur les sites.

Dans ce contexte, tous les chefs de cuisine ont suivi des cours théoriques et pratiques dans les matières suivantes : « alimentation adaptée pour la personne âgée », « cuisiner sans sel », « alimentation des personnes atteintes d'une démence », « alimentation et diabète ».

Pour préparer l'implémentation d'un nouvel outil informatique en 2009, élaboration et gestion du plan de travail, tous les agents concernés ont suivi des cours y afférents.

Après l'implantation d'un système de qualité E-Qalin® au CIPA Esch-sur-Alzette en 2007, la maison de soins Differdange, le CIPA Bofferdange et des agents de la Direction générale sont formés en E-Qalin® « Prozess-

manager » pour pouvoir garantir la mise en pratique du système de gestion de qualité.

Des formations en soins palliatifs avec Omega 90 ont été offertes dans deux centres afin de sensibiliser le personnel à un sujet auquel ils sont confrontés régulièrement dans leur vie professionnelle. Au Centre du Rham tous les soignants ont suivi une formation de base en soins palliatifs. En 2009, plusieurs agents suivront une formation d'approfondissement et de spécialisation afin de partager et de propager les bonnes pratiques en cette matière.

44 agents de SERVIOR ont poursuivi une formation d'aide socio-familiale dont 22 agents en formation interne, ensemble avec la fondation « Hëllef Doheem ». Cette formation est organisée en cours d'emploi et s'étend sur deux ans.

En ce qui concerne les formations en matière de sécurité, la formation de base qui se compose de modules théoriques et d'exercices pratiques a été poursuivie de façon conséquente durant toute l'année. Par des visites régulières de leur centre, la manipulation des extincteurs et de la chaise d'évacuation, les agents commencent à perdre leurs incertitudes par rapport à leurs premiers réactions et gestes en cas d'incident majeur.



Une journée de recyclage en matière de premiers secours a été réalisée en collaboration avec la protection civile dans tous les centres SERVIOR, afin de rappeler aux professionnels de santé certaines techniques professionnelles qu'ils risquent d'oublier en travaillant durant de longues années dans le milieu du long séjour.

Pour se mettre en conformité par rapport aux exigences légales concernant l'obligation de s'exprimer et de comprendre la langue luxembourgeoise, SERVIOR a continué de former 68 agents francophones dans cinq cours diffé-

rents. La méthodologie utilisée est axée sur le milieu de vie du long séjour et aide les agents à maîtriser des situations de soins de tous les jours. Il a cependant été constaté que les agents qui travaillent dans des équipes francophones ont beaucoup plus de persévérance dans l'acquisition de notre langue, s'ils ont un tuteur luxembourgeois.

Dans des séminaires, les agents dirigeants ont été formés en droit du travail et sur le statut unique.

Durant la Quinzaine de présentation 2008, les agents cadres ont suivi des formations sur la motivation, la gestion du temps, les lignes de conduite.

A part les grands projets, les agents des différents centres ont suivi une multitude de différentes formations de la catégorie « Métier ».

Comme le nombre de clients qui présentent des déficiences cognitives ne cesse d'augmenter, surtout les formations visant la prise en charge de la personne démente comme p. ex. activités de courte durée, l'aromathérapie, la communication par le toucher, la stimulation basale et le snoezelen étaient des sujets qui furent souvent abordés.

# Division des Ressources Humaines

La division des ressources humaines gère les dossiers administratifs de quelque 1.250 collaboratrices et collaborateurs de SERVIOR. Au 31 décembre, 1.238 agents étaient engagés par un contrat à durée indéterminée. S'y ajoutent des jeunes collaborateurs en apprentissage CATP ou se trouvant dans une mesure d'insertion au travail (CAE).

Quelque 138 nouveaux agents ont été recrutés pendant l'exercice écoulé. Les absences pour maladie, maternité ou congé parental ont nécessité l'émission de 521 contrats ou avenants à durée déterminée.

La notoriété croissante de SERVIOR entraîne que de nombreux candidats y postulent pour un emploi. Le nombre de candidatures a de nouveau atteint les 3.000 en 2008.

L'un des grands dossiers de 2008 était la préparation du statut unique qui a démarré au 1<sup>er</sup> janvier 2009. Celuici aura un impact important sur la gestion des dossiers du personnel et sur les coûts salariaux de SERVIOR. Et même si le statut se dit unique, il faudra continuer à faire la distinction entre les salariés avec une activité manuelle et les autres.

Une nouvelle délégation du personnel unique regroupant les salariés privés et les ouvriers de l'Etat a été élue le 12 novembre 2008.

# **Division Technique**

# Les projets de construction SERVIOR

#### CIPA Esch-sur-Alzette

Le bureau d'architecture EXPRESSION 3 a élaboré les plans concernant l'extension du CIPA d'Esch-sur-Alzette. Les plans APS qui prévoient un nombre total de 66 lits sont achevés et ont été approuvés par le conseil d'administration de SERVIOR. SERVIOR est en train de préparer les différents dossiers d'autorisation qui seront introduits auprès des autorités compétentes. Le début des travaux est prévu pour mi-2010. Il y a lieu de noter que les travaux de transformation à l'intérieur du CIPA, en particulier l'agrandissement du restaurant actuel, le nouvel office et la partie thérapie seront planifiés et financés par l'Administration des Bâtiments Publics.

#### Maison de soins Vianden

Les plans de l'avant-projet sommaire (APS), élaborés par les architectes Schmiz & Schumacher pour le projet de la Maison de Soins à Vianden, comprenant 72 lits, ont été approuvés par SERVIOR. Le projet de loi a été introduit en fin 2008 et a été voté en mai 2009. Les architectes ont débuté avec l'élaboration des plans APD. Le commencement des travaux de chantier est prévu pour début 2010.

#### **Espace Seniors Rham**

Le projet du Centre du Rham a pu débuter en février 2008 avec les travaux de terrassement. La soumission publique pour les travaux de gros-œuvre a été ouverte en avril 2008 et les travaux ont débuté au mois de novembre 2008.

#### **Espace Seniors Rumelange**

Sur base du programme de construction réduit et sur demande de SERVIOR de faire respecter le budget total disponible et de réaliser les travaux de chantier en deux phases, l'architecte PAWLOWSKI a élaboré un nouveau projet APS en respectant le nombre de lits à 120 unités, le programme de construction et le budget total disponible.

#### **Espace Seniors Differdange**

Du fait que les dossiers APS élaborés par l'architecte Perry WEBER n'ont pas maintenu le budget total disponible, SERVIOR a élaboré un programme de construction



CIPA Centre du Rham

réduit et sur demande de SERVIOR de faire respecter le budget total disponible, de réaliser les travaux de chantier en deux phases et de respecter le nombre de lits à 140 unités, l'architecte Perry WEBER est en train d'élaborer un nouveau projet APS toujours en respectant le programme de construction et le budget total disponible.

### Résidence Seniors Bascharage

Ce projet d'une Résidence Seniors, comprenant 30 appartements encadrés, est dans sa phase d'avant-projet définitive (APD) et pour sa réalisation, une demande de changement du plan d'aménagement particulier (PAP) a été introduite auprès des autorités compétentes.

# Les projets avec l'Administration des Bâtiments Publics comme maître d'ouvrage

#### **CIPA Bofferdange**

Sur base d'un programme d'extension et de transformation de ce centre que SERVIOR a transmis à l'Administration des Bâtiments Publics, cette administration a fait établir une étude de faisabilité qui présente plusieurs possibilités d'intégration de ce programme. Une variante a été présentée au comité d'analyse critique (CAC).

#### **CIPA Dudelange**

Les travaux de la deuxième phase sont presque achevés et suivant planning prévisionnel, la fin de ces travaux est prévue pour septembre 2009.

#### **CIPA Echternach**

Les travaux de transformation sont envisagés au CIPA et de ce fait SERVIOR a transmis le programme de construction à l'Administration des Bâtiments Publics qui s'est chargée des études, de la planification et de la réalisation des travaux. Les travaux de renouvellement de la toiture et de la façade vont débuter en 2009. Un bureau d'architecture a été choisi par l'Administration des Bâtiments Publics pour élaborer le projet.

#### **CIPA Niederkorn**

Après l'agrandissement du CIPA par l'ajout de 60 chambres supplémentaires et de ses locaux annexes, les aménagements extérieurs et un parking ont été réalisés au courant de l'année 2008.

Actuellement, l'Administration des Bâtiments Publics est dans l'attente des autorisations pour la construction d'un nouveau bâtiment annexe qui abritera le hall d'entrée, le nouveau restaurant et la nouvelle cuisine.

Une étude a été lancée pour envisager la possibilité d'installer des panneaux photovoltaïques sur ce bâtiment.

