



Rapport annuel 2010

SOMMAIRE

| | | | |
|--|-----------|--|-----------|
| Message du Conseil d'administration | 3 | 4 Comptes annuels au 31.12.2010 | 41 |
| | | Rapport de gestion | 41 |
| | | Rapport du réviseur d'entreprises | 45 |
| | | Bilan | 46 |
| | | Compte de profits et pertes | 48 |
| | | Annexe (Note 1-17) | 49 |
| 1 Présentation de SERVIOR | 4 | 5 Who is who de SERVIOR | 61 |
| Statut | 4 | Conseil d'administration | 61 |
| Mission | 4 | Comité de direction | 62 |
| Organisation structurelle | 4 | Direction générale | 63 |
| Organisation financière | 5 | Président(e)s des Conseils de maison | 64 |
| Services et prestations | 7 | | |
| Philosophie d'entreprise | 10 | | |
| 2 Chiffres clés 2010 | 11 | 6 Carnet d'adresses | 65 |
| Indicateurs rapides | 11 | Direction générale | 66 |
| Données financières | 11 | Centres intégrés pour personnes âgées | 66 |
| Lits et structures d'hébergement | 12 | Maisons de soins | 69 |
| Résidents | 13 | Résidence seniors | 69 |
| Collaborateurs | 14 | | |
| 3 Activités 2010 et perspectives 2011 | 18 | Impressum | 71 |
| Divisions | 18 | | |
| Assistance et soins | 18 | | |
| Économie domestique | 20 | | |
| Accueil gérontologique | 23 | | |
| Relations avec les clients | 25 | | |
| Finances | 26 | | |
| Comptabilité | 26 | | |
| Ressources humaines | 28 | | |
| Informatique | 28 | | |
| Technique | 30 | | |
| Formation | 35 | | |
| Activités de support | 38 | | |
| E-Qalin | 38 | | |
| Audit interne | 39 | | |

Luxembourg, le 15 juin 2011

Message du Conseil d'administration

L'année passée, le Conseil d'administration a été amené à se poser la question, si, au bout d'une décennie de fonctionnement et étant parti quasiment de zéro en 1999, année de création de l'établissement public, les choix en matière de politique de l'entreprise avaient été les bons, si les décisions prises en matière d'orientation avaient été les bonnes.

Une analyse approfondie, des entretiens réguliers avec les pensionnaires, les conseils de maisons, les représentants du personnel ainsi qu'une première ébauche d'un plan d'entreprise, ont mis en évidence que l'orientation de la politique de l'établissement va décidément dans la bonne direction.

L'accent est mis et continuera à être mis et ce de façon encore plus intense et sans détour sur l'aspect "qualité" des prestations fournies et à fournir. Cet aspect qualité prime à tous les niveaux et dans tous les services.

Il va de soi que l'aspect "qualité" est essentiellement et surtout tributaire d'une excellente qualification du personnel et donc se fonde sur une bonne formation de départ et une forte offre de formation continue. Le seul chiffre de EUR 1.524.923 investis en 2010 dans la formation, se traduisant par près de 41.000 heures de formation, pour plus de 7.000 participants, illustre de façon impressionnante l'importance que SERVIOR accorde à cet aspect de la notion de "qualité".

D'un autre côté, une restructuration de divers services a permis d'améliorer nettement le service rendu au client en le rendant plus efficace et plus rapide.

Ainsi une nette amélioration a pu être atteinte par la réforme de la "cuisine". L'abandon du concept d'une cuisine centrale au profit de cuisines locales, c'est à dire de la préparation de la restauration dans chaque centre a non seulement permis d'offrir une cuisine plus proche des désirs et des goûts des pensionnaires - qui, par ailleurs sont impliqués dans la planification au moyen d'une commission "cuisine" dans chaque centre, - mais a même permis de réaliser des économies substantielles.

Dans un tout autre domaine, la centralisation du service de la comptabilité garantit une exécution plus rapide et surtout plus sûre de tout ce qui concerne la facturation ainsi que le contrôle des flux financiers indispensables.

Toutefois, les meilleures initiatives en matière d'amélioration qualité ne servent à rien, si elles ne sont pas accompagnées de fortes mesures d'accompagnement et de contrôle.

Aussi, le Conseil d'administration, de concert avec les responsables de la Direction générale, insistent pour disposer en permanence d'un système performant d'audit interne, ainsi que pour un développement constant du système d'appréciation et d'analyse E-Qalin.

À noter que cette même recherche de qualité se traduit dans la réalisation des projets de construction ou de rénovation des centres intégrés, maisons de soins ou d'appartements encadrés.

Aussi, même si cette politique sans compromis de recherche de qualité entraîne parfois des revers, en imposant des décisions douloureuses, p.ex. la décision de se séparer d'un partenaire, qui ne comprend ou ne partage pas l'approche inconditionnelle de qualité de SERVIOR, ou même, pour qui le coût prime l'aspect qualité, le Conseil d'administration de l'entreprise se voit largement appuyé dans sa politique par le grand nombre de demandes qui sont adressées à SERVIOR en vue d'une consultation - p.ex. en matière de construction d'appartements encadrés ou adaptés, ou d'une assistance ou d'une reprise de la gestion d'un centre existant.

Cette approche "qualité", l'axe principal de la philosophie de SERVIOR, est partagée par tout le personnel de l'établissement. À aucun moment elle n'est facile à transposer dans la réalité.

Qu'il soit permis donc au Conseil d'administration de remercier tous les collaborateurs pour leur engagement à surmonter les difficultés qui se présentent régulièrement et à supporter chaque jour un fardeau qui parfois risque d'être trop lourd et de les encourager à continuer à approfondir et à améliorer continuellement cette approche, qui définitivement s'est avérée être la bonne.

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

1

Présentation de SERVIOR

Statut

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

À cette époque, deux ministères distincts œuvrent en faveur de la personne âgée:

- le **ministère de la Famille et de l'Intégration**, à travers son établissement public "Centres, Foyers et Services pour personnes âgées", est responsable des "Centres intégrés pour personnes âgées, CIPA" (anciennement "Maisons de retraite") et
- le **ministère de la Santé**, par le biais son établissement public "Centres de gériatrie", gère les "Maisons de soins".

Lors de la constitution du Gouvernement en 1999, la politique en faveur des personnes âgées est mise dans son entièreté dans les mains du ministère de la Famille et de l'Intégration. De ce fait, la loi du 22 décembre 2000 fait reprendre l'établissement public "Centres de gériatrie" par l'établissement public "Centres, Foyers et Services pour personnes âgées". Dorénavant, les différentes structures de logement sont donc gérées par une même instance ce qui correspond à la volonté déclarée du Gouvernement.

En 2001, l'établissement public "Centres, Foyers et Services pour personnes âgées"* se dote de la dénomination commerciale SERVIOR: un nom court, prégnant et facilement mémorisable auprès de tout public.

Depuis sa création, l'établissement dispose de sa propre personnalité juridique et jouit d'une autonomie financière et administrative. L'établissement est géré dans les formes et selon les modalités du droit privé, sous la tutelle du ministre ayant dans ses attributions la Famille.

* Dans la suite du document, nous allons employer le terme "établissement"

Mission

Conformément à la loi modifiée, SERVIOR a pour mission de créer, de reprendre et de gérer:

- 1 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,
- 2 des structures d'accueil destinées à l'hébergement et à la réadaptation de personnes âgées dépendantes de tierces personnes ou relevant de la gériatrie-psycho.

Sur le plan concret, cela se traduit notamment par la gestion de structures d'hébergement pour personnes âgées ainsi que par la mise à disposition d'un service de repas sur roues.

Organisation structurelle

Conformément à la loi, respectivement au règlement d'ordre intérieur, plusieurs organes sont responsables de la stratégie et de la gestion journalière de SERVIOR.

Conseil d'administration

Le Conseil d'administration se compose de cinq membres effectifs nommés par le Grand-Duc. Quatre membres sont proposés par le Conseil de Gouvernement et un membre est proposé par le personnel via scrutin direct et secret. La loi prévoit par ailleurs que le Conseil d'administration peut être complété par un sixième membre proposé par les pensionnaires. SERVIOR applique cette pratique depuis sa création.

Le Conseil prend toutes les décisions en relation avec la gestion de SERVIOR. Certains points, dont par exemple les budgets d'investissement et d'exploitation ainsi que le prix de pension, doivent être soumis à l'approbation du ministre de tutelle.

Comité de direction

Le Comité de direction, présidé par le directeur général de l'établissement, se compose de trois directeurs et du secrétaire général. Si le directeur général assure un lien direct avec les différents centres d'hébergement, les trois directeurs et le secrétaire général garantissent la coordination des 10 divisions qui existent au sein de la direction.

Ensemble, les 5 membres du Comité de direction sont chargés de la mise en œuvre des décisions du Conseil d'administration, de leur transposition à la vie intérieure et de la gestion journalière de SERVIOR. Il incombe également au Comité de direction de soumettre au Conseil d'administration des propositions et des projets portant sur le fonctionnement et l'organisation de l'établissement en tant que tel.

Les décisions sont prises en tant que collège.

Chefs de division

Au sein de la direction, on distingue 10 divisions:

- Division Assistance et soins
- Division Économie domestique
- Division Accueil gérontologique
- Division Relations avec les clients
- Division Finances
- Division Comptabilité
- Division Ressources humaines
- Division Informatique
- Division Technique
- Division Formation

Elles correspondent alternativement aux secteurs clés de l'établissement (ex.: assistance et soins, économie domestique, accueil gérontologique) ou aux thèmes transversaux à toute entreprise (ex.: finances, comptabilité, ressources humaines).

Hiérarchiquement, les divisions fonctionnent sous les trois directeurs et le secrétaire général du Comité de direction qui se partagent les divisions selon leurs compétences. À leur tour, chacune des divisions est dirigée par un chef de division.

Les chefs de division assurent notamment la direction et la coordination de leur division respective et veillent à l'établissement ainsi qu'à la mise à jour des lignes directrices, procédures et standards de leur secteur clé. Le travail des chefs de division a une implication directe sur le fonctionnement des centres d'hébergement.

Les chefs de division, ensemble avec les membres du Comité de direction, forment la **Direction générale** de SERVIOR.

Chargés de direction

Les chargés de direction sont responsables de la gestion journalière de leur centre respectif, qu'il s'agisse d'un CIPA, d'une maison de soins ou de logements encadrés pour personnes âgées. Il leur appartient également de représenter leur structure auprès des clients et de leurs proches, du personnel, des autorités et des organisations locales.

Nommés par le Conseil d'administration sous réserve d'approbation par le ministre de tutelle, ils pilotent les équipes dirigeantes des différents centres. Ces équipes se composent, outre du chargé, des chefs de département et des chefs de service. À ce titre, il s'agit de noter que chaque centre est, en principe, organisé selon deux grands départements: "Assistance et soins" et "Économie domestique". De ces départements dépendent les autres services qu'on retrouve à l'intérieur des centres, dont par exemple le service animation, le service restauration ou encore le service technique.

Organisation financière

Conformément à la loi, SERVIOR dispose d'une personnalité juridique et d'une autonomie financière.

Quant à son **fonctionnement interne**, SERVIOR ne bénéficie d'aucune aide financière de la part de l'État. De ce fait, toutes les dépenses doivent être couvertes par les recettes provenant de trois sources majeures:

- assurance dépendance (54%)
- prix de pension (parts payées par les résidents et par le Fonds National de Solidarité) (43%)
- assurance maladie (3%)

Au niveau **des aides financières à la construction**, SERVIOR est considéré au même titre que tout autre gestionnaire de services et de structures pour personnes âgées.

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.

Assurance dépendance

Les recettes générées par l'assurance dépendance sont la première source de financement de SERVIOR.

En effet, depuis son introduction en 1999, l'assurance dépendance finance, entre autres, des aides et soins fournis à la personne dépendante, qu'elle soit à son domicile ou en institution.

Au niveau des prestations prises en charge, il s'agit notamment d'aide pour les **actes essentiels pour la vie** classifiés en trois domaines:

- hygiène corporelle: se laver, se brosser les dents, se rendre aux toilettes...
- nutrition: manger, boire...
- mobilité: s'habiller, se lever, se coucher...

Pour pouvoir bénéficier de l'assurance dépendance, le cumul de ces actes doit dépasser le seuil de 3,5 heures par semaine et l'état de dépendance doit durer, suivant toute probabilité, six mois ou être irréversible. Le degré de dépendance est déterminé par une cellule d'évaluation et d'orientation spécialisée en la matière.

Ainsi, chaque personne reconnue dépendante et installée dans un centre de SERVIOR dispose d'un plan de prise en charge individuel dont les frais sont portés directement par l'assurance dépendance. SERVIOR est remboursé, après coup, de la contrepartie monétaire calculée pour les différents actes, pour lesquels il est toujours prescrit une qualification minimale par la Caisse Nationale de Santé (CNS).

La cotation de ces actes n'est pas fixe: chaque année, l'Union des caisses de santé négocie la valeur monétaire d'une heure d'aide et de soins ensemble avec la Confédération des organismes prestataires d'aides et soins (COPAS). La COPAS représente l'ensemble des prestataires d'aides et de soins installés au Luxembourg.

À titre d'exemple, en 2010, SERVIOR a touché EUR 55.003.143 par le biais de l'assurance dépendance, pour un total de 1.084.450 heures prestées.

CIPA BOFFERDANGE



Prix de pension

Les rentrées liées au prix de pension constituent le deuxième pilier des recettes de SERVIOR.

Le prix à payer mensuellement par le pensionnaire inclut l'hébergement, la restauration et l'encadrement (accueil gérontologique) à l'exception des prestations dans le cadre de l'assurance dépendance. Les personnes dont les revenus ne suffisent pas à couvrir l'entièreté du prix de pension se voient aidées par le Fonds National de Solidarité.

SERVIOR reconsidère annuellement le prix de pension conformément au budget établi pour l'année en cours. Ce calcul tient compte, notamment, d'une provision pour grosses réparations afin de pouvoir subvenir aux dépenses liées.