#### **CIPA Wiltz**

Les travaux de toiture, la mise en place des techniques sanitaires, chauffage, ventilation et électriques ont pu commencer.

Suivant les plannings prévisionnels de l'Administration des Bâtiments Publics, la fin des travaux serait fixée pour mi-2010.

#### Maintenance et entretiens

#### Equipes jardinage

Au 1<sup>er</sup> avril 2008, les équipes jardinage pour les régions Centre et Sud ont débuté leur travail, afin de veiller à l'entretien extérieur des centres.

#### Coordination de sécurité

#### Sécurité

Des plans d'intervention ont été élaborés pour les sapeurs-pompiers des sites Centre du Rham, Maison de Soins Echternach et CIPA Echternach.

#### **Formation**

Pour renforcer la sécurité des pensionnaires qui sont transportés par les véhicules (VAN, minibus), SERVIOR a organisé pour son personnel des stages de formation spéciale de conduite au centre de formation à Colmar-Berg.

Les cours de formation continue à la prévention aux accidents et à la sécurité ont vu quelque 1.168 personnes y assister. Des cours de remise à niveau en « interventions premiers secours » ont été mis en place pour le personnel soignant. Environ 135 personnes ont pu suivre cette formation.

Il a aussi été procédé à une formation pour les agents de la société BRINKS au niveau de la sécurité, selon le fil rouge de SERVIOR.

# **Division Informatique**

### **Exploitation**

La division informatique a traité 1.742 (2007: 1.715) incidents ou demandes de changement.

En décembre 2008, 958 (2007: 850) utilisateurs informatiques ont été gérés.

Malgré une rajoute conséquente en termes d'utilisateurs, on remarque que le nombre d'incidents est resté stable.

# **Projets**

Le réseau informatique reliant les sites de SERVIOR au centre de calcul a été entièrement renouvelé. La technologie choisie est celle offerte par les EPT tandis que NETLINE SA reste notre intégrateur de réseau et est responsable de la mise en place et de l'exploitation technique du réseau. Le débit de chaque site a été multiplié par 8 et monte désormais à 2Mbs. Pour régler le flux au point focal du centre de calcul, un système a été installé permettant de faire de la priorisation de flux et du monitoring des protocoles utilisés.

Au niveau infrastructure, deux serveurs CITRIX supplémentaires sont mis dans la ferme CITRIX et de la mémoire supplémentaire pour chaque serveur CITRIX a été installée. Ceci nous permet de mieux répondre à l'augmentation de charge qui tourne maintenant aux heures de pics à 150 sessions concurrentes.

Acrobat Pro a été installé et rend possible la création de PDF depuis tous les types de documents sans passer par un scan en mode image. La version est aussi capable de signer numériquement les documents créés.

Dans « SINFONIE », les listes d'attente gérées sous EX-CEL sont importées dans les dossiers prospects (all.: Interessenten). Désormais les demandes d'admission sont gérées dans « SINFONIE » et peuvent être vues et réutilisées par tous les sites SERVIOR lors d'une admission.

Toujours au niveau de notre projet « SINFONIE », un nouveau module « Betreuung » est lancé. Ce module est tout d'abord exploité par la maison pilote, à savoir le CIPA Echternach.

Le module est utilisé pour documenter d'une manière qualifiée le processus de soins. Comme pour la première partie du projet, les leçons de la maison pilote vont servir

à accélérer la mise en place du module « Soins » des autres sites en 2009.

Le contrat DELOITTE est arrêté de commun accord au 31 mars 2008. Le départ de Romain KITZLER marque la fin d'une collaboration étroite au niveau du projet informatique démarré en février 2004.

Pour la fin d'année, la division a préparé au niveau hardware, p.ex. ligne louée, GSMs d'encodage mobile, et software, p.ex. paramétrage de « SINFONIE », la reprise de la maison de Soins de Wiltz prévue pour le 1er janvier 2009.

#### **Expectatives 2008**

D'après une priorité décroissante

- Assurer une exploitation journalière des solutions informatiques en production
- Mettre en place le module Soins de « SINFONIE » pour les sites définis par la division des Soins
- Conversion du système de comptabilité Navision 3.7 vers la version 5
- Installer la nouvelle infrastructure informatique au centre de calcul et migrer les applications sur cette nouvelle plateforme tel que préparé en 2008
- Assurer la mise en place du nouveau mécanisme de facturation Assurance Dépendance
- Mise à jour de la version du programme de l'encodage mobile sur les GSM
- Faire un pilote de Gestion électronique de données
- Assister au développement du système de gestion Restauration CALCMENU
- Améliorer le plan de reprise en cas de désastre

# F-Qalin®

SERVIOR a opté pour l'instrument de qualité E-Qalin® afin d'analyser et d'optimiser ses prestations.

Un agent a été engagé pour implanter entre autres cet outil de gestion de qualité.

### Gestion de la qualité

« Leitmotiv » de longue date dans l'industrie, l'assurance de la qualité par le biais de prestations efficaces et transparentes s'impose de plus en plus dans le secteur d'aide et de soins aux personnes âgées.

À l'inverse de modèles existants, le modèle E-Qalin® (european quality improving innovative learning in residental care homes for the elderly), est explicitement dédié au secteur des centres intégrés et des maisons de soins pour personnes âgées. Cet outil de gestion de la qualité offre les instruments ad hoc pour analyser en détail, garantir concrètement et améliorer en permanence le suivi et l'accompagnement spécifiques et optimisés de personnes âgées et dépendantes.

E-Qalin® est un modèle axé sur la pratique, convivial, qui s'oriente vers les besoins des résidents, de leurs familles et des collaborateurs.

Le modèle E-Qalin® s'articule en deux domaines et permet une approche critique de l'institution à partir de cinq perspectives différentes.

#### Structures & processus

Résidents Collaborateurs Direction Environnement Organisation apprenante

#### Résultats

Résidents Collaborateurs Rentabilité Impact sociétal Orientation d'avenir

Actuellement existent trois centres SERVIOR qui analysent et examinent, de façon ciblée, les prestations fournies ainsi que leurs résultats à savoir:

- CIPA Bofferdange
- CIPA Esch-sur-Alzette
- Maison de Soins Differdange

L'analyse en groupes pluridisciplinaires favorise et revendique, par le biais de l'auto-évaluation, l'apprentissage au sein de l'organisation, dégageant de la sorte des potentiels d'amélioration et de développement.

# Expectatives 2009

En 2009, trois nouveaux centres ont entamé la formation et sont en phase de préparation pour l'évaluation selon E-Qalin®.

- CIPA Rumelange
- CIPA Niederkorn
- Maison de Soins Echternach

# L'audit interne

# 2008, L'audit de l'audit... (1)

« Ce n'est qu'avec les yeux des autres, que l'on peut bien voir ses défauts. » (Confucius)

Dans l'esprit d'amélioration continue, 2008 fut pour l'audit, l'année de l'autoévaluation et du regard externe.

Afin de rendre son fonctionnement plus efficace et de répondre aux attentes des cadres, l'audit a réalisé une enquête de satisfaction auprès des chargés de direction en août 2008. De plus, en tenant compte de l'avis des divisions de la direction générale, l'audit a complété et hiérarchisé ses « check » par degré d'importance.

# L'audit et son rapport, une valeur ajoutée appréciée

Il ressort des résultats de l'enquête, une reconnaissance importante quant à l'utilité de l'audit pour améliorer les procédures et les contrôles.

La présentation claire et succincte du rapport est appréciée.

L'approche professionnelle lors des audits est estimée: le personnel est mis en confiance, ses suggestions sont prises en compte, la démarche est consensuelle.

# Un flux perfectible...

Alors que le délai jusqu'à la signature du rapport d'audit est jugé trop long, celui-ci a été réduit à 5, voire même 3 semaines lors des 2 derniers audits réalisés.

En outre, il est souhaité que le suivi du plan d'action soit davantage systématisé. Depuis, tous les plans d'actions des centres ont été revus. Il a été décidé de vérifier chaque année leur mise en pratique.





### Une attente divergente des cadres

Il s'est avéré que certains chargés de direction souhaitent plus de détails dans les contrôles qu'ils veulent davantage axés sur les performances techniques pour établir la photo la plus détaillée possible, alors que d'autres optent pour une analyse plus fondamentale, axée sur des audits de problèmes systématiques ayant une répercussion pour SERVIOR en général.

A côté des audits des centres, il a été décidé de prêter une attention particulière à une analyse plus fondamentale lors d'audits transversaux, axée sur des audits de problèmes systématiques ayant un impact de manière plus généralisée pour SERVIOR.

### Un outil novateur, taillé sur mesure...

Un outil dynamique, rassemblant en un seul document, le rapport, son résumé et le plan d'action, a été élaboré. Sa lecture est facilitée par un système de signaux ajustés aux constats réalisés. Il est modulable en fonction du thème de prédilection du lecteur.

Les critères et indicateurs étudiés sont standardisés (1 millier d'items au total), ce qui permet d'objectiver le rapport, le suivi et l'évaluation dans le temps.

Le rapport est à disposition des cadres concernés, de manière électronique, afin de permettre une certaine interactivité lors du suivi des actions.

Une démarche d'évaluation systématique par les audités est prévue, de manière à permettre aux audités d'une part, de préciser leurs attentes et à l'audit, d'autre part, de s'ajuster rapidement en cas de nécessité.

### ... et un programme diversifié

Le programme des audits 2008 a porté sur les domaines classiquement attendus et a également visé des audits plus spécifiques.

- L'audit des centres SERVIOR a concerné le CIPA Wiltz, la MS Esch-sur-Alzette, la MS Echternach et la Résidence Seniors de Troisvierges.
- L'analyse de thèmes choisis dans le cadre d'audits transversaux s'est portée notamment sur le centre logistique et la sécurité.

Les rapports mènent à des plans d'actions arrêtés en accord avec les audités et déterminent les mesures à entreprendre par les responsables concernés jusqu'à une date déterminée.

Des enquêtes ad hoc relatives à des incidents liés aux clients et/ou au personnel, ainsi que des études thématiques on été réalisées. Dans ce cadre, une étude relative au « Bien-être des clients » par rapport au rythme du sommeil et de la nutrition, en partenariat avec la division soins et avec la diététicienne a été menée dans le but de pouvoir offrir à la clientèle un service aussi adapté que possible à sa situation compte tenu des facteurs physiques, psychiques et culturels.

### 2009, TOUT EN CONTINUITE...

Pour 2009, il est prévu d'auditer les centres et d'analyser des thèmes de manière transversale conformément au programme prévisionnel d'audit retenu. Si le thème le nécessite, l'audit fera appel à des spécialistes externes ayant l'expertise du domaine analysé.

<sup>&</sup>lt;sup>(1)</sup> Selon la charte de l'audit interne de SERVIOR, la mission de l'audit interne est d'accompagner continuellement et d'une façon indépendante et objective toutes les démarches engagées par SERVIOR avec pour objectif :

de contrôler le fonctionnement des structures et des instruments de l'établissement

de proposer des améliorations concernant l'efficacité et l'efficience des structures existantes en vue

de créer des valeurs ajoutées.



CIPA Dudelange

# Conseil d'Administration



Le Conseil d'Administration debout de gauche à droite : Pierre JAEGER, François THOMA, Serge EBERHARD, Claude A. HEMMER, Serge HOFFMANN Assises de gauche à droite : Sylvie PAULUS, Maria NIEDERPRUM-CEOLIN, Nicole WEBER

# Les membres du Conseil d'Administration

Président

Vice-président

Membre

Membre

Membre (représentante du personnel)

Membre (représentante des pensionnaires)

Secrétaire

Serge EBERHARD

Claude A. HEMMER

Serge HOFFMANN

Pierre JAEGER

Nicole WEBER

Maria NIEDERPRUM-CEOLIN

Sylvie PAULUS

# Comité de Direction



Le Comité de Direction de gauche à droite : François THOMA, Laurent BRAUN, Corinne THEIS, Alain DICHTER, Bernard BRAUN

# Les membres du Comité de Direction

Directeur Général	François THOMA
Directeur, ayant dans ses compétences les soins, les relations avec les clients et les infrastructures	Bernard BRAUN
Directeur, ayant dans ses compétences l'accueil gérontologique, l'économie domestique et la formation	Corinne THEIS
Directeur, ayant dans ses compétences les finances, la comptabilité et les ressources humaines	Alain DICHTER
Secrétaire Général, ayant dans ses compétences l'informatique, les relations publiques et la coordination de l'administration	Laurent BRAUN

# Direction Générale



La Direction Générale de gauche à droite (dernier rang) : Claude KETTMANN, Alain DICHTER, Robby JHARI, Christian ZECHES Deuxième rang de gauche à droite : Corinne THEIS, Robert WILDANGER, Bernard BRAUN Premier rang de gauche à droite : François THOMA, Marie-Paule HEMMEN, Henri LEMMER, Laurent BRAUN Absent(e)s lors de la prise de vue : Patrick REDING, Denise POOS

Directeur Général François THOMA

## Direction des soins, des relations avec les clients et des infrastructures

Directeur Bernard BRAUN

Chef de la division «Soins» Robert WILDANGER

Chef de la division «Relations avec les Clients» Marie-Paule HEMMEN

Chef de la division «Technique» Christian ZECHES

# Direction de l'accueil gérontologique, de l'économie domestique et de la formation

Directeur Corinne THEIS

Chef de la division «Accueil Gérontologique» Corinne THEIS

Chef de la division «Economie Domestique» Patrick REDING

Chef de la division «Formation» Denise POOS

## Direction des finances, de la comptabilité et des ressources humaines

Directeur Alain DICHTER

Chef de la division «Finances» Alain DICHTER

Chef de la division «Comptabilité» Robby JHARI

Chef de la division «Ressources Humaines» Henri LEMMER

## Secrétariat Général

Secrétaire Général Laurent BRAUN

Chef de la division «Informatique» Claude KETTMANN

Secrétaire de Direction Sylvie BRESCIA



Audit interne
Auditeur interne
Tove THYES

# 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 Raoul VINANDY

Chargé de direction du CIPA d'Echternach Raphaël SCHMITZ

Chargé de direction du CIPA d'Esch-sur-Alzette Claude GERIN

Chargé de direction du CIPA de Howald Xavier THIERY

Chargée de direction du CIPA de Mertzig Jean-Paul FRISER

Chargé de direction du CIPA de Niederanven Steve INFALT

Chargé de direction du CIPA Niederkorn Claude PARISI

Chargé de direction du CIPA Centre du Rham Marcel BAUSCH

Chargé de direction du CIPA de Rumelange Jean-Marc WELTER

Chargée de direction du CIPA de Vianden Gertrud SCHNEIDER

Chargé de direction du CIPA de Wiltz Robert ORIGER

## \* des Maisons de Soins

Chargé de direction de la Maison de Soins de Differdange Marcel BOSSI

Chargé de direction de la Maison de Soins d'Echternach Marcel NOE

Chargé de direction de la Maison de Soins d'Esch-sur-Alzette

Chargé de direction de la Maison de Soins de Vianden Jean-Claude MEYERS

Chargé de direction f.f. de la Maison de Soins de Wiltz Paul CAPRASSE

# Président(e)s des Conseils de Maison



Les Président(e)s des Conseils de Maison debout de gauche à droite : Cécile LUCAS-PLEIMLING, Elise KAUTH-LALLEMAND, Catherine MILLANG-WEIS, Marcel EICHER, Mathias BOCK, Pierre BAUSCH, Jean-Pierre KOETZ, Maria NIEDERPRUM-CEOLIN, Elise DAX-SCHMIT
Assises de gauche à droite : Justine HOFFMANN-RALINGER, Maria KLEIN, Anne HILBERT (en remplacement de René KERSCHEN), Philomène ABENS-DICKEN, Anne SCHANCK-MAYER, Marcelle BANCHIERI-ADAMY. Absentes lors de la prise de photo: Joséphine RONK-HAAG, Léonie CLOOS- STEFFEN †

# \*des Centres Intégrés pour Personnes Âgées (CIPA)

CIPA de Bofferdange

CIPA de Dudelange

CIPA d'Echternach

CIPA d'Esch-sur-Alzette

CIPA de Howald

CIPA de Mertzig

CIPA de Niederanven

CIPA de Niederkorn

CIPA Centre du Rham

CIPA de Rumelange

CIPA de Vianden

CIPA de Wiltz

M. Pierre BAUSCH

M. Marcel EICHER

Mme Maria KLEIN

Mme Maria NIEDERPRUM-CEOLIN

M. René KERSCHEN

Mme Anne SCHANCK-MAYER

Mme Elise DAX-SCHMIT

Mme Marcelle BANCHIERI-ADAMY

Mme Catherine MILLANG-WEIS

Mme Cécile LUCAS-PLEIMLING

Mme Philomène ABENS-DICKEN

Mme Elise KAUTH-LALLEMAND

## \* des Maisons de Soins

Maison de Soins de Differdange Maison de Soins d'Echternach Maison de Soins d'Esch-sur-Alzette

Maison de Soins de Vianden

M. Jean-Pierre KOETZ Mme Justine HOFFMANN-RALINGER Mme Joséphine RONK-HAAG Mme Léonie CLOOS-STEFFEN †



CIPA Centre du Rham

# RAPPORT DU REVISEUR D'ENTREPRISES

Au Conseil de Gouvernement et au Conseil d'Administration de l'établissement public « Centres, Foyers et Services pour personnes âgées »,

#### Rapport sur les comptes annuels

Conformément au mandat donné par le Conseil d'Administration du 15 octobre 2008, nous avons effectué l'audit des comptes annuels ci-joints de l'Etablissement Public Centres, Foyers et Services pour Personnes Âgées (« l'Etablissement »), comprenant le bilan au 31 décembre 2008 ainsi que le compte de profits et pertes pour l'exercice clos à cette date, et l'annexe contenant un résumé des principales méthodes comptables et d'autres notes explicatives.