Le prix de pension n'est pas le même au niveau de tous les sites. Il varie selon le type de logement, le personnel en place et le confort de la chambre. Notons aussi que les CIPA de Niederaanven et de Hesperange appliquent des prix spécifiques du fait que ces deux institutions appartiennent non pas à SERVIOR mais à leur commune respective.

À titre d'exemple, signalons que le prix de pension moyen pour les CIPA appartenant à SERVIOR s'est monté, en 2010, à EUR 2.239,43 (2009: EUR 2.184,72) par mois. Pour les maisons de soins, il était de EUR 2.111,92.

En 2010, la somme de toutes les recettes liées au prix de pension s'est élevée à EUR 39.128.265.

Services et prestations

En sa qualité de gestionnaire de services et de structures pour personnes âgées, SERVIOR offre une large palette de prestations à l'attention de sa clientèle:

- des centres d'hébergement si la vie en autonomie au domicile de la personne âgée trouve ses limites,
- des services de soutien connexes qui s'adressent aux personnes âgées qui vivent encore à domicile,
- un service de repas sur roues destiné à toute personne âgée qui ne peut plus assurer la préparation de ses repas.

Structures d'hébergement

D'abord, SERVIOR est spécialisé dans la gestion d'infrastructures d'hébergement pour personnes âgées.

Ceci se matérialise par la mise à disposition de:

- logements encadrés pour personnes âgées
- centres intégrés pour personnes âgées
- maisons de soins

Il s'agit ici de toute la gamme de logements stationnaires agréés par le ministère. En effet, afin de gérer des structures de jour et de nuit accueillant des personnes âgées dépendantes, tout gestionnaire doit disposer d'une autorisation gouvernementale, appelée agrément. Les exigences en matière de personnel, de l'infrastructure et des prestations d'assistance et/ou de soins varient en fonction du type d'infrastructure.

Logements encadrés pour personnes âgées

Pour l'heure, SERVIOR exploite une seule structure de logements encadrés pour personnes âgées: la Résidence seniors à Troisvierges.

La particularité de ces appartements encadrés aux superficies et aménagements variables réside dans l'entière liberté dont jouissent les clients. Chacun peut mener son propre style de vie au sein de son appartement individuel et compter, si nécessaire, sur l'assistance d'une équipe qualifiée. Ce type de logement peut être qualifié de formule intermédiaire entre le domicile et un CIPA.

SERVIOR met à disposition les appartements moyennant un contrat d'hébergement. L'équipement de base comprend une cuisine équipée, un séjour, une chambre ou deux à coucher ainsi qu'une salle de bains aménagée pour personnes à mobilité réduite. Il revient aux pensionnaires de meubler leur appartement.

Comme les logements encadrés s'adressent exclusivement à des personnes qui ne nécessitent pas plus de 12 heures de prestations hebdomadaires d'aides et de soins, il va de soi que les résidents sont encore assez autonomes.

Afin de suffire aux critères prévus dans le cadre de l'agrément étatique, les structures doivent répondre à plusieurs obligations. Ainsi, le gestionnaire doit assurer, pendant au moins cinq jours de la semaine, la présence d'un collaborateur pour aider les pensionnaires. Ceci

vaut uniquement pour les huit heures de service par jour. En dehors de cette plage horaire, les prestations d'aides et de soins doivent être garanties par un réseau de soins joignable via un service d'appel assistance installé obligatoirement dans chaque appartement.

En complément à ces services fixés par la loi, SERVIOR gère un restaurant (service de midi) et un bistrot au sein de sa résidence seniors.

Dans les années à venir, SERVIOR compte développer d'autres structures de ce type.

Centres intégrés pour personnes âgées (CIPA)

Le CIPA est la forme de logement la plus représentée parmi les solutions d'hébergement proposées par SERVIOR. Il s'agit d'institutions qui accueillent de jour et de nuit des personnes âgées valides ou légèrement dépendantes à leur entrée. Si l'état de santé exige des soins supplémentaires au courant du séjour, la personne âgée n'est plus obligée de quitter les lieux. C'est là une des différences fondamentales par rapport aux "Maisons de retraite" dont les CIPA ont pris la relève.

Outre ce critère, tout CIPA doit pouvoir garantir à chacun de ses clients les actes suivants:

- prestations retenues dans le cadre de l'assurance dépendance (voir page 6): aides dans les domaines de l'hygiène corporelle, de la nutrition ou de la mobilité,
- prestations de l'accueil gérontologique: logement, repas, permanence d'assistance et de soins 24 heures sur 24, nettoyage de la chambre, animation socioculturelle...
- soins infirmiers (injections, pansements, prévention et soins d'escarres, gestion des médicaments, aide et soutien psychologique...) ou autres soins prescrits (kinésithérapie...) par un médecin.

Au niveau des **infrastructures**, les CIPA de SERVIOR offrent, à part les chambres qui sont des zones strictement privées, des espaces communs composés, par exemple, d'un restaurant, d'une cafétéria, d'une petite épicerie ou encore d'une bibliothèque. Quelques centres disposent également d'un salon de coiffure ou de pédicure, voire de locaux dédiés à l'ergothérapie, à la kinésithérapie ou même à la cuisine thérapeutique.

Quoique les **soins** soient légèrement moins développés au niveau des CIPA que des maisons de soins, ils constituent un aspect important de la prise en charge des personnes âgées. Afin de garantir un suivi optimal, chaque

pensionnaire se voit attribué un soignant de référence. Le cas échéant, les soins sont prestés selon le plan de prise en charge délivré par l'assurance dépendance tout en étant une réponse aux besoins du pensionnaire. Chaque acte est documenté électroniquement.

Dès lors que l'on sait que les repas comptent parmi les moments privilégiés pour les personnes âgées vivant en institution, SERVIOR accorde une importance particulière à la qualité de la **restauration**. Les petits-déjeuners et les repas du soir sont servis sous forme de buffet, le repas de midi est servi à table avec deux menus au choix. Une petite carte proposant des plats saisonniers complète l'offre. Tous les plats sont équilibrés et composés en collaboration avec des diététiciens. La très grande majorité des centres dispose d'une cuisine de production.

Afin d'offrir un cadre de vie agréable à ses pensionnaires et aussi dans un but de préservation et de stimulation des capacités, SERVIOR encourage les relations avec les autres résidents, les contacts avec la famille et la participation aux activités collectives. Résultat: le **programme d'activité et d'animation** des différents centres est très riche et prévoit une variété d'activités occupationnelles ou thérapeutiques, au sein ou en dehors de la structure. Citons quelques exemples: atelier botanique, atelier de couture, soirées de jeux, thés dansants, séances de lecture, initiation aux médias, activités physiques (billard, danse, pétanque, jeu de quilles...), et sorties diverses: Octave, Schueberfouer, visites de musée, vacances à l'étranger...

Maisons de soins

Les maisons de soins accueillent des personnes atteintes d'une dépendance grave dès leur admission. Ceci se traduit par un besoin initial en aide et en soins dépassant les 12 heures de prestations hebdomadaires.

L'organisation générale au niveau des maisons de soins s'inspire très largement de celle des CIPA vers tout en étant orientée plus spécifiquement vers une population fortement dépendante.

Pour toutes ses nouvelles constructions, SERVIOR veille à des **infrastructures** spécialement adaptées aux exigences des pensionnaires dépendants: petits groupes de vie, terrasses sécurisées, jardins thérapeutiques, grands espaces ambulatoires dégagés de tout obstacle ou danger pour répondre aux besoins accrus de mouvement chez les personnes qui souffrent de démence.

Au vu de l'état de santé des pensionnaires, les **équipes de soins** sont renforcées. Tout comme leurs collègues des CIPA, le personnel soignant des maisons de soins bénéficie régulièrement de formations portant, par exemple, sur un des thèmes suivants: traitement de la douleur, prévention des chutes, accompagnement en fin de vie ou gestion des médicaments.

Si la qualité de la **restauration** ne change pas par rapport aux CIPA, les repas sont souvent pris dans des petites salles à manger ou unités de vie où un accompagnement individuel peut être garanti.

Finalement, le **programme d'activité et d'animation** est lui aussi conçu en tenant compte des spécificités de la population résidente.

Au-delà, SERVIOR offre dans toutes ses structures d'hébergement des **groupes socio-gérontologiques**. Il s'agit d'unités spécialisées pour des personnes désorientées et atteintes de démence. Dans ces espaces de vie, des collaborateurs dédiés essayent de maintenir ou de réactiver, sans pression, les compétences des pensionnaires.

Services de soutien aux non-résidents

SERVIOR propose aux seniors qui continuent à vivre à leur domicile de profiter des nombreux services liés aux

centres d'accueil. La formule **Table de midi** permet ainsi à toute personne âgée de prendre le repas principal de la journée dans un des centres de SERVIOR. Si la personne le souhaite, elle peut même passer l'après-midi dans le centre de son choix: en effet, à l'image des foyers de jour, la formule **Journée de découverte** proposée par SERVIOR offre la possibilité de participer à un encadrement de qualité. SERVIOR garantit le transfert entre le domicile et la structure d'accueil. Via la formule **Chambres de vacances**, la personne âgée peut disposer temporairement d'un lit dans une des structures d'hébergement de SERVIOR. Ceci par exemple dans un souci de soulagement des proches ou en guise de phase de convalescence de la personne âgée après hospitalisation.

Repas sur roues

Finalement, SERVIOR est un important prestataire de **Repas sur roues**. En cette qualité, il fournit des menus chauds et équilibrés à toute personne âgée qui n'est plus en mesure d'en assurer la préparation. Ce service est offert avec le concours des communes qui ont signé des contrats de collaboration avec SERVIOR. Les repas, composés pour la plupart d'un potage, de crudités, d'un plat à 3 composants et d'un dessert, sont préparés et emboîtés dans deux cuisines SERVIOR équipées spécialement à cet effet.

CIPA DUDELANGE



Philosophie d'entreprise

SERVIOR est avant tout obligé envers ses résidents.

Les fondements de la philosophie d'entreprise se résument comme suit:

- Offrir aux résidents un **lieu de vie agréable et sécurisant**
- Garantir des **soins de qualité** en toutes phases de vie
- Proposer aux résidents un **encadrement social** varié et adapté
- Maintenir **l'autonomie des résidents** à travers la stimulation des capacités
- Fonctionner comme **réseau social** ouvert à tous, sans considération de la situation sociale ou de l'état de santé de la personne
- Jouer le rôle de **lieu d'intégration**, indépendamment des origines, des vécus et des modes de vie des résidents
- Constituer des **endroits tournés** vers l'extérieur et ancrés dans l'environnement socioculturel et local

CIPA DUDELANGE



2

Chiffres clés 2010

Indicateurs rapides

Infrastructures d'hébergement

CIPA: 12
Maisons de soins: 4
Résidence seniors: 1

Clients

Nombre de clients: 1.525
Hommes: 358 (27%)
Femmes: 1.167 (73%)
Âge moyen: 83 ans
Clients nouvellement admis: 383
Heures de soins et de soutien: 1.084.450

Collaborateurs

Nombre de collaborateurs: 1.416
Collaborateurs nouvellement engagés (CDI): 115
Nationalités prépondérantes: Luxembourgeois,
Allemands, Français
Participants aux formations: 7.207
Heures de formation: 40.873
Budget de formation: EUR 1.524.923

Économie domestique

Nombre de repas sur roues servis par an:
132.300 dans 19 communes
Nombre de repas servis dans les institutions
par jour: 1.570
Nombre de recettes (entrées, plats, desserts): 850
Nombre de cuisiniers qualifiés: 44

Données financières

Chiffre d'affaires: EUR 101.131.270
Recettes totales: EUR 103.089.485
Dépenses totales: EUR 97.477.704
Bénéfice: EUR 5.611.781
Frais de personnel: EUR 70.269.185

Grands chantiers en cours

Rham continuation du projet de construction et de transformation de l'espace seniors
Diekirch début du projet de construction d'une nouvelle maison de soins
Vianden continuation du projet de construction d'une nouvelle maison de soins
Wiltz phase finale du projet de construction d'un nouveau CIPA (déménagement des premiers clients mi-mai 2011)

Données financières

Chiffre d'affaires

En 2010, SERVIOR a réalisé un chiffre d'affaires de EUR 101.131.270 ce qui représente une hausse de 8,15% par rapport à l'exercice 2009.

Cette hausse résulte principalement de l'augmentation du volume des recettes liées à l'**assurance dépendance**.

- En premier lieu, cette variation s'explique par un nombre plus important de prestations de soutien qualifié accordées au cours de l'année 2010 par la cellule d'évaluation et d'orientation, prestations qui ont pu être réalisées directement par les services de SERVIOR. Comme il est de la politique de SERVIOR de travailler avec un nombre élevé de personnel très qualifié (infirmiers, éducateurs, ergothérapeutes et kinésithérapeutes), l'accord de la prise en charge de prestations de soutien qualifié de la part de l'assurance dépendance a donc eu un impact direct et significatif sur l'accroissement des recettes.
- En second lieu, les recettes liées à l'assurance dépendance vont en s'augmentant du fait que les clients nouvellement admis sont de plus en plus nécessiteux au niveau des soins.

L'**adaptation du prix de pension à l'indice de coût de la vie de 2010** intervient également, mais à une moins forte raison.

Évolution du bénéfice

Le bénéfice 2010 de SERVIOR se chiffre à EUR 5.611.781 et connaît une évolution extraordinaire par rapport à l'année précédente (2009: EUR 433.478). Cette hausse considérable tient à deux éléments ma-

jeurs: d'une part, elle est en interrelation directe avec l'augmentation du volume des recettes liées à l'assurance dépendance. Cette hausse s'est accompagnée, d'autre part, d'une restriction budgétaire sans pareil. Résultat: des recettes exceptionnelles non-prévisibles.