Responsabilité du Conseil d'Administration dans l'établissement et la présentation des comptes annuels

Le Conseil d'Administration est responsable de l'établissement et de la présentation sincère de ces comptes annuels, conformément aux obligations légales et réglementaires relatives aux comptes annuels en vigueur au Luxembourg. Cette responsabilité comprend : la conception, la mise en place et le suivi d'un contrôle interne relatif à l'établissement et la présentation sincère de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, ainsi que la détermination d'estimations comptables raisonnables au regard des circonstances.

#### Responsabilité du réviseur d'entreprises

Notre responsabilité est d'exprimer une opinion sur ces comptes annuels sur la base de notre audit. Nous avons effectué notre audit selon les Normes Internationales d'Audit telles qu'adoptées par l'Institut des Réviseurs d'Entreprises. Ces normes requièrent de notre part de nous conformer aux règles d'éthique ainsi que de planifier et de réaliser l'audit pour obtenir une assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les comptes annuels. Le choix des procédures relève du jugement du réviseur d'entreprises, de même que l'évaluation du risque que les comptes annuels contiennent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. En procédant à ces évaluations du risque, le

réviseur d'entreprises prend en compte le contrôle interne en vigueur dans l'entité relatif à l'établissement et la présentation sincère des comptes annuels afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité de celui-ci. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par le Conseil d'Administration, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des comptes annuels.

Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

#### Opinion

A notre avis, les comptes annuels donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière de l'Etablissement au 31 décembre 2008, ainsi que des résultats pour l'exercice clos à cette date, conformément aux obligations légales et réglementaires relatives à l'établissement des comptes annuels en vigueur au Luxembourg.

Sans pour autant émettre une réserve sur notre attestation, nous attirons votre attention sur la note 12 de l'annexe aux comptes annuels. Le montant net du chiffre d'affaires au 31 décembre 2008 inclut des recettes pour un montant de d'EUR 46.723.845,78 composées de factures à établir envers l'Assurance Dépendance et l'Union des Caisses de Maladie étant donné que tous les paramètres nécessaires pour l'établissement de la facturation exacte n'ont pas encore été approuvés. Ces recettes ont été estimées par les responsables de l'Etablissement et le Conseil d'Administration de l'Etablissement est confiant quant à la réalisation de ce chiffre d'affaires.

# Rapport sur d'autres obligations légales ou réglementaires

Le rapport de gestion, qui relève de la responsabilité du Conseil d'Administration, est en concordance avec les comptes annuels.

ERNST & YOUNG Société Anonyme Réviseur d'Entreprises

Jeannot WEYER Le 23 avril 2009 Luxembourg, le 23 avril 2009

## RAPPORT DE GESTION

SERVIOR - établissement public « Centres, Foyers et Services pour personnes âgées » créé par la loi modifiée du 23 décembre 1998, gère actuellement 17 structures d'hébergement à savoir douze Centres Intégrés pour personnes âgées (Bofferdange, Dudelange, Echternach, Esch-sur-Alzette, Howald, Mertzig, Niederanven, Niederkorn, Centre du Rham, Rumelange, Vianden, Wiltz) quatre Maisons de Soins (Differdange, Echternach, Esch-sur-Alzette et Vianden), ainsi qu'une structure d'appartements pour personnes âgées à Troisvierges.

L'année 2008 fut une année marquée par des travaux en dehors du quotidien et par des incertitudes financières.

#### 1) Assurance Dépendance

En effet, le Centre Informatique de la Sécurité Sociale a en 2007 et en 2008 travaillé sur l'amélioration de ses systèmes informatiques et ce dans le souhait d'optimiser les systèmes pour leur suivi comme pour la communication avec les gestionnaires et de les adapter suite aux modifications légales. Cette mesure avait pour conséquence que la facturation de l'année 2007 a seulement pu être commencée au mois de juin 2008. Les décomptes définitifs de la part de l'Assurance Dépendance sont seulement parvenus à l'établissement début de l'année 2009. C'est donc seulement à partir de ce moment que SERVIOR peut vérifier les décomptes tout en sachant que SERVIOR a tenu d'intégrer les dernières informations dans les comptes annuels de l'exercice 2008 et ce en faisant des corrections sur l'année antérieure à savoir 2007. Vu que SERVIOR n'a touché que des avances pour 2007, un solde de EUR 1.965.835 en faveur de SERVIOR persiste.

L'année 2008 a continué similairement à celle de 2007, c'est-à-dire que SERVIOR n'était pas en mesure de procéder à la facturation des services rendus dans le cadre de l'Assurance Dépendance faute de l'existence d'une valeur monétaire pour le secteur stationnaire des personnes âgées.

En juin de l'année 2008, le médiateur a pris les négociations en mains, négociations qui ont abouti au mois de mars 2009. De ce fait, les recettes de l'Assurance Dépendance inscrits dans les comptes annuels de l'établissement sont basées sur la valeur monétaire arrêtée en 2009 pour 2008 et les actes réellement prestés en 2008. Ce n'est qu'en 2009 que SERVIOR pourra procéder à une facturation réelle des services rendus en 2008.

Comme en 2007, SERVIOR n'a touché que des avances en 2008 du fait que le paiement des soldes relatifs aux factures était impossible. Par rapport à une recette estimée d'EUR 44.256.646 SERVIOR détient une créance d'EUR 11.957.100 sur l'Assurance Dépendance.

Au 31 décembre 2008, le solde restant dû pour les années 2007 et 2008 se chiffre donc à EUR 13.922.935.

Considérant les années 2005 à 2007 pour lesquelles SERVIOR est en contact étroit avec l'Assurance Dépendance pour déterminer les éventuels remboursements basés sur les décomptes et en prenant en compte l'estimation d'un éventuel remboursement à l'Assurance Dépendance pour 2008, la créance résultante en faveur de SERVIOR se chiffre en principe à environ EUR 7.000.000.

Un autre point en relation avec l'Assurance Dépendance est l'abolition des tâches domestiques fixées par une loi entrée en vigueur au 01 janvier 2007. Pendant l'année 2007, SERVIOR s'était efforcé de prouver que la prise en charge des tâches domestiques dans le

cadre de l'Assurance Dépendance serait importante et véridique et dans l'intérêt de ses clients. En effet, sans cette prise en charge, le prix de pension aurait connu des fortes hausses de l'ordre de EUR 200 à EUR 300 par client par mois.

Dans la loi budgétaire de l'Etat pour 2008, l'Etat a inscrit l'article 46 qu'il y a lieu de citer:

Art. 46. - Prise en charge des tâches domestiques dans les établissements d'aides et de soins:

Par dérogation à l'article 357, paragraphe 2, du Code des assurances sociales, l'Assurance Dépendance prend en charge les tâches domestiques à raison de deux heures et demie par semaine au profit des personnes dépendantes séjournant dans un établissement d'aides et de soins au sens des articles 390 et 391 du Code des assurances sociales.

- rétroactivement au 1er janvier 2007, à condition que l'établissement en cause ait renoncé à une augmentation des prix ou procède avec effet à cette date à une réduction correspondante du prix d'hébergement et au remboursement du trop-perçu éventuel aux bénéficiaires ou à leurs ayants droit;
- pour l'exercice budgétaire 2008, à condition que le prix d'hébergement appliqué aux bénéficiaires de l'assurance soit exempt d'une mise en compte des tâches domestiques et que l'établissement 'aides et de soins souscrive à l'engagement formel de participer à l'étude financière, mise en place par le Gouvernement, en vue d'analyser les différents postes de coûts et éléments susceptibles de rentrer ou non dans la détermination du prix d'hébergement ou la prise en charge de l'assurance dépendance.

Les modalités de la souscription à l'engagement prévu ci-avant ainsi que celles relatives aux rapports

avec l'organisme gestionnaire de l'Assurance Dépendance pour l'exécution des présentes dispositions sont déterminées dans la convention-cadre visée à l'article 388 bis du Code des assurances sociales.

Dans ce cadre, SERVIOR a participé activement à une étude qui a été lancée en 2008 dans le cadre des tâches domestiques par l'Inspection Générale de la Sécurité Sociale (IGSS). Sur 9 sites pilotes en tout, SERVIOR a participé avec 3 centres, à savoir les CIPA's de Mertzig et de Niederkorn, ainsi que la MS de Vianden. L'IGSS a réalisé des enquêtes dans les domaines de la comptabilité et des soins. La fin des études est prévue en principe pour l'année 2009 afin que pour l'année 2010 les décisions puissent être mises en place et en pratique.

#### 2) Les projets

#### a. Constructions

Le projet de rénovation et d'agrandissement du Centre du Rham a été poursuivi et l'achèvement des travaux est prévu pour l'année 2013. La mise en place du projet Bascharage, où la construction d'une résidence senior similaire à celle de Troisvierges est prévue, a été poursuivie et les travaux pourront débuter prochainement.

Le projet de la construction d'une nouvelle maison de soins à Vianden a été poursuivi, un contrat de bail emphytéotique avec la commune quant au terrain ainsi qu'une convention avec le Ministère de la Famille quant au financement ont été signés en 2008. La planification pour des nouvelles constructions à Rumelange et Differdange a été poursuivie. A Esch-sur-Alzette, il est prévu d'agrandir le CIPA actuel moyennant la construction d'une aile supplémentaire de quelque 66 unités. Cet agrandissement aura pour conséquence la fermeture de l'ancienne maison de soins située dans la rue Emile Mayrisch.

Les constructions en cours à savoir, le CIPA de Dudelange et le CIPA de Wiltz ont été continuées et s'achèveront en 2009, respectivement en 2010.

#### b. Reprise

En vue de l'ouverture du nouveau site à Wiltz en 2010, SERVIOR a négocié en 2008 avec la Clinique St. Joseph la reprise de la MS de Wiltz. En effet, il est prévu d'intégrer dans le nouveau site à Wiltz en 2010 aussi bien le CIPA actuel que la MS de Wiltz. Afin de faciliter le passage dans la nouvelle infrastructure, il a été jugé utile par les responsables de reprendre déjà en 2009 la gestion du site.

#### c. Informatique et Administration

Dans le cadre de l'informatique, différents nouveaux systèmes sont en train d'être mis en place comme un développement des logiciels « soins » et « comptable » ainsi que de la mise en place d'un logiciel pour « la gestion des horaires du personnel ». De même, vu l'importance de l'informatique, il a été décidé d'adapter l'infrastructure informatique aux nouveaux besoins.

#### d. Soins

Le projet lancé en 2007, traitant de la philosophie de soins, a été poursuivi et bien accueilli par les clients comme par les agents. Actuellement, les formations internes dans le présent cadre sont en cours et l'introduction de différents types d'évaluations gériatriques a été débutée.

#### e. Repas sur roues

L'entreprise était également active dans le domaine des services pour des clients non hébergés chez SERVIOR. Il faut souligner la mise en place et le développement d'une cellule spécifique à Dudelange en charge, ensemble avec la cuisine régionale d'Esch-sur-Alzette, de la production, du conditionnement et de la livraison des repas sur roues. En 2008, SERVIOR a desservi plus de 130.000 repas sur roues.

Pour SERVIOR établissement public

« Centres, Foyers et Services pour personnes âgées »

Claude A. HEMMER

Vice-président du Conseil d'Administration Serge EBERHARD

Président du Conseil d'Administration



CIPA Centre du Rham

ACTIF	2008	2007
Actif immobilisé		
Immobilisations incorporelles (Notes 2, 3) Concessions, Brevets, Licences, Marques Immobilisations corporelles (Notes 2, 4)	213.879,93	366.079,30
Terrains et Constructions	12.775.849,03	8.104.760,89
Installations techniques et machines	1.815.348,64	1.824.706,28
Autres installations, outillages et mobilier	2.732.733,29	3.876.894,00
Acomptes versés et immobilisations corporelles en cours	6.598.296,00	8.299.103,76
	24.136.106,89	22.471.544,23
Actif circulant Créances		
Créances résultant de ventes et prestations		
de services (Notes 2, 5)	17.663.100,80	7.956.158,55
Autres Créances Avoirs en banques, avoirs en compte de chèques	931.201,77	971.023,21
postaux, chèques et en caisse	39.824.508,68	53.320.576,46
	58.418.811,25	62.247.758,22
Comptes de régularisation	252.187,20	60.908,45
Total de l'actif	82.807.105,34	84.780.210,90

L'annexe ci-jointe fait partie intégrante des comptes annuels.

PASSIF	2008	2007
Capitaux propres		
Dotation en capital (Note 6)	9.688.589,46	9.688.589,46
Autres réserves (Note 6)	10.000.000,00	4.000.000,00
Résultat reportés	14.498.480,84	2.731.121,45
Résultat de l'exercice (Note17)	1.118.787,46	17.767.359,39
Subventions d'investissement en capital (Notes 2, 4 et 7) Subventions Fondation Aide et Assistance	3.500.239,57	1.145.958,08
aux Personnes Agées (Notes 2, 7)	5.730.421.87	5.730.421,87
	44.536.519.20	41.063.450,25
Duavisiana nauv viaguas et abaygas (Natas 9 9 12)		
Provisions pour risques et charges (Notes 8 & 13) Provisions pour grosses réparations	3.402.689,16	2.730.452,42
Autres provisions	6.933.706,52	6.330.425,15
Address provisions		
	10.336.395,68	9.060.877,57
Dettes (Note 9)		
Dettes envers des établissements de crédit		
dont la durée résiduelle est inférieure ou égale à un an	2.398.271,77	6.190.033,21
dont la durée résiduelle est supérieure à un an	10.822.919,63	5.535.180,71
Dettes envers clients	2.429.163,85	2.336.385,50
Dettes sur achats et prestations de services	2.757.487,85	3.322.393,04
Dettes fisales et dettes au titre de la sécurité sociale	1.231.905,95	920.656,09
Dettes envers Institutions Publiques (Notes 1, 9)	7.684.059,62	16.121.983,62
Autres dettes	610.381,79	229.250,91
	27.934.190,46	34.655.883,08
Comptes de régularisation	-	-
TOTAL PASSIF	82.807.105,34	84.780.210,90

L'annexe ci-jointe fait partie intégrante des comptes annuels.

CHARGES	2008	2007
Autres charges externes	20.852.198,60	19.463.796,45
Frais de personnel (Note 10)	59.496.952,93	56.525.675,55
Corrections de valeur sur immobilisations corporelles	2.654.155.01	2 002 200 55
et incorporelles (Notes 3, 4) Corrections de valeur sur éléments de l'actif circulant (Note 2)	3.654.155,01 35.683,08	3.293.366,55 73.824,73
Autres charges d'exploitation (Notes 1, 8)	768.940,71	1.445.261,16
Intérêts et charges assimilées	571.518,11	406.715,24
Dotations aux provisions pour grosses réparations (Note 8)	672.236,74	571.966,70
Corrections sur exercices antérieures, nettes (Notes 2, 5, 11)	624.993,92	38.248,38
Résultat de l'exercice (Note 17)	1.118.787,46	17.767.359,39
TOTAL CHARGES	87.795.466,56	99.586.214,15
PRODUITS		
Montant net du chiffre d'affaires (Notes 1, 2 & 12)	85.362.824,72	78.865.238,29
Autres produits d'exploitation	493.318,84	848.436,35
Intérêts et produits assimilés (Note 7)	1.921.779,10	1.713.432,53
Produits exceptionnels (Note 13)	17.543,90	18.159.106,98
TOTAL DES PRODUITS	87.795.466,56	99.586.214,15

L'annexe ci-jointe fait partie intégrante des comptes annuels.

#### NOTE 1 - ORGANISATION ET OBJET DE L'ETABLISSEMENT

Par la loi du 23 décembre 1998 (modifiée par la loi du 22 décembre 2000) (la « Loi ») a été créé un établissement public sous la dénomination de Centres, Foyers et Services pour Personnes Âgées (« l'Etablissement ») avec effet au 1er 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, Niederkorn, 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 avait 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 avait été conclue pour une durée de 6 ans. Le 18 décembre 2006, l'Etablissement a signé une nouvelle convention avec la Commune de Niederanven pour une période de 6 ans, applicable à partir du 1er janvier 2007.

Selon la nouvelle 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 220.000,00 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 octobre 2005. Les adaptations se font chaque année au 1er janvier sur base de l'indice au 1er décembre. L'Etablissement s'est engagé à affecter le solde des bénéfices émanant de l'exploitation, après déduction de la retenue de 15% revenant à l'Etablissement, sur un compte bancaire spécial ouvert par et au nom de l'Etablissement. Les fonds placés sur ce compte spécial seront réinvestis exclusivement au profit de l'exploitation du Centre Intégré de Niederanven.