Lits et structures d'hébergement

Nombre de lits et ventilation par centre

En 2010, SERVIOR a pu occuper 1.567 lits (2009: 1.567 lits) dans les 17 centres alors que la capacité maximale théorique est de 1.583 lits.

Le nombre de lits tient compte des différents types de logement (CIPA, maisons de soins et logements encadrés pour personnes âgées = résidence seniors [RS]) et inclue également les quelques appartements mis à disposition sans contrat d'aide à Bofferdange (Logement pour personnes âgées (LPA).

Par rapport à 2009, les chiffres sont restés strictement identiques; pour 2011, on peut calculer d'ores et déjà avec une augmentation des capacités. En effet, même si le nombre de structures d'hébergement diminuera, le nombre de lits sera majoré de 33 unités. Ceci s'explique par l'ouverture d'un nouveau centre à Wiltz qui impliquera la fermeture de l'ancien CIPA dans le château de Wiltz ainsi que de la maison de soins installée dans l'hôpital Saint Joseph.

| | | 2010 | 2009 |
|---------------|-------------------|--------------|--------------|
| CIPA | Bofferdange | 127 | 127 |
| | Dudelange | 206 | 206 |
| | Echternach | 72 | 72 |
| | Esch-sur-Alzette | 167 | 167 |
| | Howald* | 119 | 119 |
| | Mertzig | 35 | 35 |
| | Niederkorn | 153 | 153 |
| | Niederanven* | 158 | 158 |
| | Rham | 40 | 40 |
| | Rumelange | 70 | 70 |
| | Vianden | 39 | 39 |
| | Wiltz | 45 | 45 |
| | Sous-Total CIPA | | 1.231 |
| MS | Differdange | 85 | 85 |
| | Echternach | 56 | 56 |
| | Vianden | 107 | 107 |
| | Wiltz | 42 | 42 |
| Sous-Total MS | | 290 | 290 |
| Autres | LPA Bofferdange | 8 | 8 |
| | RS Troisvierges | 38 | 38 |
| | Sous-Total Autres | | 46 |
| Total | | 1.567 | 1.567 |

Répartition des lits selon les centres d'hébergement

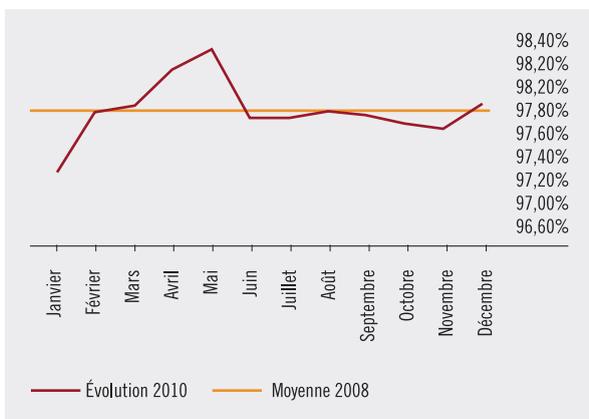
* CIPA communal

Taux d'occupation

Calculé au 31 décembre 2010, le taux d'occupation moyen des chambres au sein des structures d'hébergement de SERVIOR a été de 97,79%. Malgré tous les efforts consentis, il n'a pas pu atteindre le taux espéré pour 2010 fixé à 100%.

Avançons deux tentatives d'explication:

- D'abord, l'occupation des **chambres pour couples** s'avère très difficile. En effet, grâce au concours des réseaux d'aide et de soins à domicile, l'entrée en institution se fait de plus en plus tard. Ceci est d'autant plus vrai pour les personnes âgées qui vivent en couple: effectivement, ce groupe cible n'opte pour une admission qu'à partir du moment où les deux personnes du couple deviennent fortement dépendantes.
- Puis, on remarque également un certain **manque d'engouement** pour la résidence seniors à Troisvierges et les logements pour personnes âgées proposés à Bofferdange. Il est probable que cette formule d'habitation soit encore méconnue parmi les clients potentiels. Afin d'y remédier, SERVIOR va intensifier ses efforts de promotion en la matière.



Taux d'occupation des chambres

Base de référence: 1.567 lits au 31.12.2010

Résidents

1.525 pensionnaires étaient logés dans les différentes structures d'hébergement de SERVIOR au 31 décembre 2010.

Admissions 2010

Tout au long de l'année 2010, SERVIOR a admis 383 nouveaux résidents (2009: 353):

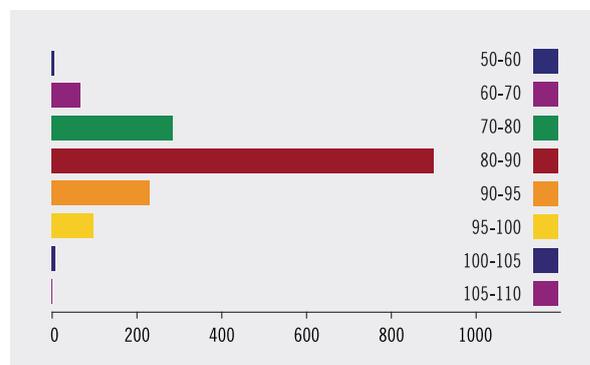
- **268** admissions au niveau des **CIPA** (dont les admissions dans les centres de Niederanven et de Howald qui appartiennent à leur commune respective)
- **106** admissions au niveau des **maisons de soins**
- **9** admissions au niveau de la **résidence seniors** à Troisvierges et des logements pour personnes âgées à Bofferdange

Parmi toutes ces admissions, on a pu identifier 26 (2009: 38) **personnes victimes du nazisme**. En effet, en tant que successeur juridique de l'État dans les contrats conclus entre les Enrôlés de Force et le Conseil national d'une part et l'État d'autre part, SERVIOR est tenu de porter une attention particulière aux admissions prioritaires des victimes du nazisme.

Ventilation par tranche d'âge

Les chiffres 2010 prouvent que la moyenne d'âge des résidents reste élevée avec un âge moyen de 83,20 ans. À titre d'exemple, l'espérance de vie à la naissance se situe à 77,6 années pour les hommes et à 82,7 années pour les femmes (Chiffres: Statec, 2005/2007). Si on considère la ventilation selon le type d'habitat, on constate les spécificités suivantes: les pensionnaires des CIPA sont les plus âgés, suivis de près des clients des maisons de soins. Les occupants de la résidence seniors sont nettement plus jeunes: en moyenne, ils n'ont que 77 ans.

Afin d'être complet, signalons encore les valeurs extrêmes: le pensionnaire le plus jeune est âgé de 50,34 ans tandis que le doyen des pensionnaires est âgé de 106,92 ans.



Ventilation des pensionnaires par tranches d'âge

Base de référence: 1.525 pensionnaires au 31.12.2010

Ventilation par sexe

Quant à la répartition par sexe, l'année 2010 n'a pas révélé de surprises: avec un taux de 72,62% pour la population de sexe féminin, ces résidents continuent à être largement majoritaires par rapport aux résidents masculins. Avec cette proportion, les maisons SERVIOR se situent dans la norme européenne.

Collaborateurs

Chiffres 2010 et évolutions

Avec 1.416 collaborateurs (1.340 ETP) au 31 décembre 2010, SERVIOR a encore augmenté son effectif par rapport à l'année précédente (2009: 1.295 collaborateurs) et continue à figurer parmi les 20 employeurs les plus grands au Luxembourg.

En termes d'engagements, **115 nouveaux collaborateurs** ont pu signer un contrat de travail à durée indéterminée en 2010. Les postes se situent essentiellement au niveau des services "Assistance et soins". D'autres collaborateurs ont eu des avenants à leur contrat existant ou ont été engagés à durée déterminée.

Outre des contrats de travail classiques, SERVIOR propose bien d'autres formes de conventions de collaboration: des **contrats d'apprentissage** pour les jeunes qui veulent décrocher un diplôme, des **contrats de stage** ou encore des **contrats d'étudiant** pour quiconque souhaite acquérir une expérience professionnelle rémunérée durant les congés scolaires.

En étroite collaboration avec l'ADEM (Administration de l'Emploi) et le SNAS (Service National d'Action Sociale), SERVIOR s'investit en plus dans le futur des jeunes gens moins chanceux: les jeunes demandeurs d'emploi ou les sans-emplois de longue durée ont la possibilité d'intégrer l'équipe SERVIOR en signant des **contrats d'initiation**, d'insertion ou de réinsertion dans la vie professionnelle.

Finalement, les **bénévoles** contribuent largement au bon fonctionnement de SERVIOR. Ainsi, les amicales des différentes structures d'hébergement collaborent, par exemple, activement à l'organisation de diverses festivités (fête des mères, bazar, excursions, fête du printemps...). De même, plusieurs ateliers d'activités très appréciés (Bitzatelier, Liesatelier...) se font avec le soutien de bénévoles qui contribuent ainsi directement à la qualité de vie des pensionnaires de SERVIOR.

Ensemble, toutes ces personnes constituent la première richesse de SERVIOR. La variété de leurs profils professionnels et personnels, leur grande expérience et leur motivation contribuent, jour après jour, au bien-être des clients et à l'essor de l'entreprise.

Frais de personnel

Les frais de personnel sont passés de EUR 67.405.167 en 2009 à EUR 70.269.185 en 2010, ce qui correspond à une augmentation de 4,25%.

L'augmentation s'explique par les éléments suivants:

- nouveaux engagements
- avancements des carrières
- indice du coût de la vie
- accords salariaux pour les agents sous statut étatique
- accords salariaux de la Convention Collective de Travail du Secteur d'Aide et de Soins et du Secteur Social (CCT-SAS)

Au niveau de SERVIOR, les frais de personnel constituent 72% des dépenses.

Ventilation par statut

Aujourd'hui, chaque personne nouvellement engagée auprès de SERVIOR travaille sous le statut de la CCT-SAS. Cependant, au vu de quelques reprises d'autres structures et au vu de l'histoire – SERVIOR émane de services étatiques –, il existe une grande diversité de statuts à l'intérieur de l'établissement.



Ventilation des collaborateurs par statut

Base de référence: 1.340 collaborateurs au niveau des centres d'hébergement - 2010

| | |
|-----|--|
| FON | Fonctionnaires |
| EHL | Salariés privés engagés sous la convention collective de l'Entente des Hôpitaux Luxembourgeois |
| OUE | Ouvriers de l'État |
| EME | Employés de l'État |
| SAS | Salariés privés engagés sous la convention collective du secteur d'aide et de soins et du secteur social |

La plupart des agents travaillent sous le statut de la CCT-SAS à savoir 66%. Les agents avec un statut public (fonctionnaires, employés et ouvriers de l'État) ne représentent plus que 30%. La part des agents sous statut de la convention collective des Établissements Hospitaliers Luxembourgeois (EHL) représente 4%.

Ventilation par service

Au niveau des différents centres d'hébergement, le travail quotidien s'organise en 7 grands services:

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

SERVIOR étant au service du bien-être de la personne âgée, il est normal que la plupart des collaborateurs travaillent dans le domaine de l'**assistance et des soins**. Les tâches sont multiples et variées, que ce soit dans le domaine des soins (préparation des médicaments, pansements, injections...) ou dans l'assistance (aide à l'hygiène corporelle, aide aux repas, techniques de rééducation...). Le personnel soignant collabore de près avec les agents impliqués dans l'organisation des programmes d'**animation** (activités thérapeutiques et occupationnelles) et avec ceux du service de l'**accueil gérontologique**. Référence est faite ici aux collaborateurs qui interviennent prioritairement dans l'encadrement de personnes âgées autonomes.

Comme SERVIOR attribue une grande importance à la **restauration**, le nombre des collaborateurs en charge de la préparation des repas et du bon fonctionnement des

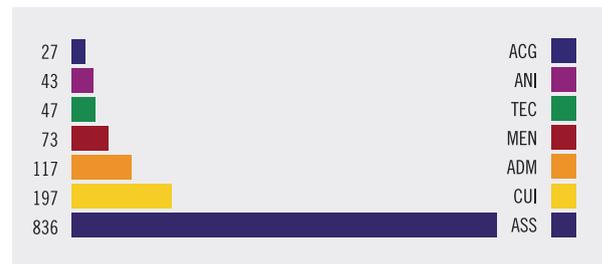
restaurants est aussi conséquent. D'autant plus que le personnel du service des repas sur roues fait partie de cette catégorie.

Même si SERVIOR travaille avec des sous-traitants pour le nettoyage des locaux et du linge, il reste assez de tâches pour occuper tout un pool de personnes actives dans le **ménage**: travail de nettoyage, changement des parures de lits, entretien des plantes, cafétéria, bouillottes...

Au niveau des différentes structures d'hébergement, le **service technique** coordonne les projets de construction et de transformation et est en charge de travaux classiques d'entretien et de réparation. Il garantit en plus la surveillance et l'entretien des installations électriques.

Enfin, chaque centre dispose d'une direction et d'un **service administratif** où ce dernier intervient notamment dans les tâches suivantes: accueil, correspondance, commandes, travaux informatiques, réception et distribution du courrier, facturation...

En 2010, les collaborateurs se sont répartis comme suit:



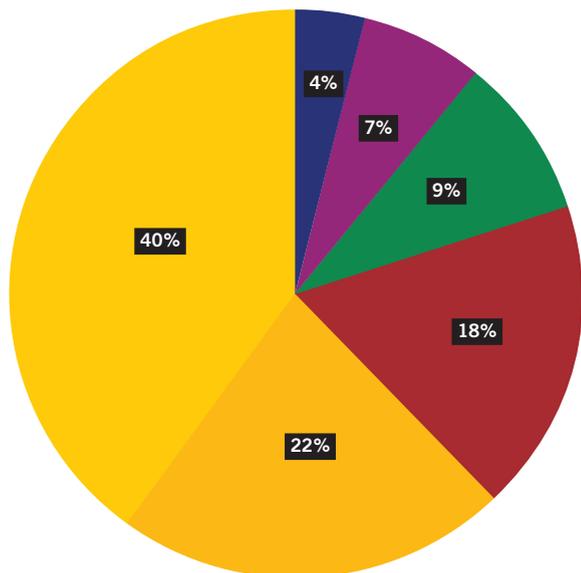
Ventilation des collaborateurs par service

Base de référence: 1.340 collaborateurs au niveau des centres d'hébergement - 2010

Ventilation par nationalité

Les collaborateurs sont d'origines très diverses.

En effet, 24 différentes nationalités travaillent auprès de SERVIOR, dont 5 représentent la majorité de l'effectif:



Répartition des collaborateurs par nationalité

Base de référence: 1340 collaborateurs au niveau des centres d'hébergement - 2010

- Autres (4%)
- Belge (7%)
- Portugais (9%)
- Français (18%)
- Allemand (22%)
- Luxembourgeois (40%)

Nonobstant la grande variété de nationalités, le luxembourgeois est la langue véhiculaire au sein de SERVIOR et ce dans le but de servir au mieux les clients.

Tous les agents qui ne maîtrisent pas la langue sont invités à suivre des cours de luxembourgeois.





Brasserie Bo le tuff

3 Activités 2010 et perspectives 2011

Divisions

Assistance et soins

SERVIOR est au service des personnes âgées qui présentent, pour la plupart, un état de dépendance plus ou moins avancé avec toutes les formes de maladies liées potentiellement au grand âge.

Afin d'y réagir, SERVIOR travaille selon une philosophie d'encadrement et de soins qui place la personne âgée et ses besoins spécifiques au centre de tous les processus. Au-delà de ce principe fondamental, une démarche en soins qui se base sur des concepts théoriques reconnus, une formation continue élaborée, des systèmes de documentation informatisés et un management de qualité sont autant de facteurs qui permettent aux collaborateurs de se porter garants, jour après jour, de prestations de haut niveau en matière d'assistance et de soins.

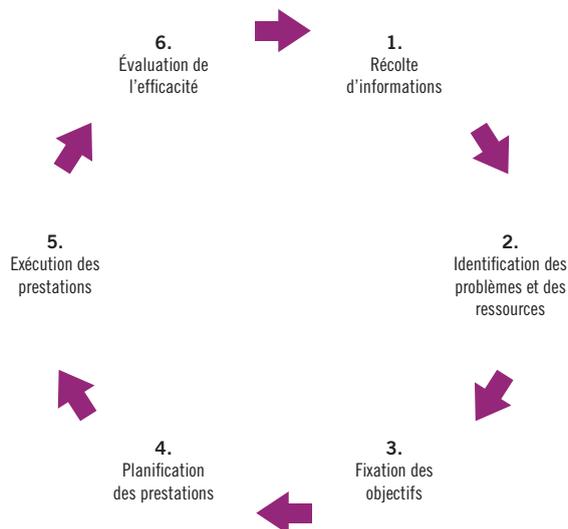
Réalisations 2010

Implémentation du logiciel "Sinfonie Soins"

La documentation des soins est déterminante dans la qualité des soins. À cette fin, SERVIOR œuvre à la mise en place progressive du logiciel "Sinfonie Soins", un système qui permet une documentation uniforme dans les différents centres d'hébergement. Complémentairement au volet "Soins", Sinfonie dispose d'un module "Administration" dont l'implémentation est finalisée depuis 2008. Cet outil permet, par exemple, la planification des interventions et des tournées basées sur la nomenclature de l'assurance dépendance indispensable pour la facturation.

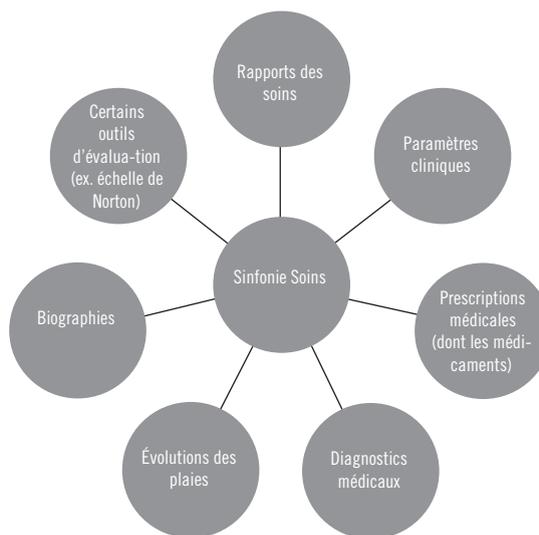
2010 a vu la fin de la phase d'installation du module "Soins" dans les derniers sites de SERVIOR. Ces travaux ont été accompagnés d'importants travaux de traduction (allemand-français) relatifs à l'interface du module. Parallèlement, les collaborateurs ont dû être formés au nouvel outil.

Dès lors, tous les soignants de SERVIOR disposent d'une plateforme identique et commune, indépendamment du site et indépendamment de la langue choisie.



Le processus de soins en 6 étapes

Une fois le logiciel installé, l'informatisation de l'anamnèse a été le premier cas d'application concret. Comme informatisation rime avec uniformisation, il a fallu trouver un consensus sur la manière de documenter la récolte des données, qui représente, par ailleurs, également la première étape de toute démarche de soins. Le respect de cette logique infirmière est certes un des facteurs qui explique que l'outil a été facilement intégré dans le quotidien professionnel des équipes de soins. À noter que le volet administratif du logiciel a été moins bien accueilli en son temps.



Les domaines documentés par Sinfonie Soins

Les nombreux avantages du dossier électronique par rapport au dossier papier ont aussi contribué au succès d'intégration. En effet, des possibilités de filtrage des informations, de création de rapports et d'analyses permettent une communication plus rapide, efficace et transparente. SERVIOR souhaite poursuivre ces pistes en collaboration avec différents acteurs (médecins, pharmaciens...) afin de créer une solution intégrée répondant aux besoins des différents partenaires.

Afin de compléter l'harmonisation des outils de documentation, SERVIOR a également procédé à l'uniformisation des documents papiers restants comme les fiches de documentation pour les apports hydriques, les latéralisations...

L'aboutissement à cette plateforme informatique aurait été impossible sans le concours **précieux des infirmiers et infirmières de référence**. Grâce à leur apport, SERVIOR dispose dès à présent de procédures basées sur un langage professionnel spécifique qui permet à tous les soignants (aides-soignantes, diététiciennes, éducateurs, ergothérapeutes, infirmières, kinésithérapeutes) d'illustrer de façon standardisée le processus de planification des soins.

Dans ce contexte de standardisation, il convient de mentionner encore la création du guide "Manuel pratique des soins de la peau et des plaies" créé par les infirmières de référence en prévention et soins des plaies.

Formation continue

Au cours de l'année 2010, la division Assistance et soins a procédé au recrutement d'une troisième infirmière coordinatrice en développement et en formation.

En effet, la gériatrie – qui est une spécialité des soins – nécessite l'intervention de professionnels particulièrement formés aux caractéristiques d'une population de plus en plus dépendante et présentant souvent de multiples pathologies évolutives. La formation initiale à elle seule ne peut pas répondre à ce défi, d'où la formation continue s'avère indispensable. Sensibilisation en soins palliatifs, Encadrement de clients déments, Prévention des chutes des pensionnaires, Soins de la peau et des plaies, Hygiène, telles sont quelques-unes des formations spécifiques réalisées tout au long de 2010.

Facturation

En 2010, les départements de soins ont dû procéder à la facturation des prestations prises en charge par l'assurance dépendance et l'assurance maladie de 2 années entières: la facturation de 2009 (un retard causé par la mise en pratique des modifications légales de 2007, qui n'a pas pu être rattrapé en 2009) et celle de 2010. Dès lors, SERVIOR n'a plus besoin de provisionner les montants y relatifs et la présentation des comptes est redevenue plus facile.

Recensement des gestes soignants

Un autre dossier suivi tout long de l'année a été celui de l'étude mandatée par le ministère de la Famille et de l'Intégration et le ministère de la Sécurité sociale, préparant l'introduction d'une comptabilité analytique uniforme dans les établissements à séjour continu.

À cette fin, tous les gestionnaires de services et de structures pour personnes âgées doivent recenser et mesurer, à l'aide de questionnaires auto-administrés, l'entièreté des actes prestés endéans deux journées de travail. À noter que l'étude s'étale sur 3 vagues d'enquête (3x48h) par an. En milieu hospitalier, le pendant est le PRN (Programme de Recherche en Nursing) qui permet une mesure en minutes de la charge en soins et en travail dans une unité de soins.

Pour SERVIOR, le seul travail de recensement des gestes soignants a représenté, en 2010, presque 2.500 heures d'enregistrements chronométrés, sans parler du temps d'organisation et de suivi. La charge est telle que SERVIOR n'exclut pas la création d'un département spécialisé en recensement au sein de sa structure.

Au niveau de la coordination nationale, différents représentants de la direction de SERVIOR ont passé, en 2010, des centaines d'heures dans les différents groupes de travail pour représenter le secteur du séjour continu. Le CIPA Bofferdange a été retenu comme l'une des maisons pilotes participant à la mise en place d'une version test de la comptabilité analytique.

L'année 2010 de SERVIOR a donc été une année marquée par l'évolution positive au niveau de la profession soignante et par un apport extraordinaire au niveau de l'administratif, sans oublier l'essentiel: les efforts quotidiens que les collaborateurs de SERVIOR fournissent pour satisfaire les besoins de ses pensionnaires.

Économie domestique

Les services de l'Économie domestique sont comparables aux structures connues dans l'hôtellerie: restauration, hygiène, ménage, buanderie. La division travaille étroitement avec le service de l'animation du fait que les plaisirs gourmands vont souvent de pair avec un encadrement associé.

La qualité des prestations liées à l'économie domestique impacte indéniablement sur la qualité de séjour des pensionnaires. D'où aussi la motivation d'amélioration continue.

Réalisations 2010

Production des repas

En 2010, SERVIOR a revu entièrement sa philosophie quant à la production des repas. Pendant près de 10 ans, les 6 centres les plus grands de SERVIOR ont été livrés quotidiennement à partir d'une cuisine centrale. À partir de novembre 2010, chaque centre SERVIOR a commencé de nouveau à produire dans ses propres locaux. De la sorte, les chefs de cuisine peuvent mieux adapter les plats aux goûts et besoins de leurs clients. Comme d'habitude, le recensement des suggestions s'est fait, également en 2010, lors des commissions de cuisine: il s'agit ici d'entrevues régulières entre les pensionnaires avec le chargé de direction et les équipes de cuisine en place.

Une autre nouveauté a concerné la gamme des menus: traditionnellement, les pensionnaires de SERVIOR ont pu choisir entre 3 plats et une "Petite carte" optionnelle. Sans toucher au principe de la variété, le nombre des menus au choix se résume à partir de 2010 à deux menus: le premier est dorénavant le même dans tous les centres de SERVIOR alors que le deuxième est à discrétion du chef et se base sur les propositions des commissions de cuisine. La petite carte est depuis 2010 un élément instauré dans toutes les maisons et laisse de la place, entre autres, aux spécialités luxembourgeoises: tête de veau, foie, pieds de cochon... Le menu standardisé est le garant d'une ligne saine et équilibrée et spécialement adaptée aux besoins nutritifs de la personne âgée.

Au final, de grands efforts ont été portés aux desserts. Notamment, la variété (produits laitiers, fruits, gâteaux...) et la présentation standard de chaque dessert ont été reconsidérées en 2010. Dans ce contexte, il y a lieu de mentionner encore la réalisation d'un livre de cuisine interne rassemblant tous les desserts fabriqués au sein de SERVIOR.

Repas sur roues

La livraison de repas sur roues a une longue tradition auprès de SERVIOR. Au vu du succès grandissant, la ligne de production de Dudelage a atteint ses limites et a été transférée, en décembre 2010, dans le CIPA d'Esch-sur-Alzette. Auparavant, la cuisine d'Esch avait été modernisée avec la mise en place de nouvelles cellules froides et une salle propre dernière génération. Ces adaptations, à hauteur de EUR 280.000, contribuent à la satisfaction des 560 clients, qui profitent jour après jour du service des repas mobiles.

En 2010, SERVIOR a livré quelque 132.300 repas pour le compte de 19 communes.

Projet d'hydratation

En vue de motiver les clients à bien s'hydrater, tous les centres SERVIOR ont été équipés, en 2010, d'une machine qui permet de purifier, de désinfecter, de réfrigérer et de gazéifier l'eau du robinet. Ainsi, tous les clients SERVIOR peuvent profiter dès lors d'une eau plate ou gazeuse et ce, à une température constante et avec l'intensité de "bulles" souhaitée. Les normes HACCP sont respectées.

Semaines à thème

Des spécialités culinaires venues d'ailleurs, une décoration associée, un encadrement thématique en accord avec le reste... tel est le principe des semaines à thème en place depuis 2003. Deux fois par an, les pensionnaires sont invités à ces voyages culinaires pour découvrir de nouvelles saveurs et traditions.

En 2010, le thème du printemps a invité les pensionnaires à aller à la rencontre de l'**Afrique** avec des produits traditionnels comme les pommes douces, le Manioc ou la banane plantain, un féculent équivalent à la pomme de terre. La semaine thématique de l'automne a mis à l'honneur la **Grèce**. Des spécialités, comme le Gyros et la Moussaka, un plat au four à base d'aubergines et de viande hachée; le pain Pita accompagné de Feta, tous ces plats locaux ont connu un véritable succès. À noter que les nouveaux plats créés dans le cadre des semaines à thème sont à chaque fois intégrés dans la composition des menus de SERVIOR et contribuent ainsi à une variété de plats toujours plus grande.

Afin de permettre au personnel de cuisine de se mettre au goût des pays respectifs, SERVIOR organise traditionnellement une journée de formation, souvent avec le concours d'un chef connu.