Conformément à la loi du 22 décembre 2000 portant :

- a) Sur la reprise de l'Etablissement Public « Centres de Gériatrie » par l'Etablissement Public « Centres, Foyers et Services pour Personnes Âgées » et,
- b) Sur la modification de la loi du 23 décembre 1998 portant création de deux Etablissements Publics dénommés « Centres de Gériatrie » et « Centres, Foyers et Services pour Personnes Âgées »,

l'Etablissement 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 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 1er avril 2001. Le 1er juin de chaque année le loyer sera adapté en fonction de la variation de l'indice, moyenne semestrielle, au 1er avril de la même année, par rapport à celui du 1er avril de l'année précédente.

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

Présentation des comptes annuels

L'Etablissement tient ses livres en Euro (« EUR »). Les comptes annuels ci-joints ont été établis conformément aux dispositions légales et réglementaires luxembourgeoises, les règles définies au titre II de la loi du 19 décembre 2002 concernant le registre de commerce et des sociétés ainsi que la comptabilité et les comptes annuels des entreprises, et en accord avec les principes comptables généralement admis au Luxembourg.

En conformité avec la loi, la présentation des comptes annuels tient compte de la spécificité des activités de l'Etablissement. L'Etablissement utilise notamment les règles d'évaluation suivantes:

#### 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

En matière de biens immobiliers, l'Etablissement distingue entre les biens immobiliers qui lui ont été affectés par l'Etat et les biens immobiliers acquis par l'Etablissement:

a) 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.

Toutefois, 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 dans son rapport du 17 avril 2000, parce que l'affectation des éléments d'actifs tels que définie par la Loi n'a pas donné implicitement lieu à un transfert de propriété desdits éléments et le changement de propriétaire n'a pas été enregistré au cadastre.

b) Les immobilisations corporelles acquises par l'Etablissement après le 1er janvier 1999 sont portées à l'actif du bilan à leur coût d'acquisition. Elles sont amorties linéairement en fonction de leur durée présumée d'utilisation.

#### b.2) Biens mobiliers

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.

#### NOTE 2 - RESUME DES PRINCIPALES REGLES D'EVALUATION (suite)

#### b.3) Dotations d'amortissements

Le coût d'acquisition des biens immobiliers et mobiliers, inscrits par l'Etablissement à l'actif du bilan sont amortis linéairement sur base de leur durée de vie estimée aux taux annuels suivants:

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

#### b.4) Subsides de l'Etat

Les subsides relatifs à l'acquisition d'immobilisations corporelles inscrits par l'Etablissement à l'actif de son bilan sont inscrits dans les capitaux propres au bilan et amortis au même taux que les investissements auxquels ils se rapportent afin que la reprise des subventions s'effectue sur la même durée et au même rythme que l'amortissement de la valeur des immobilisations corporelles acquises au moyen de ces subventions (Note 7).

# b.5) Prise en charge par l'Etat du coût de la construction, de l'aménagement, des transformations et extensions des immeubles affectés par l'Etat

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 a pris en charge pendant 10 ans, à partir du 1er janvier 1999, le coût de la construction, de l'aménagement, des transformations et des extensions des immeubles affectés à l'Etablissement. Par la loi budgétaire de l'Etat pour 2008, l'Etat a renouvelé son engagement pour une période de 10 ans, à partir du 1er janvier 2009.

#### c) Créances

Les créances sont évaluées à leur valeur nominale. Des corrections de valeur sont enregistrées pour tenir compte des risques spécifiques de non-recouvrement. La charge correspondante a été inscrite dans le poste « Corrections de valeur sur éléments de l'actif circulant » (Note 5).

Au moment de la clôture, des créances envers l'Assurance Dépendance sont estimées de façon prudente par l'Etablissement sur base des informations disponibles. Des régularisations éventuelles au moment de l'établissement des décomptes finaux par l'Assurance Dépendance sont enregistrées dans le compte de profits et pertes sous la rubrique « Corrections sur exercices antérieurs, nettes » (Note 11).

#### 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 au 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.

#### NOTE 2 - RESUME DES PRINCIPALES REGLES D'EVALUATION (suite)

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.

#### f) Reclassements de certains montants concernant l'exercice précédent

Pour des besoins de comparaison, certains postes du bilan au 31 décembre 2007 ont été reclassés conformément à la loi commerciale luxembourgeoise.

#### NOTE 3 - IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les mouvements dans les immobilisations incorporelles pour l'année se terminant au 31 décembre 2008 ont été les suivants:

	Concessions, brevets, licences et marques
Coût d'acquisition	
Coût d'acquisition au début de l'exercice	763.806,30
Entrées au cours de l'exercice	2.705,31
Sorties au cours de l'exercice	-
Coût d'acquisition à la fin de l'exercice	766.511,61
Corrections de valeur	
Corrections de valeur au début de l'exercice	(397.727,00)
Corrections de valeur de l'exercice	(154.904,68)
Reprises des sorties de l'exercice	-
Corrections de valeur à la fin de l'exercice	(552.631,68)
Valeur nette comptable à la fin de l'exercice	213.879,93

#### **NOTE 4 - IMMOBILISATIONS CORPORELLES**

Les mouvements dans les immobilisations corporelles pour l'année se terminant au 31 décembre 2008 ont été les suivants:

Terrains e	et constructions	Installations techniques et machines	Autres installations, outillages et mobilier	Acomptes versés et immobilisations corporelles en cours (2)	Total
Coût d'acquisition					
Coût d'acquisition au début de l'exercice	9.124.838,58	5.127.982,74	17.644.988,46	8.299.103,76	40.196.913,54
Entrées au cours de l'exercice	43.990,95	891.206,12	754.008,12	3.663.899,43	5.353.104,62
Sorties au cours de l'exercice	-	-	-	(5.364.707,19)	(5.364.707,19)
Transferts de l'exercice	5.364.707,19	-	-	-	5.364.707,19
Coût d'acquisition à la fin de l'exercice	14.533.536,72	6.019.188.86	18.398.996,58	6.598.296,00	45.550.018,16
Corrections de valeur					
Corrections de valeur au début de l'exercice	(1.020.077,69)	(3.303.276,46)	(13.768.094,46)	-	(18.091.448,61)
Corrections de valeur de l'exercice (1)	(737.610,00)	(900.563,76	(1.898.168,83)	-	(3.536.342,59)
Corrections de valeur à la fin de l'exercice	(1.757.687,69)	(4.203.840,22)	(15.666.263,29)	-	(21.627.791,20)
Valeur nette comptable à la fin de l'exercice	12.775.849,03	1.815.348,64	2.732.733,29	6.598.296,00	23.922.226,96

<sup>(1)</sup> Les amortissements annuels des subventions s'élèvent à un montant de 37.092,26 pour l'exercice 2008 (Note 7).

<sup>(2)</sup> Les « Acomptes versés et immobilisations corporelles en cours » représentent principalement des travaux réalisés sur des nouveaux sites de l'Etablissement.

#### NOTE 5 - CREANCES RÉSULTANT DE VENTES ET DE PRESTATIONS DE SERVICES

Au 31 décembre 2008, le total des créances s'élevant à 17.663.100,80 (2007 - 7.956.158,55), se compose comme suit:

	2008	2007
Créances sur clients	3.727.819,01	3.798.360,92
Provisions pour créances douteuses	(390.821,00)	(400.580,00)
Créances sur l'Assurance Dépendance	13.922.934,75	4.406.429,46
Créance sur la Caisse de Maladie U.E.	217.500,00	-
Créances sur le Fonds National de la Solidarité	185.668,04	151.948,17
	17.663.100,80	7.956.158,55

L'augmentation des créances provient essentiellement de l'augmentation des créances sur l'Assurance Dépendance.

Durant 2008, toutes les factures relatives à l'exercice 2007 ont été soumises à l'Assurance Dépendance. Suite à la réception de la majorité des décomptes finaux en début 2009, la créance sur l'Assurance Dépendance a été revue à la baisse. La charge correspondante pour l'exercice 2007 de 532.724,00 a été intégrée au compte de profits et pertes dans le poste « Corrections sur exercices antérieurs, nettes ».

Pour l'exercice 2008, les recettes provenant de l'Assurance Dépendance et de l'Union des Caisses de Maladie ne sont constituées que de montants estimés par les responsables de l'Etablissement étant donné que tous les paramètres nécessaires pour l'établissement de la facturation exacte n'ont pas encore été approuvés (voir aussi note 12). La créance résultant de la différence entre les estimations et les avances reçues de la part de l'Assurance Dépendance est de 14.455.658,75 (2007 – 4.406.429,46).

L'intégralité de ces créances présente une durée résiduelle inférieure à 1 an.