REPAS SUR ROUES

Quinzaines de promotion

Les quinzaines de promotion sont principalement dédiées à la fête: le tout commence avec la soirée des amicales et des Conseils de maison (Heemrot) pendant laquelle se rassemblent quelque 250 représentants des différents centres de SERVIOR. Vient ensuite la fête des pensionnaires avec 500 participants. La soirée du personnel clôture les festivités. Ces différents moments festifs sont entrecoupés par une journée de formation s'adressant aux chargés de direction ainsi qu'aux chefs de département et chefs de service.

En 2010, SERVIOR a organisé pour la troisième fois consécutive sa quinzaine de promotion à la "Aal Seeërei"

à Diekirch. Le thème retenu était "La Moselle", région qui s'est particulièrement bien prêtée à de nombreuses dégustations, à commencer par le vin luxembourgeois. La "Rieslingkinnigin", le groupe Vinsmoselle, et certains viticulteurs privés ont fait de la "Aal Seeërei" un vrai endroit de fête. La musique ainsi que la présence d'un magicien ont contribué à une atmosphère conviviale.

Formation en HACCP

Sur le plan d'hygiène, les agents de SERVIOR ont poursuivi le cycle de formation en HACCP entamé en 2009. À noter que cette formation ne s'est pas limitée au seul personnel de cuisine. En effet, le contenu s'est également adressé au personnel soignant impliqué dans les

repas thérapeutiques ainsi qu'aux chefs de département en charge de la formation dans leur centre respectif.

Linge de bain

SERVIOR a poursuivi son projet du leasing des serviettes, des gants et des draps de bain en éponge et l'a étendu à l'ensemble des centres. En plus, chaque client nouvellement admis dans une structure de SERVIOR reçoit, à partir de 2010, un lot de linge de bain. Pour les clients sans plan de prise en charge par l'assurance dépendance, ce service est inclus dans le forfait "Entretien linge de corps"; pour les autres, les frais sont couverts par l'assurance dépendance.

Les avantages de ce projet sont la qualité constante du linge ainsi que la garantie de disponibilité des pièces en nombre suffisant.

CIPA BOFFERDANGE



Accueil gérontologique

La division de l'Accueil gérontologique a comme objectif d'encadrer, au sein des CIPA, les clients sans prise en charge de l'assurance dépendance. En l'occurrence, il s'agit de personnes autonomes (38% des pensionnaires) qui gèrent leur vie presque indépendamment de toute aide extérieure.

À première vue, la mission d'encadrement de ces clients peut paraître paradoxale. Or, SERVIOR constate depuis longtemps qu'il est essentiel de promouvoir activement le maintien de l'autonomie de cette clientèle tout en favorisant le contact avec les autres pensionnaires du centre et les associations externes. Sans cet accompagnement soutenu, les personnes âgées autonomes au départ risquent de glisser vers une dépendance qui pourrait passer inaperçue par le personnel soignant.

Dans le même contexte, la division a créé le poste de la gouvernante. Cette dernière accompagne le client autonome dès son entrée en institution afin d'éviter tout risque d'isolement, d'ennui ou de repli sur soi. Avec beaucoup de discrétion et d'empathie, elle suit l'évolution du client en termes de nutrition, de santé ou de tenue vestimentaire. Cet accompagnement se fait dans un état de confiance mutuelle. Au vu de son statut particulier, la gouvernante contribue activement à l'élaboration des dossiers biographiques. Enfin, elle entretient un contact étroit avec la famille du client.

En termes d'animations, les prestations offertes par l'Accueil gérontologique sont complémentaires à celles fournies par le service Assistance et soins. En effet, beaucoup d'animations qui sont proposées aux clients des CIPA s'adressent conjointement à des personnes autonomes ou dépendantes. Si le contenu est le même, la prise en charge financière change avec le type de clientèle. D'autres activités s'adressent plus spécifiquement à une population dépendante. Dans ce cas de figure, les professionnels emploieront le terme de soutien, alors que le grand public continuera à parler d'animations.

Réalisations 2010

Précision du rôle de la gouvernante

En 2010, la division de l'Accueil gérontologique a su définir davantage le rôle de la gouvernante en créant des lignes directrices pour ce poste. De plus, les gouvernantes ont pu profiter d'une formation en communication et médiation.

À noter qu'à l'heure actuelle, pas tous les centres ne disposent d'une gouvernante.

Maître d'hôtel

Traditionnellement, le maître d'hôtel auprès de SERVIOR est responsable de la salle de restaurant. De plus, il accueille le client, lui indique sa table et prend la commande de boissons. Au cours du repas, il s'assure que le client est satisfait.

En 2010, SERVIOR a mis l'accent sur le rôle social du maître d'hôtel. En effet, comme les clients passent entre trois et quatre heures par jour au restaurant, il faut leur garantir, outre des repas à haut niveau, un encadrement de qualité et une ambiance conviviale. De ce fait, le maître d'hôtel est spécialement tenu de favoriser la mobilité et la compétence sociale des pensionnaires: c'est ainsi qu'il les invite, par exemple, à se rendre au buffet pour se servir en salade au buffet ou qu'il engage une conversation à une table.

Semaine de santé

Comme l'année précédente, une semaine de santé a été organisée au mois d'octobre dans tous les centres de SERVIOR. Ce projet se situe dans le cadre d'une initiative commune, entamée en 2006, entre plusieurs ministères, dont celui de la Famille et de l'Intégration et celui de la Santé. L'objectif majeur de la campagne est la promotion d'une alimentation saine et d'une activité physique soutenue.

Le plan d'action 2010, doté du label interministériel spécialement créé pour l'occasion, a porté notamment sur les domaines suivants: la relaxation, l'entraînement de la mémoire, la stimulation des cinq sens ou encore la mesure de l'état physique par une fiche de santé recensant des points comme le poids, la tension artérielle, la glycémie ou la capacité pulmonaire.

Appareils de musculation

Dans le but de maintenir et de stimuler les aptitudes physiques de ses clients, SERVIOR a installé, au CIPA Dudelange, une série d'appareils de musculation "**Gérofit**". Ces machines sont spécialement adaptées aux besoins d'une population âgée, fonctionnant sur base de résistances hydrauliques qui facilitent leur manipulation.

À partir de 2010, il est donc possible de s'entraîner sur ces appareils ergonomiques qui sont accessibles à tous les clients de SERVIOR, même si la salle de musculation est installée à Dudelange.

Reste à mentionner que le projet fait partie intégrante du programme "Prévention des chutes" et qu'il a été réalisé en étroite collaboration avec la division Assistance et soins.

SERVIOR Kultur

Dans le cadre de SERVIOR Kultur, le service animation propose depuis 2008 un programme culturel à vocation

nationale du fait qu'il s'adresse à tous les centres de SERVIOR, respectivement à des régions géographiques spécifiques. Les activités à l'affiche sont complémentaires au programme d'animation des centres particuliers.

Nouveauté en 2010: l'offre a été étendue aux clients en chaise roulante qui ont, dès lors, pu profiter de visites de l'Abbaye de Neumünster, de l'aéroport Findel ou encore des cristalleries du Val St Lambert.

SERVIOR on tour

En 2010, plusieurs excursions et vacances ont pu être offertes dans le cadre de SERVIOR on tour: un pèlerinage à Waldbreitbach, une échappée à Cologne, une visite du village alsacien Kirrwiller, des vacances à la côte belge ou en Alsace.

Le principe de SERVIOR on tour s'apparente à celui de SERVIOR Kultur.

CIPA DUDELANGE



Relations avec les clients

Organiser l'accompagnement du client pendant la phase d'admission en institution, gérer le suivi des admissions, garantir l'exactitude des contrats d'hébergement, telles sont quelques-unes des tâches qui relèvent de la responsabilité de la division des Relations avec les clients.

De plus, la division est responsable de la gestion des réclamations et plaintes provenant des clients. Afin de garder le contact avec les pensionnaires, elle suit de près les amicales et les Conseils de maison (Heemrot) et participe régulièrement aux réunions avec les familles.

Finalement, elle gère les dossiers des clients qui doivent faire appel au Fonds National de Solidarité si leur revenu ne leur permet pas de couvrir l'intégralité du prix de pension et leurs besoins personnels.

Réalisations 2010

Mise à jour des listes d'attente

Chaque personne âgée potentiellement intéressée à intégrer une structure d'hébergement doit d'abord procéder à une demande d'admission. S'il ne s'agit pas d'une admission urgente, la personne est ajoutée sur la liste d'attente des demandes préventives.

En 2010, il a été procédé à une mise à jour intégrale de la liste d'attente. Toutes les données personnelles sont gérées via Sinfonie, une interface informatique.

Perspectives 2011

Mesures de promotion

Afin de créer des relations avec les futurs clients, SERVIOR les incitera tout au long de l'année 2011 à profiter des services de soutien proposés aux non-résidents, que ce soit via la formule **Table de midi**, la formule **Journée découverte** ou encore la formule **Chambres de vacances**.

Dans le même esprit, la division organisera des journées de présentation, des portes ouvertes et des visites guidées des différents centres.

Au final, la division consacrera une partie de son énergie à la promotion de la résidence seniors à Troisvierges.

Analyse des besoins

Des services de qualité vont de pair avec une analyse préalable des besoins.

Dans ce sens, SERVIOR améliorera le confort des chambres. En effet, il est prévu de transformer un certain nombre de chambres doubles en chambres simples, entre autres à la maison de soins de Differdange. Ceci contribuera à une sphère privée mieux respectée du client.

Mais les efforts ne vont pas s'arrêter ici: SERVIOR lancera une vaste enquête de satisfaction des prestations auprès des clients existants. Auprès des futurs clients, SERVIOR mènera une analyse des habitudes, mœurs et attentes.

Les résultats seront complétés par les informations obtenues à travers les nombreuses réunions avec les familles des clients, qui servent, entre autres, à collecter les doléances de l'entourage direct des pensionnaires.

Finances

La division des Finances a comme principale fonction de mettre en place et de suivre le **budget** de SERVIOR en tenant compte à la fois des réalités économiques et des projets de développement.

Outre cette mission stratégique, il lui appartient d'assurer, ensemble avec la division de la Comptabilité, le **suivi régulier** des placements et de la trésorerie.

L'élaboration et l'analyse de **reportings** pour les organes de décision comptent également parmi ses fonctions: sur base trimestrielle, elle établit un tableau de bord qui est présenté, ensemble avec les clôtures trimestrielles, au Comité de direction et au Conseil d'administration. Les indicateurs clefs de ce document permettent, d'une part, d'avoir un aperçu général des différentes activités et, d'autre part, d'assurer un suivi au niveau des différentes entités de SERVIOR.

Enfin, la division des Finances assure la gestion des différentes **polices d'assurances** en place chez SERVIOR.

Réalisations 2010

Les projets de construction ont un impact très considérable sur le budget de SERVIOR. Selon les cas, le financement est assuré entièrement par l'État (exemples: projets de Dudelange, Wiltz, Rumelange et Differdange) respectivement par SERVIOR (exemple: Troisièmevirges). Pour d'autres projets, les deux financeurs se partagent les frais (exemples: Diekirch, Vianden).

En 2010, SERVIOR a évalué le montant total des engagements liés à la construction à EUR 134.833.558. Cette somme se compose des subventions étatiques à hauteur de EUR 96.478.437 et d'engagements de fonds propres évalués à EUR 38.355.121.

Afin de garantir le paiement de sa part propre quant aux futures maisons de soins à Vianden (capacité de 72 lits) et à Diekirch (capacité de 110 lits), SERVIOR a dû recourir à un financement externe pour un montant total de EUR 12.549.532.

Perspectives 2011

En 2011, il s'agira de préparer, entre autres, le renouvellement du programme d'assurances en place chez SERVIOR.

Au-delà, il appartiendra à la division des Finances d'automatiser les différents rapports ce qui permettra des analyses plus rapides et plus pertinentes, notamment grâce à l'outil de planification et de reporting en place.

Une autre tâche consistera à préparer l'implémentation du nouveau plan comptable du secteur social et à organiser les formations quant à l'utilisation de ce dernier, ceci en collaboration avec la division de la Comptabilité.

Comptabilité

Le rôle de la division de la Comptabilité s'articule autour de plusieurs axes: d'abord, elle est responsable de la **tenue courante des comptes** en comptabilité générale et comptabilité analytique. Dans ce contexte, elle doit suivre l'évolution de la réglementation comptable et fiscale et veiller à son application au sein de SERVIOR.

Puis elle rassemble, coordonne et vérifie les données comptables et présente sous forme normalisée les **documents comptables légaux** (bilan annuel, compte de résultats...). Elle fournit également à la Direction générale des **analyses financières périodiques** (situations mensuelles, trimestrielles...).

En matière de facturation, la division assure notamment le **recouvrement de créances** et veille à la mise en place et au suivi du système de facturation. De même, elle est en charge de la comptabilisation et du paiement des pièces fournisseurs.

Enfin, elle choisit et met en place les **outils informatiques** pour l'établissement des comptes.

Réalisations 2010

Comptabilité centralisée

Au 1er octobre 2010, la centralisation de la comptabilité commencée en octobre 2009 a été finalisée.

Dès lors, toutes les comptabilités des différents centres de SERVIOR sont rapatriées au siège et cinq agents détachés de grands sites à la Direction Générale assurent la production comptable.

Au vu de la centralisation, la division de la Comptabilité avait été réorganisée en trois services distincts:

- service comptabilité fournisseurs
- service comptabilité clients et trésorerie
- service comptabilité générale

Cette organisation permet une meilleure séparation des tâches tout en contribuant à mieux déceler et à prévenir les risques éventuels d'omissions, d'erreurs ou d'irrégularités.

Également en 2010, l'organisation interne au niveau des collaborateurs a été revisitée: dès à présent, chaque service se compose d'au moins deux agents, ce qui garantit une continuité de production en cas d'absences de courtes durées. De plus, le rayon d'action des agents a été clairement défini en leur attribuant des tâches bien précises endéans leur domaine de compétence.

Grâce la centralisation, d'autres projets ont pu voir le jour en 2010: il s'agit notamment du règlement des dépenses qui se fait désormais par des personnes habilitées à signer au niveau de la Direction générale, tandis que l'engagement des dépenses continue à être fait, comme dans le passé, dans les différents centres de SERVIOR. Cette manière de faire facilite la gestion de trésorerie et permet de limiter le nombre de comptes bancaires par centre d'hébergement.

Multiline

Depuis quelques temps, SERVIOR œuvre à l'installation progressive de Multiline, un service d'opérations bancaires en ligne, mis à disposition par 8 banques permettant la gestion des paiements et des recettes.

Après avoir implémenté avec succès l'encaissement des factures d'hébergement moyennant domiciliation au mois de janvier 2010, SERVIOR a commencé à préparer la mise en place de la gestion des paiements des factures fournisseurs.

À cette fin, il a d'abord fallu mettre à jour, dans l'outil comptable Navision, la base de données avec ses quelque 3.300 fournisseurs actifs. Cette opération, à elle seule, était d'une telle envergure qu'elle s'est étalée sur les 6 premiers mois de l'année.

Ensuite, des modifications au niveau de l'outil comptable Navision ont dû être opérées, afin d'être en mesure de générer des fichiers électroniques et des rapports de contrôle, sous un format prédéfini et accepté par l'outil Multiline.

Enfin, des tests avec les institutions financières ont été effectués afin de valider le passage du virement au format papier vers la facturation électronique.

Le système sera opérationnel à partir de 2011.

Évolution des pièces et écritures comptables

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

| Catégorie | 2010 | 2009 | Variation | Variation |
|-----------------------|---------|---------|-----------|-----------|
| Pièces ventes | 25.597 | 24.707 | +880 | +3,6% |
| Pièces achats | 25.072 | 25.031 | +41 | +0,2% |
| Écritures financières | 55.023 | 56.337 | -1.314 | -2,3% |
| Écritures comptables | 397.828 | 396.599 | +1.229 | +0,3% |

Perspectives 2011

En 2011, la division de la Comptabilité s'occupera entre autre des matières suivantes:

- implémentation du nouveau plan comptable uniforme du secteur social entrant en vigueur à partir du 1er janvier 2012
- optimisation des travaux comptables
- diminution du nombre de factures fournisseurs (en entrée)
- dématérialisation des factures fournisseurs (en entrée)
- remboursement clients par Multiline
- formalisation des procédures
- implémentation de contrôles supplémentaires

Ressources humaines

Avec plus de 1.400 collaborateurs, SERVIOR compte parmi les employeurs les plus importants du Luxembourg. Chaque année, SERVIOR traite quelque 2.800 candidatures.

La division des Ressources humaines assure la gestion de tous les dossiers du personnel et est impliquée dans les engagements, promotions et licenciements. En matière de gestion des compétences, la division collabore activement avec le service de la formation. Quant à la gestion des rémunérations, elle prépare tous les dossiers avant qu'ils ne soient transmis à une fiduciaire.

Réalisations 2010

Pendant 2010, la division a géré les dossiers administratifs des 1.416 agents de SERVIOR qui travaillent dans les divers centres et qui sont engagés selon différents statuts (salariés privés, fonctionnaires...).

En plus, elle a émis 1.005 pièces liées aux contrats de travail des collaborateurs. D'abord, SERVIOR a procédé au recrutement de 115 nouveaux agents à durée indéterminée et ce pour assurer le remplacement du départ des agents ou pour occuper des postes nouvellement créés. Puis, 686 contrats ou avenants à durée déterminée ont été émis pour suffire aux remplacements de personnel absent (maladies, congés de maternité, parentaux et sans solde). Au final, 204 avenants sur des contrats à durée indéterminée ont été signés dans le cadre de changements d'affectation, d'augmentations de tâches ou d'autres modifications administratives.

Informatique

Au sein de SERVIOR, l'informatique est depuis longtemps un poste stratégique qui contribue à la valeur de l'entreprise et à son développement cohérent et intégré.

Ainsi, le premier objectif de la division Informatique est de **penser les évolutions du système d'information** qui vont de pair avec la stratégie de l'entreprise.

Puis, il revient également à cette division de **gérer le parc informatique**. Ceci englobe l'acquisition, l'installation et l'entretien des différents produits qui se répartissent sur les différents sites géographiques et qui concernent quelque 1000 utilisateurs en réseau. Le support technique – le helpdesk – est garanti par un fournisseur externe.

De même, la division contribue beaucoup à l'**informatisation de différents processus de travail** en testant, ensemble avec les services concernés, et en implémentant les logiciels en question.

Au niveau de l'**hébergement** des serveurs, la division Informatique travaille avec un prestataire externe qui assure une surveillance 24h sur 24.

Au final, la division est chargée de la **sécurité** de l'entièreté de l'environnement informatique.

Réalisations 2010

Exploitation

Au 31 décembre 2010, la division informatique a géré 1.057 (2009: 1.018) utilisateurs informatiques.

À chaque fois qu'un utilisateur rencontre un souci, il le signale au helpdesk qui génère un "ticket". Le problème est ensuite communiqué à la division informatique qui a traité par ce biais 3.003 (2009: 2.195) incidents ou demandes de changement informatique.

L'accroissement des tickets à hauteur de 37% par rapport à 2009 s'explique par les nombreux problèmes de connectivité liés soit aux lignes, soit à l'installation Citrix, une solution informatique qui propose des applications et postes de travail virtuels. Ces deux points sont entretemps sous contrôle.

La gestion des utilisateurs est restée stable en 2010 et a donné lieu à 382 (2009: 403) demandes de création, de changement et de suppression.

Déménagement du centre de calcul

L'année 2010 a été marquée par le déménagement de toute l'infrastructure informatique vers un nouveau centre de calcul à Bettembourg. Pour ce faire, il ne fallait non seulement terminer toutes les virtualisations de serveurs d'application, ce qui impliquait de nombreuses migrations, encore fallait-il planifier le déménagement physique. À cet effet, on a dû procéder à un arrêt complet de l'informatique pendant +/- 24 heures.

Le déménagement des applications sur des nouveaux serveurs virtualisés a aussi donné lieu à un upgrade du serveur de courrier électronique Exchange.

Sinfonie: installation du module Soins

Sinfonie, l'application de gestion des clients au sein de SERVIOR fonctionne avec deux grands modules, à savoir le module "Administration" et le module "Soins". En 2010, ce dernier a été implémenté dans tous les centres en langues allemande et française.

Aussi, les échanges avec la Caisse Nationale de Santé (CNS) concernant la facturation Assurance Dépendance ont été changés au format XML.

Suite aux changements au niveau de Sinfonie, la division Assistance et soins a entamé la formation du personnel soignant qui va se poursuivre en 2011 afin d'introduire le dossier soins électronique dans tous les sites.

Sécurité informatique

Au niveau de la sécurité informatique, se sont opérés des changements au niveau de l'accès Internet, du contrôle Antispam et du support pour les utilisateurs dits "nomades". Ces modifications tendent à simplifier la gestion du contrôle de divers protocoles de communication tout en réduisant les coûts d'infrastructure.

Encadrement d'un étudiant

La division informatique a encadré le travail de fin d'étude d'un étudiant en informatique portant sur le développement d'une quinzaine de sites Web Intranet de collaboration sur base d'une plate-forme Sharepoint. Le projet a abouti à une version prête à être installée en production. De plus, suite à une vacance de poste, SERVIOR a engagé la personne lorsqu'elle avait achevé ses études.

Autres projets

Au niveau d'**outil de planification financière**, SERVIOR a retenu l'outil Professionnal Planner. La division informatique a installé l'outil en test pour permettre à la division Finances de le valider avant qu'il ne soit mis en production en 2011.

Un important upgrade de la solution d'encodage mobile nommé Facticis a eu lieu. En même temps, il a été opté d'allouer à chaque soignant un GSM de travail.

Perspectives 2011

D'après une priorité décroissante, la division Informatique envisage les projets suivants:

- Assurer une exploitation journalière des solutions informatiques en production
- Étendre les services de l'infrastructure informatique dans une architecture virtualisée
- Mise en production de l'outil de planification financière Professionnal Planner,
- Assistance à nos partenaires au développement d'une solution portable avec trois fonctions (appel malade, encodage mobile, VoIP)
- Démarrer le projet Gestion électronique de données
- Mise en production des sites de collaboration Intranet pour les utilisateurs à l'aide de Sharepoint
- Améliorer le plan de reprise en cas de désastre (Disaster Recovery Plan/DRP)
- Préparer un projet d'archivage de données
- Installer une solution gérable de partage de courriel et d'agenda sur Smartphone

Technique

La division Technique est notamment en charge des infrastructures de SERVIOR, tant au niveau des **nouvelles constructions** que pour les **transformations et modernisations**. Dans les deux cas de figure, il lui revient de coordonner la conception, les études et la réalisation des projets. En plus, la division est responsable de l'**entretien et de la maintenance** des bâtiments, travail qu'elle réalise avec l'apport des services techniques des différents sites. La **coordination de la sécurité** au niveau des bâtiments compte également parmi les missions de cette division. Enfin, elle assure le bon fonctionnement du **parc véhicule** de SERVIOR.

Les infrastructures pour personnes âgées doivent répondre à une panoplie de normes particulières de construction et de règles relatives à l'aménagement intérieur afin de combiner sécurité et confort.

Au niveau de la prise en charge financière, on distingue entre:

- financement intégral par l'État
- financement intégral par SERVIOR
- financement mixte: État et SERVIOR

Ce sont également ces deux instances qui peuvent fonctionner comme maître d'ouvrage.

Réalisations 2010

Projets d'infrastructure

Espace seniors Rham

Sur le plateau du Rham, SERVIOR gère depuis 2007 son projet de construction, de rénovation et de modernisation de son centre actuel. Après finalisation, le centre du Rham se présentera comme espace seniors, une combinaison de toutes les formes de logement existant chez SERVIOR.

Au cours de l'année 2010, les soumissions pour les lots toitures inclinées, toitures plates et menuiserie extérieure ont été adjudgées. Les travaux ont débuté au cours de l'année. Les dossiers de soumission pour toute la partie technique ont été achevés.

Sur chantier, les travaux de gros-œuvre avancent suivant le planning.

Maison de soins Vianden

Le projet de construction d'une nouvelle maison de soins à Vianden a été présenté pour la première fois en 2007.

Depuis, le projet suit son cours et le 18 mars 2010, SERVIOR a reçu l'arrêté d'autorisation de l'Inspection du Travail et des Mines (ITM) concernant le commodo-incommodo. La demande de permis de bâtir introduite à la Commune de Vianden a reçu un avis favorable en date du 25 mars 2010.

Tout le marché pour les travaux sur chantier du projet a été attribué en entreprise générale. La soumission a été ouverte le 05 juillet 2010. Le premier coup de pelle a été programmé pour le 24 novembre 2010.

Sur chantier, les travaux de gros-œuvre avancent suivant le planning.

Espace seniors à Rumelange

Sur le site du CIPA actuel à Rumelange, SERVIOR planifie la construction d'un espace seniors qui combinera différentes formes d'hébergement pour personnes âgées.

En 2010, 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 a élaboré un nouveau projet (APS).





CIPA RHAM

Ce projet prévoit la construction de:

- 60 lits CIPA
- 44 lits AE soit 22 appartements encadrés (AE)
- 16 lits pour le Centre psycho-gériatrique (CPG)

Il a été retenu que le site de Rumelange sera opérationnel durant toute la durée des travaux de chantier.

Le projet sera construit en 2 phases:

- 1 La première phase du projet consistera en l'édification d'un bâtiment le long de la rue des Martyrs qui offrira 60 chambres simples ainsi que tous les éléments du programme nécessaire au fonctionnement du centre avec cuisine, restaurant, cafétéria, bloc fonctionnel, bloc administratif, vestiaires du personnel, stockage, livraisons, atelier d'entretien et locaux techniques.
- 2 La deuxième phase prévoit la démolition du bâtiment existant et la construction du CPG, des locaux d'ergothérapie et de kinésithérapie ainsi que des appartements encadrés.

Maison de soins Differdange

SERVIOR a procédé à une nouvelle analyse du projet au vu du nombre de lits disponibles au Sud du pays. Le Conseil d'administration de SERVIOR a décidé de réduire le nombre de lits de 140 à 120 lits dont 80 lits de type maison de soins et 2 x 20 lits en chambres doubles GSG.

SERVIOR a élaboré un nouveau programme de construction et a transmis une nouvelle mission à l'architecte tout en respectant le budget total disponible, de réaliser les travaux de chantier en deux phases.

Il a été retenu que le site sera opérationnel durant toute la durée des travaux de chantier. Après finition des travaux de construction de la première phase, il est envisagé de déménager tous les clients dans les ailes du nouveau bâtiment. Ce n'est qu'après le déménagement des clients, que les travaux de la deuxième phase pourraient démarrer.

Par lettre du 16 août 2010, la direction de l'Administration des Bâtiments Publics a informé SERVIOR que les projets Bofferdange, Echternach et Niederkorn connaissent pour le moment un temps d'arrêt en raison des restrictions budgétaires.

CIPA Bofferdange

Le projet introduit pour le CIPA Bofferdange, portant sur la réalisation d'une cuisine de production régionale, la démolition du bâtiment B et la construction d'un nouveau bâtiment ainsi que la transformation du bâtiment D, ne sera pas réalisé à court terme.

De ce fait, des travaux de compartimentage et des interventions ponctuelles dans le bâtiment B, à réaliser en vue de l'obtention de l'agrément, sont maintenant prévus. Il en est de même pour d'autres interventions qui s'avèreraient indispensables au fonctionnement du centre avant la réalisation du projet.

Les travaux d'aménagement du parking ont débuté en 2010 et seront achevés en 2011.

CIPA Echternach

Le programme à réaliser dans le CIPA actuel d'Echternach, prévoit la création d'une nouvelle cuisine de distribution, l'élargissement du restaurant existant, la création d'un foyer d'accueil, la transformation et l'agrandissement de la réception et du hall d'entrée, la mise en conformité du bâtiment en vue de l'obtention du commodo-incommodo (entre autres le renouvellement de l'éclairage de secours), une nouvelle installation de chauffage et l'installation d'un groupe électrogène.