Des corrections de valeur pour un montant total de 390.821,00 (2007 - 400.580,00) sont enregistrées pour tenir compte des risques spécifiques de non-recouvrement de créances nées sur la période du 1er janvier 2002 au 31 décembre 2008.

#### NOTE 6 - DOTATION EN CAPITAL ET AUTRES RESERVES

#### a) Dotation en capital

L'Etablissement a été créé avec effet au 1er 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 2008, 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.

En date du 24 avril 2008, le Conseil d'Administration a décidé de rajouter à cette réserve la somme de 6.000.000,00 comme fonds de roulement pour assurer certains préfinancements lors des phases de construction de nouveaux projets.

La dotation à cette réserve est faite par allocation de résultats reportés.

#### **NOTE 7 - SUBVENTIONS**

#### a) Subventions Fondations Aide et Assistance aux Personnes Agées

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 347.221,88 (2007 - 286.286,09), 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. Une fois que les investissements de construction et/ou de rénovation du Centre Rham seront achevés, les subventions y afférentes seront amorties en fonction de la durée de vie des biens auxquels ils se rapportent en application de la loi du 19 décembre 2002.

#### b) Subventions d'investissements en capital

L'Etablissement a aussi reçu de la part de l'Etat des subventions de 392.540,18 en vue de l'acquisition de mobilier, des subventions de 2.391.373,75 (2007 - 1.036.115,82) en vue de la transformation du « Centre du Rham » et un montant de 75.000,00 de la part de l'Administration Communale de Troisvierges comme participation aux frais de raccordement électrique et de renaturation du ruisseau sur le site « Résidence Seniors Troisvierges ». Ces subventions sont inscrites dans les capitaux propres de l'Etablissement et sont amorties en fonction de la durée de vie des biens auxquels ils se rapportent en application de la loi du 19 décembre 2002. En conséquence, le cumul d'amortissement au 31 décembre 2008 s'élève à 394.790,18 (2007 - 357.697,92) et pour l'année 2008, l'Etablissement a comptabilisé un amortissement de 37.092,26 (2007 – 34.918,00) (Note 4).

#### **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 1er 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 1er janvier 1999. Elle est reconduite tacitement à son terme pour une durée de deux ans chaque fois. Dans ce contexte, l'Etablissement avait enregistré jusqu'au 31 décembre 2006 des provisions pour un montant de 19.904.950,69 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 à partir du 1er janvier 2009. Les immeubles concernés étaient ceux dont l'état actuel, de l'avis du Conseil d'Administration, ne justifiait, en principe, pas de gros travaux de réparations ou d'aménagements pendant la période entre le 1er janvier 1999 et le 31 décembre 2008.

Le montant de ces provisions avait été déterminé avec prudence par le Conseil d'Administration, sur base des résultats d'une analyse détaillée des besoins prévisibles en matière de grosses réparations. Cette analyse, qui avait été décidée lors de la réunion du Conseil d'Administration du 8 mai 2003 avait été achevée en 2004 avec la contribution d'un bureau d'ingénieurs.

#### NOTE 8 - PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES (suite)

Dans la loi budgétaire de l'Etat pour 2008, l'Etat a renouvelé son engagement de prendre en charge le coût de la construction, de l'aménagement, des transformations et des extensions des structures dont la gestion incombe à l'Etablissement pour une période de 10 ans, à partir du 1er janvier 2009. Ainsi, la base pour la constitution de la provision a changé et la réduction de la provision pour grosses réparations se chiffre à 12.558.214,23. De plus, le Conseil d'Administration a décidé d'adapter la constitution des provisions aux aides financières étatiques usuelles appliquées actuellement par l'Etat luxembourgeois pour ce domaine d'activité. L'application des aides a été estimée à 70% du coût ayant ainsi pour impact supplémentaire une reprise de 70% des provisions restantes après l'application de la prorogation. L'impact pour 2007 est donc augmenté de 5.036.466,70 et se chiffre à un montant total de 17.594.680,93. Considérant encore une modification sur l'année 2006, le montant total de la reprise de provision pour grosses réparations d'élève à 17.746.464,95 en 2007 (voir aussi note 13) tandis que la dotation annuelle 2008 pour la provision pour grosses réparations s'élève à 672.236,74 (2007 – 571.966,70).

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

Le montant de 6.933.706,52 concerne des provisions pour couvrir un risque potentiel de remboursement de certains actes liquidés et contestés par l'Assurance Dépendance relatifs aux années 2000 à 2008. Le montant approuvé par l'UCM et restant à rembourser pour les années 2000 à 2003 s'élève à 342.306,84, tandis que la provision pour les exercices 2004 à 2008 est de 6.591.399,67 (2007 - 5.988.121,35).

Comme les discussions entre l'Etablissement et l'UCM sont actuellement encore en cours, la provision pour les exercices 2004 à 2008 a été calculée sur les mêmes bases que pour les exercices 2000 à 2003. Le Conseil d'Administration estime que cette provision est adéquate et suffisante pour couvrir le risque potentiel de remboursement. La charge correspondante pour l'exercice 2008 de 677.721,00 (2007 - 1.274.201,19) a été intégrée au compte de profits et pertes dans le poste « Autres charges d'exploitation ». Il est à noter que parmi les centres concernés par la mesure précitée figure aussi le CIPA de Niederanven pour un montant total au 31 décembre 2008 de 404.249,44 (2007 - 346.887,40).

#### **NOTE 9 - DETTES**

#### A) Dettes envers des établissements de crédit

En date du 25 mai 2005, l'Etablissement a contracté un emprunt auprès d'un établissement de crédit, sous forme d'un crédit de caisse au taux de marché, avec un remboursement trimestriel des intérêts, pour un montant total de 7.054.142,00. A partir de la conversion du crédit de caisse en prêt en date du 6 avril 2006, le contrat prévoit des remboursements mensuels constants sur base du taux de marché avec une échéance finale du contrat au 10 avril 2021. Le montant à rembourser s'élève à 5.539.447,50 (2007 – 5.862.498,34).

En date du 16 juin 2006, l'Etablissement a contracté une convention de crédit auprès d'un établissement de crédit, sous forme d'un crédit de caisse au taux de marché, avec un remboursement trimestriel des intérêts, pour un montant total de 5.854.000,00. A partir de la conversion du crédit de caisse en prêt en date du 16 avril 2008, le contrat prévoit des remboursements mensuels constants sur base du taux de marché avec une échéance finale du contrat au 30 mai 2033. Le montant à rembourser s'élève à 5.785.195,84 (2007 – 4.645.348,34).

Au 31 décembre 2008, l'Etablissement n'a plus d'autre crédit de caisse.

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 ». Au 31 décembre 2008, l'Etablissement a un découvert bancaire de 1.896.548,06 (2007 – 1.217.367,24) liée à cette ligne de crédit.

#### NOTE 9 - DETTES (suite)

Au 31 décembre 2008, les dettes envers les établissements de crédit supérieures à 5 ans s'élèvent à 8.265.607,33 (2007 – 4.062.013,56).

#### B) Dettes envers clients

Au 31 décembre 2008, le total des dettes envers clients s'élève à 2.429.163,85 (2007 - 2.336.385,50). Ces dettes se composent principalement de garanties payées par les clients.

#### C) Dettes sur achats et prestations de services

Au 31 décembre 2008, le total des dettes sur achats et prestations de services s'élève à 2.757.487,85 (2007 - 3.322.393,04). L'intégralité de ces dettes présente une durée résiduelle inférieure à 1 an.

#### D) Dettes fiscales et dettes au titre de la sécurité sociale

Au 31 décembre 2008, le total des dettes fiscales et dettes au titre de la sécurité sociale s'élève à 1.231.905,95 (2007 - 920.656,09). L'intégralité de ces dettes présente une durée résiduelle inférieure à 1 an.

#### E) Dettes envers Institutions Publiques

Les dettes envers Institutions Publiques représentent pour un montant de 7.684.059,62 (2007 - 16.121.983,62) 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, ainsi que des dettes envers la Commune de Niederanven dans le contexte de la convention signée avec l'Hospice Civil de Niederanven (Note 1).

#### F) Autres dettes

Au 31 décembre 2008, le total des autres dettes s'élève à 610.381,79 (2007 – 229.250,91). Ces dettes se composent principalement de salaires à payer relatives au renouvellement de la convention collective SAS, non encore signée jusqu'à date, ainsi que de TVA à payer sur des achats intracommunautaires.

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

Au 31 décembre 2008 et pour l'année se terminant à cette date, les frais de personnel s'élevant à 59.496.952,93 (2007 - 56.525.675,55) se présentent comme suit:

	2008	2007
Traitements, salaires et charges sociales Autres frais de personnel	58.905.141,23 591.811,70	55.992.466,54 533.209,01
	59.496.952,93	56.525.675,55

Durant l'année se terminant au 31 décembre 2008, l'Etablissement employait en moyenne 1.200 personnes (2007 – 1.164) dont 737 employés (2007 – 708) et 463 ouvriers (2007 – 456).