Vu que ces travaux sont reportés à une date ultérieure, seuls les travaux de moindre envergure ont été réalisés en 2010 au sous-sol. En effet, le budget a permis d'aménager une nouvelle aire de repos (espace yoga et espace snoezel) dans les locaux libérés par "Hëllef Doheem". Les travaux ont été achevés fin 2010.

CIPA Niederkorn

En ce qui concerne le CIPA Niederkorn, le projet relatif à l'aménagement d'une nouvelle cuisine de production, d'un restaurant-caféteria, d'une nouvelle entrée, d'un parking pour le personnel et le réaménagement d'une partie du parc est resté en suspens vu que les formalités de la procédure de modification du PAG de la commune de Bascharage ne sont pas réglées.

Actuellement, des études sont en cours pour la modernisation des ascenseurs, la remise en état des balcons ainsi que la transformation de l'annexe dans le parc. Les aménagements extérieurs sont partiellement réalisés et le renouvellement de la régulation du chauffage est réalisé. Les travaux de réfection de la maisonnette dans le parc sont prévus.

Maison de soins Differdange

Le projet de transformation de 19 chambres doubles en chambres simples qui conduira à une amélioration de la qualité de vie des pensionnaires a été réalisé ensemble avec les responsables de l'ABP. Les travaux ont été achevés en décembre 2010.

CIPA Wiltz

Suivant les plannings prévisionnels de l'Administration des Bâtiments Publics, la fin des travaux est fixée pour début 2011. Les premiers pensionnaires vont déménager en mai 2011. À ce moment, le nouveau CIPA pourra être pris en service, tout en fermant la maison de soins et le CIPA actuel installé dans le Château de Wiltz.

Coordination de sécurité

Sécurité

Des plans d'intervention ont été élaborés pour les sapeurs-pompiers des sites suivants: CIPA Bofferdange, CIPA Niederkorn, CIPA Rumelange, CIPA Esch-sur-Alzette et Annexe CIPA Dudelange.

Formation

Pour renforcer la sécurité des pensionnaires transportés en véhicules (VAN, minibus), SERVIOR a organisé pour son personnel des stages de formation spéciale de conduite au centre de Colmar-Berg. 28 personnes y ont participé au cours de l'année 2010.

Les cours de formation continue à la prévention aux accidents et à la sécurité se sont adressés à quelque 1.680 personnes et ont concerné les domaines suivants:

| | |
|-----|--------------------------------------|
| 817 | formations plan d'urgence |
| 635 | exercices extincteur |
| 117 | cours premiers secours |
| 33 | formations "Nouveaux collaborateurs" |
| 78 | cours défibrillateur |

Il a aussi été procédé à une formation pour les agents des sociétés de gardiennage au niveau de la sécurité.

CIPA WILTZ



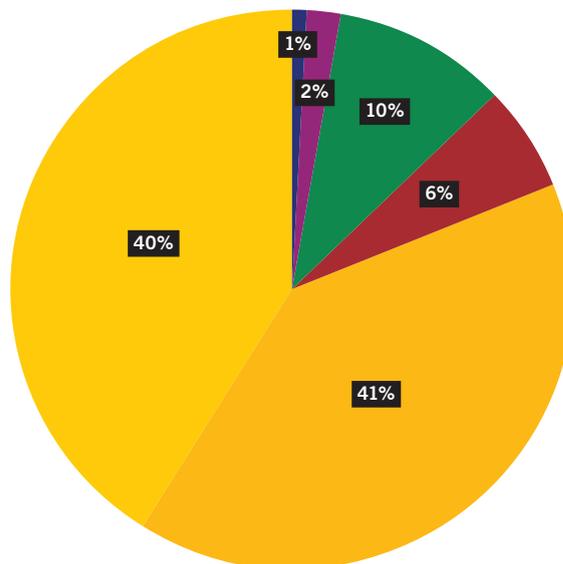
Formation

Le plan de formation, élaboré en étroite collaboration avec les divisions de la Direction générale et les chargés de direction des différents sites, constitue la traduction opérationnelle et budgétaire des moyens affectés au développement de la compétence individuelle et collective au sein de SERVIOR.

La formation répond à de nombreux objectifs: d'abord, elle contribue indéniablement à l'évolution de la qualité des prestations de SERVIOR. Puis, les formations constituent une réponse aux exigences législatives dans le domaine des professions de santé. Ainsi, une nouvelle norme impose, par exemple, que 40% du personnel d'encadrement doivent suivre une formation de 40 heures en matière de soins palliatifs jusqu'en 2013/2014. Grâce aux formations, SERVIOR peut finalement satisfaire les nombreuses requêtes imposées dans le cadre de l'agrément à accorder aux gestionnaires de services pour personnes âgées.

Afin de garantir le suivi des formations, SERVIOR travaille avec un planning annuel et individuel.

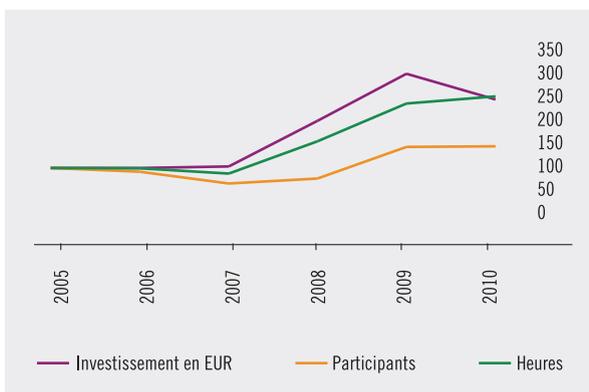
Au plan opérationnel, les formations, qu'elles soient prestées par des formateurs internes ou des prestataires externes, sont regroupées dans les catégories prédéfinies.



Répartition des participants par catégorie de formation

Base de référence: 7.207 participants - 2010

- Finance/Compta/Droit (1%)
- Adaptation au poste de travail (2%)
- Informatique/Bureautique (10%)
- Management/GRH (6%)
- Technique/Métier (41%)
- Qualité/Sécurité (40%)



Évolution de la formation - Investissement, participants, heures

Réalisations 2010

En 2010, SERVIOR a investi EUR 1.524.923 dans la formation, ce qui se traduit par 40.873 heures de formation se répartissant sur 7.207 participants. Les seules catégories "Technique/Métier" et "Qualité/Sécurité" regroupent plus de 80% des participations.

Technique/Métier

Cette catégorie regroupe toutes les formations ayant trait au cœur de métier de SERVIOR, c'est à dire les formations touchant aux soins et à l'assistance envers la personne âgée.

Comme 65% des agents SERVIOR sont affectés directement "au lit du client", il va de soi que ces formations ont continué à jouer un rôle primordial en 2010. Suivent quelques exemples:

| Formations | Population formée |
|--|---|
| - Nutrition de la personne âgée - Prévention de chutes - Hygiène | - Tous les agents du service assistance et soins |
| - Documentation des soins - Processus et Standards - Assessment | - Agents référents en matière d'hygiène, nutrition, mobilité et soins de plaies - Agents ayant pour fonction de veiller à la mise en pratique des techniques |
| - Soins palliatifs (formation des formateurs) - Soins palliatifs (formation des collaborateurs) | - Agents agréés pour pouvoir prester la formation - 134 agents (premier module du planning pluriannuel) |
| - Accompagnement des personnes atteintes de démence | - 166 agents (premier module d'une formation applicable à tous les agents de SERVIOR) |
| - Formation HACCP | - Agents travaillant en cuisine et en cuisine thérapeutique |

À noter que les formations "Nutrition de la personne âgée", "Hygiène", "Prévention de chutes" et "Activités de courte durée" sont toutes prestées par des formateurs internes et qu'elles sont agréées par le ministère de la Santé.

Qualité/Sécurité

Cette catégorie connaît un véritable essor depuis l'introduction en 2006 de E-Qalin®, un outil de gestion de qualité conçu spécialement pour les infrastructures d'hébergement et de soins pour personnes âgées. Depuis, tous les agents des différents centres sont formés successivement à cet outil.

| Formations | Population formée |
|--|---|
| - E-Qalin© - Prozessmanager | - Agents des CIPA de Rumelange, Echternach, Rham, Vianden, Howald et de la maison de Soins d'Echternach |
| - Cours de rappel de premiers secours - Réanimation cardio-pulmonaire avec la manipulation du défibrillateur externe | - Tous les centres - Agents des 13 centres qui sont déjà équipés d'un défibrillateur automatique externe |
| - Sécurité dans l'entreprise et préventions d'incendies avec exercices pratiques de la manipulation de l'extincteur et de la chaise d'évacuation | - Tous les centres |
| - Stage de conduite au Centre de formation à Colmar-Berg | - Chauffeurs de minibus |

Informatique

Les formations de cette catégorie contribuent à garantir une utilisation optimale des outils informatiques et organisationnels en place.

Outre ces formations de mise à niveau, les agents de SERVIOR ont également participé en 2010 à 2.453 heures de formation organisées par l'Inspection Générale de la Sécurité Sociale (IGSS).

En effet, l'IGSS organise depuis 2008 des enquêtes afin de déterminer l'ampleur des 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. La participation à cette enquête, qui exige une formation préalable à l'outil de recensement, est obligatoire pour tous les établissements d'aides et de soins.

Management/Gestion des Ressources humaines

Comme de coutume, SERVIOR a également organisé en 2010 deux séminaires en la matière pour les agents cadres et dirigeants. De plus, un système de coaching individuel pour les équipes dirigeantes a été mis en place, ceci afin de répondre, entre autres, aux enjeux actuels de l'entreprise et de ses collaborateurs.

Introduction du nouveau collaborateur/Adaptation au poste de travail

Afin de faciliter l'intégration des nouveaux collaborateurs, SERVIOR a proposé en 2010 plusieurs formations spécifiques:

| Formations | Population formée |
|--|------------------------------------|
| - Module d'une journée et demie à caractère général sur l'entreprise | - Tout public |
| - Module "Sinfonie"* - Module "Standards et procédures" | - Nouveaux agents "soins" |
| - Module "Outils techniques et informatiques" | - Nouveaux agents "administratifs" |

S'ajoute l'encadrement individuel sur site ou à la Direction générale.

* Logiciel de gestion des données des pensionnaires (informations personnelles, suivi des actes à prester...)

Perspectives 2011

Pour 2011, le plan de formation par site et individuel sera affiné en collaboration avec les sites et les diverses divisions afin de répondre au mieux aux exigences législatives et évolutions professionnelles.

S'agissant d'un plan de formation pluriannuel, beaucoup de sujets traités en 2010 trouveront une suite en 2011:

- Accompagnement des personnes atteintes de démence
- Soins des plaies
- Sinfonie Betreuung
- Prévention de chutes
- École du dos
- Soins palliatifs
- Encadrement de nouveaux collaborateurs

À part ces projets exemplaires, d'autres formations visant la mise à niveau des compétences et du savoir-faire sont inscrites dans le plan de formation 2011. Quant au budget investi, il est prévu de dépasser EUR 2.500.000 pour un volume de 63.000 heures réparti sur quelque 8.800 participants.

LECTURE AVEC UN ÉCRIVAIN AFRICAÏN - CIPA RHAM



Activités de support

E-Qalin

"Connaître, ce n'est pas démontrer, ni expliquer. C'est accéder à la vision. Mais pour voir, il convient d'abord de participer."

Antoine de St Exupéry

"European quality-improving, innovative learning in residential care homes for the elderly", ou E-Qalin®, est un modèle de gestion de la qualité développé spécialement pour les établissements hébergeant des personnes âgées.



Il s'agit d'un outil pratique et convivial qui analyse de façon ciblée les prestations fournies par les établissements ainsi que leurs résultats en termes de satisfaction de toutes les parties prenantes: résidents, collaborateurs, familles, membres de la direction...

Le système, introduit en 2008 au sein de SERVIOR, s'articule autour des domaines "Structures & processus" et "Résultats" et permet une approche autocritique de l'institution à partir de cinq perspectives différentes.

| | Structures & processus | Résultats |
|--------------|---------------------------|------------------------|
| Perspectives | 👓 Résidents | 👓 Résidents |
| | 👓 Collaborateurs | 👓 Collaborateurs |
| | 👓 Direction | 👓 Direction |
| | 👓 Environnement | 👓 Impact sociétal |
| | 👓 Organisation apprenante | 👓 Orientation d'avenir |

La mise en œuvre de E-Qalin® au niveau des différents centres de SERVIOR adopte le calendrier repris ci-contre.

Afin de l'apprécier à son juste titre, il faut savoir que le système fonctionne en boucle: une première phase (+/- un an) est toujours destinée à l'auto-évaluation servant à déceler les forces et les potentialités d'amélioration. Vient alors une phase d'application (+/- 3 ans) des mesures correctives qui est de nouveau suivie par une phase de remise en question. Ainsi, on instaure un processus d'amélioration continue au sein de l'entreprise.

| | 2008-2009 | 2009-2010 | 2010-2011 | 2011-2012 |
|-----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| CIPA Bofferdange | ■ | | | |
| CIPA Esch-sur-Alzette | ■ | | | |
| MS Differdange | ■ | | | |
| CIPA Rumelange | | ■ | | |
| CIPA Niederborn | | ■ | | |
| MS Echternach | | ■ | | |
| CIPA Rham | | | ■ | |
| CIPA Vianden | | | ■ | |
| CIPA Echternach | | | ■ | |
| CIPA Howald | | | ■ | |
| MS Vianden | | | | ■ |
| CIPA Dudelange | | | | ■ |

Calendrier de mise en œuvre d'E-Qalin

Réalisations 2010

En 2010, 3 centres (CIPA Rumelange, CIPA Niederborn et MS Echternach) ont poursuivi l'auto-évaluation entamée en 2010 alors que les CIPA de Rham, Vianden, Echternach et Howald ont commencé le processus.