### NOTE 11 - CORRECTIONS SUR EXERCICES ANTERIEURS, NETTES

Les corrections sur exercices antérieurs d'un montant net total de 624.993,92 (2007 - 38.248,38) représentent principalement des ajustements des recettes en provenance de l'Assurance Dépendance (Notes 5 et 12), des ajustements de cautions clients, des ajustements des notes de crédits relatives à des factures clients, des ajustements relatifs au Fonds National de Solidarité et des reprises de provisions des années antérieurs.

#### NOTE 12 - MONTANT NET DU CHIFFRE D'AFFAIRES

Pour l'exercice 2008, le montant net du chiffre d'affaires de 85.362.824,72 (2007 – 78.865.238,29), se compose comme suit:

	2008	2007
Recettes provenant des clients dont une partie du Fonds National de la Solidarité	38.638.978,94	35.542.968,13
Recettes provenant de l'Assurance Dépendance	44.296.645,78	42.324.529,86
Recettes provenant de l'Union des Caisses de Maladie	2.427.200,00	997.740,30
	85.362.824,72	78.865.238,29

Recettes provenant de l'Assurance Dépendance et Union des Caisses de Maladie

Pour l'exercice 2008, les recettes ne sont composées que de factures à établir envers l'Assurance Dépendance et Union des Caisses de Maladie étant donné que tous les paramètres nécessaires pour l'établissement de la facturation exacte n'ont pas encore été approuvés. Les montants de ces factures à établir ont été estimés par les responsables de l'Etablissement et validés par le Conseil d'Administration de l'Etablissement.

Pour l'exercice 2007, les recettes provenant de l'Assurance Dépendance étaient constituées des montants dont les factures ont été soumises à l'Assurance Dépendance, ainsi que d'un montant estimé par les responsables de l'Etablissement. En 2008, toutes les factures relatives à l'exercice 2007 ont été soumises par l'Etablissement.

#### **NOTE 13 - PRODUITS EXCEPTIONNELS**

Au 31 décembre 2008, les produits exceptionnels correspondent essentiellement à des reprises de provisions pour risques et charges pour un montant de 13.885,40, ainsi qu'à des reprises de provisions pour créances douteuses pour un montant de 3.658,50.

Au 31 décembre 2007, les produits exceptionnels correspondent essentiellement à des annulations de provisions pour grosses réparations pour un montant total de 17.746.464,95 (voir aussi note 8), des remboursements de l'Assurance Dépendance relatifs à l'année 2004 pour un montant total de 356.007,83, ainsi qu'à des reprises de provisions pour créances douteuses pour un montant de 9.034,20.

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

En date du 7 mars 2005, l'Etablissement a signé un contrat de bail emphytéotique avec l'Administration Communale de Bascharage. La durée de l'engagement a été fixée à 50 ans avec possibilité de prolongation sur 99 ans. Le montant total de redevance annuelle est de 9.404,12.

En date du 22 décembre 2008, l'Etablissement a signé un contrat de bail emphytéotique avec l'Administration Communale de Vianden. La durée de l'engagement a été fixée à 50 ans avec possibilité de prolongation sur 99 ans. Le montant total de redevance annuelle est de 12.503,98.

#### **NOTE 15 - 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 2008 et 2007.

#### **NOTE 16 - DONATIONS**

En 2008, l'Etablissement a reçu certains dons mobiliers et en 2007, certains dons mobiliers et immobiliers.

#### NOTE 17 - RÉSULTAT DE L'EXERCICE

Au 31 décembre 2008, le résultat de l'exercice, s'élevant à 1.118.787,46 (2007: 17.767.359,39), se compose comme suit:

	2008	2007
Résultat de l'exercice sans produits exceptionnels Produits exceptionnels	1.101.243,56 17.543,90	(391.747.59) 18.159.106,98
	1.118.787,46	17.767.359,39

Abstraction faite des produits exceptionnels, le résultat de l'exercice s'élèverait à 1.101.243,56 (2007: (391.747,59)).

# Organisation de SERVIOR

# Direction Générale

61, rue Vauban L-2663 Luxembourg

Directeur Général 46 70 13 - 2204

# Direction des soins, des relations avec les clients et des infrastructures

Directeur	46 70 13 - 2204
Division des Soins	46 70 13 - 2129
Division des Relations avec les Clients	46 70 13 - 2102
Division Technique	46 70 13 - 2120

# Direction de l'accueil gérontologique, de l'économie domestique et de la formation

Directeur	46 70 13 - 2204
Division de l'Accueil Gérontologique	46 70 13 - 2116
Division de l'Economie Domestique	46 70 13 - 2115
Division Formation	46 70 13 - 2204

# Direction des finances, de la comptabilité et des ressources humaines

Directeur	46 70 13 - 2204
Division Finances	46 70 13 - 2076
Division Comptabilité	46 70 13 - 2112
Division des Ressources Humaines	46 70 13 - 2111

## Secrétariat Général

Secrétaire Général	46 70 13 - 2204
Division Informatique	46 70 13 - 2121
Secrétariat de Direction	46 70 13 - 2204

# Les Structures de SERVIOR

# Les Centres Intégrés





CIPA BOFFERDANGE
Monsieur Jean-Marie WIRTH

154, rue de Luxembourg
L-7374 BOFFERDANGE

Tél. 33 17 17 - 1 Fax 33 54 94





CIPA DUDELANGE
Monsieur Raoul Vinandy
9, rue Pierre Dupong
L-3449 DUDELANGE

Tél. 51 87 87 - 1 Fax 51 19 31





CIPA ECHTERNACH
Monsieur Raphaël SCHMITZ

27A, rue Duchscher
L-6434 ECHTERNACH

Tél. 72 83 11 - 1 Fax 72 74 37





CIPA ESCH/ALZETTE Monsieur Claude GERIN 10, op der Léier L-4240 ESCH/ALZETTE

Tél. 55 65 72 - 1 Fax 55 95 70





CIPA HOWALD
Monsieur Xavier THIERY

48, rue du Couvent
L-1363 HOWALD

Tél. 26 84 48 44 Fax 26 84 48 45





CIPA MERTZIG
Monsieur Jean-Paul FRISER

8, rue Principale
L-9168 MERTZIG

Tél. 88 81 91 - 1 Fax 88 90 30





CIPA NIEDERANVEN
Monsieur Steve INFALT

« Am Sand »
L-6906 NIEDERANVEN

Tél. 34 72 70 - 1 Fax 34 72 70 - 9000





CIPA NIEDERKORN
Monsieur Claude PARISI
1, rue de Pétange

L-4645 NIEDERKORN

Tél. 58 36 21 - 1 Fax 58 00 63





CIPA CENTRE DU RHAM Monsieur Marcel BAUSCH 1, plateau du Rham L-2427 LUXEMBOURG

Tél. 47 20 21 - 1 Fax 47 20 21 - 2000





CIPA RUMELANGE
Monsieur Jean-Marc WELTER

7, rue Nic Pletschette
L-3743 RUMELANGE

Tél. 56 48 01 - 1 Fax 56 22 22





CIPA VIANDEN
Madame Gertrud SCHNEIDER

49, Grand Rue
L-9410 VIANDEN

Tél. 83 47 57 - 1 Fax 84 91 85





CIPA WILTZ
Monsieur Robert ORIGER
Rue du Château
L-9516 WILTZ

Tél. 95 83 33 - 1 Fax 95 00 82

## Les Maisons de Soins





MS DIFFERDANGE Monsieur Marcel BOSSI 35, rue de l'Hôpital L-4581 DIFFERDANGE

Tél. 58 47 58 - 1 Fax 58 62 39





MS ECHTERNACH Monsieur Marcel NOE

19, rue Maximilien L-6463 ECHTERNACH

Tél. 72 64 26 - 1 Fax 72 82 31



#### MS ESCH/ALZETTE

55, rue Emile Mayrisch L-4240 ESCH/ALZETTE

Tél. 57 03 03 - 1 Fax 57 03 03 - 216





MS VIANDEN
Monsieur Jean-Claude MEYERS
L-9440 VIANDEN

Tél. 83 44 84 - 1 Fax 83 44 84 - 3030

# Les Logements pour personnes âgées



## **CIPA BOFFERDANGE**

154, rue de Luxembourg L-7374 BOFFERDANGE

Tél. 33 17 17 - 1 Fax 33 54 94



## **RS TROISVIERGES**

12, rue Massen L-9907 TROISVIERGES

Tél. 26 90 68 - 1 Fax 26 90 68 - 55