À cette fin, plusieurs groupes pluridisciplinaires se sont formés dans les centres respectifs, à savoir des groupes centraux (Kerngruppe) et des groupes spécialisés (Fachgruppen).

En guise d'introduction, chacun des chargés de direction, accompagnés toujours de deux collaborateurs cadres ont suivi la formation "Gestionnaire de processus". Puis, chaque groupe restreint a été complété de quelques représentants de son centre respectif afin de commencer l'auto-évaluation relative aux perspectives "direction", "environnement" et "organisation apprenante".

Les deux perspectives "résidents" et "collaborateurs" ont d'abord été évaluées par les groupes spécialisés.

Chaque collaborateur de chacun des centres impliqués a eu l'opportunité de participer volontairement aux auto-évaluations. Le but de cette démarche est clair: comprendre davantage son centre ainsi que SERVIOR dans son ensemble afin de contribuer activement au développement de l'entreprise.

Perspectives 2011

En 2011, deux nouveaux centres vont entamer la formation "Gestionnaire de processus E-Qalin®" afin de s'apprêter à la phase de l'auto-évaluation.

Selon le planning mis en place, il s'agit de la maison de soins de Vianden et du CIPA de Dudelange.



NADINE HASTERT - E-QALIN

Audit interne

La mission de l'audit interne consiste à accompagner de manière continue et d'une façon indépendante et objective toutes les démarches engagées par SERVIOR.

Il s'agit essentiellement de contrôler le fonctionnement des structures et des instruments de l'établissement et de proposer des améliorations concernant l'efficacité et l'efficience des structures en place.

Instauré en 2004, le service fonctionne avec un auditeur interne mandaté par un Comité d'audit qui se compose notamment de membres du Conseil d'administration, du Comité de direction et d'un coach régional.

Réalisations 2010

Les audits ont porté à la fois sur les centres ainsi que sur des domaines plus spécifiques.

Audit des centres SERVIOR

En 2010, plusieurs centres ont été audités: les CIPA Niederanven, Howald et Echternach.

Les rapports ont conduit à des plans d'actions arrêtés en accord avec les audités. Les mesures à entreprendre ont été déterminées avec une échéance et sont suivies à fréquence annuelle.

Comme les critères et indicateurs étudiés sont standardisés (1 millier d'items au total), le rapport, le suivi et l'évaluation dans le temps peuvent être objectivés.

Audits transversaux

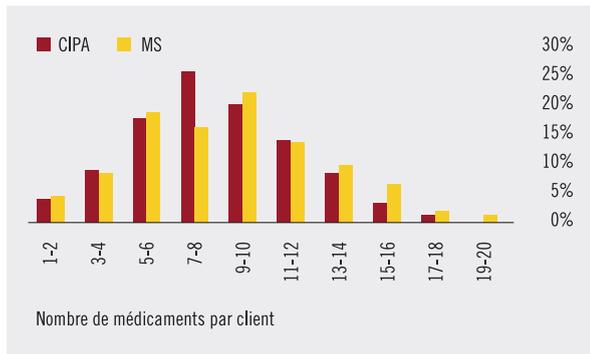
D'abord, l'évaluation de la **centralisation versus la production locale des plats** a été finalisée en 2010.

Puis, la **gestion des médicaments** chez SERVIOR a fait l'objet d'une étude menée avec le concours des 17 centres, de la division Assistance et soins et d'un consultant externe.

Les mécanismes de la gestion des médicaments sont complexes au vu des nombreux intervenants internes et externes (comme les médecins et pharmaciens).

Alors que des questions d'organisation interne peuvent être remises en question, voire changées, il est plus difficile pour SERVIOR d'agir directement sur les relations externes.

Une analyse détaillée menée auprès de 7 centres a pu montrer que la polymédication est presque aussi importante dans les CIPA (ø 8.3 médicaments différents par client) que dans les maisons de soins (ø 8.9) (injections non comprises).



Médication dans les centres de SERVIOR

Base de référence: 407 clients dans 5 CIPA / 159 clients dans 2 MS

De plus, il s'est avéré que le temps de travail attribué à la gestion de la médication par semaine est substantiel et que la préparation des médicaments se fait de nuit dans 76,5% des centres. Comme le travail de nuit peut être source d'erreur, le modèle du projet pilote fort probant initié dans un centre test au CIPA Niederanven est préconisé: l'infirmière de l'unité prépare les médicaments en journée et les distribue à ses clients.

À moyen terme, une collaboration plus étroite avec le corps médical est souhaitée afin d'assurer un suivi sans failles du dossier médical et de garantir la continuité de l'encadrement médical. SERVIOR désire aussi davantage travailler avec les pharmaciens en tant que spécialistes du médicament et formateurs externes.

Perspectives 2011

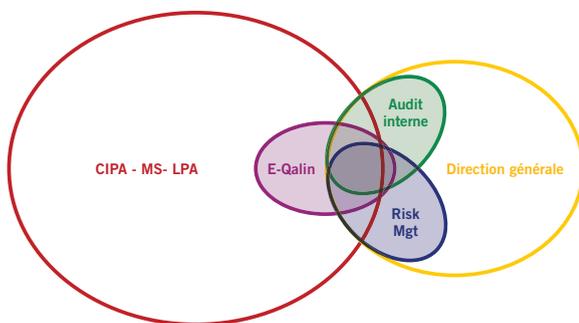
Suite à la demande du Comité d'audit, un projet de risk management verra le jour en 2011. Le projet devra aider à identifier et évaluer les risques significatifs encourus par SERVIOR.

Il reviendra à l'Audit interne de coordonner le projet tout en collaborant étroitement avec la direction et les centres. Le CIPA Rumelange sera le site pilote.

Ce projet s'inscrit dans une politique d'amélioration continue qui vise à accompagner tous les domaines d'activité de SERVIOR tout en s'appuyant sur les structures existantes (Sinfonie, E-Qalin...).



TOVE THYGES - AUDIT INTERNE



La place du Risk Management au sein de SERVIOR

4

Comptes annuels au 31 décembre 2010

RAPPORT DE GESTION

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

L'année 2010 s'inscrit dans la suite des démarches entamées en 2009 surtout pour faire face aux incertitudes financières. Fin 2009, SERVIOR a procédé à une hausse de EUR 80 par client pour contrebalancer les coûts survenus en 2009 entre autre au niveau de l'indice des prix à la consommation dû sur quelques 80% des charges de SERVIOR.

La valeur monétaire de l'assurance dépendance pour l'année 2010 ayant connu une baisse de presque 1% par rapport à 2009, aucune hausse spécifique sur les prix de pension n'a été réalisée, à l'exception des sites de Howald et Niederanven.

En effet, dans le cadre des discussions budgétaires avec le ministre de tutelle pour 2010, il a été retenu que SERVIOR ne procède pas à une hausse spécifique des prix de pension à part les sites de Howald et de Niederanven et que SERVIOR mettra tout en œuvre pour trouver des moyens de réduire des coûts sans toutefois réduire la qualité des prestations.

Cette analyse des moyens possibles de réduction des coûts est d'autant plus importante que la valeur monétaire de l'assurance dépendance pour l'année 2010 a baissé, entraînant ainsi une baisse des recettes par acte traité.

1) Recettes et résultat

Assurance Dépendance

L'Assurance Dépendance, une des recettes principales de SERVIOR, avait causé problème en 2009 et ce dans le cadre des facturations à réaliser en raison des publications tardives des valeurs monétaires pour 2008 (publication seulement en 2009 pour 2008) et 2009. En 2010, la préoccupation primaire au niveau de l'assurance dépendance fut alors de redresser le retard afin d'être en mesure de mener une gestion financière saine sur base de données réelles et non plus sur base de provisions. Cet objectif fut atteint vers le mois de novembre 2010. A partir de décembre 2010, les sites furent en mesure de facturer à nouveau avec un mois de décalage les actes prestés.

La valeur monétaire de l'assurance dépendance est une moyenne, négociée annuellement. Même si le secteur applique majoritairement la convention collective SAS, certains gestionnaires sont historiquement tributaires d'une convention collective plus onéreuse. Ces gestionnaires ont évoqué que la valeur monétaire actuelle ne permettrait pas de couvrir les coûts à engager dans le cadre des prestations d'aides et soins à réaliser. De fait la COPAS avait retenu au niveau de son conseil d'administration que les gestionnaires non tributaires d'une convention collective plus onéreuse contribuent au coût à supporter par les gestionnaires précités moyennant réduction de la valeur monétaire. Cette contribution couvre 0,5% de la baisse de la valeur monétaire. Environ 0,5% ont résulté de la négociation avec la CNS. Il est à noter que même si SERVIOR doit contribuer dans le cadre de la résolution de la COPAS, SERVIOR doit supporter des coûts liés aux masses salariales, coûts, qui n'ont pas pu être pris en compte de la résolution, faute de l'objectif poursuivi par la résolution, à savoir changement de l'application de la convention collective.

En effet, tout gestionnaire souhaitant devenir bénéficiaire du différentiel, créé moyennant résolution au sein de la COPAS, est obligé de quitter la convention collective en question.

Or, SERVIOR est contraint, conformément à la loi du 19 juin 1985 concernant les allocations familiales et portant création de la caisse nationale des prestations familiales, de cotiser à hauteur de 1,7%, coût qui ne pourra pas être pris en compte tout en sachant que cette obligation coûte EUR 1.200.000 à SERVIOR. Cette charge n'est pas à supporter par un gestionnaire sous statut privé de la même taille et ne tombant donc pas sous le champ d'application de ladite loi.

Malgré une baisse de la valeur monétaire en 2010, le volume en recettes a néanmoins augmenté de quelques 9,7% à EUR 57.983.000 (EUR 52.849.000 en 2009). Cette croissance est due au fait que plus de clients sont devenus dépendants au fil du temps, respectivement que la clientèle admise au courant de l'année est plus nécessiteuse au niveau des soins. Relevons également que la correction des coefficients quant à la qualification minimale requise a contribué de façon significative à l'augmentation des recettes de l'ordre de grandeur de EUR 1.800.000. 66% de la clientèle est bénéficiaire de l'assurance dépendance (62% en 2009). Chaque année, SERVIOR a tout mis en œuvre pour rester aussi prêt que possible des obligations de l'assurance dépendance.

D'un autre côté, il faut noter que SERVIOR a finalisé en accord avec la CNS des recalculs dans le cadre de l'Assurance Dépendance jusqu'en 2007 inclus. De 2008 à 2010 inclus, SERVIOR estime que des remboursements de l'ordre d'EUR 3.111.921 pourraient être à réaliser. SERVIOR est en étroite collaboration avec la CNS afin de régulariser ces années.

Un autre point en relation avec l'Assurance Dépendance est l'abolition de la prise en charge par l'Assurance Dépendance du coût des tâches domestiques par une loi entrée en vigueur au 01 janvier 2007. Pendant l'année 2007, SERVIOR, dans l'intérêt de ses clients, s'était efforcé de prouver que la prise en charge des tâches domestiques dans le cadre de l'Assurance Dépendance était très importante et plus que justifiée. En effet, sans cette prise en charge, le prix de pension aurait connu des hausses de l'ordre d'EUR 200 à EUR 300 par client par mois.

Débutée en 2008, une étude, lancée par l'IGSS en collaboration avec différentes administrations de l'État a pour objet la détermination en détail des coûts à prendre en charge par les différents intervenants dans le cadre de l'Assurance Dépendance. L'étude a été poursuivie en 2009. Les premiers résultats de l'étude ont permis de conclure que des tâches domestiques sont dues et ce dans la hauteur des coûts initialement facturés par les gestionnaires et que leur prise en charge ne constitue nullement un double financement. Les premiers résultats ont été mis en application en 2010, à savoir précisément la poursuite de la prise en charge des tâches domestiques.

Prix de pension

Le prix de pension constitue, à côté de l'Assurance Dépendance, le 2e pilier principal des recettes. Presque

40% des recettes de SERVIOR sont générées par ce biais.

Comme tous les ans, SERVIOR a mis en place un budget pour l'année 2010 tenant compte des évolutions régulières des coûts dont les plus importants sont les glissements de carrière des agents et l'indice à la consommation. Dans le cadre des discussions budgétaires avec le ministre de tutelle pour 2010, il a été retenu que SERVIOR ne procède pas à une hausse spécifique des prix de pension à part les sites de Howald et de Niederanven et que SERVIOR mettra tout en œuvre pour trouver des moyens de réduire des coûts sans toutefois réduire la qualité des prestations.

Sur base de l'analyse, SERVIOR a opté:

à court terme

- de mettre en suspens différentes acquisitions pour le remplacement de matériel ayant pour impact d'une part une réduction des dotations aux amortissements et d'autre part un besoin moins important en liquidités;
- d'un retardement de l'engagement d'agents dans la mesure où cela pouvait se faire sans réduire la qualité respectivement perturber le service.

à moyen et long terme

- de ne pas remplacer certains postes devenus vacants suite à des restructurations de différents services sans tout de même toucher à la qualité des services offerts; en effet l'effectif en agents a augmenté de quelques 1.300 agents en 2009 à plus de 1.400 agents en 2010 tout en sachant que le nombre de clients est resté plus ou moins stable;
- de réaliser une restructuration de différents services pour réduire les coûts soit dans l'immédiat, soit dans le futur.

Une première démarche de ce genre a été réalisée au niveau du service comptabilité moyennant une centralisation des compétences.

Une deuxième démarche a débuté fin 2010 avec la fermeture de la cuisine régionale à Esch/Alzette desservant 6 sites. Cette fermeture et la réorganisation des cuisines des sites permettent de réaliser une réduction des coûts trouvant immédiatement sa retombée au niveau des prix de pension pour 2011. Il est clair que toute réorgani-

sation permettant de réduire les coûts est à considérer comme évènement éphémère. Au moment même, une stagnation des coûts ou même réduction des coûts est provoquée, mais par la suite la croissance des coûts reprend suite à l'évolution des glissements des carrières ou encore l'indice des prix à la consommation.

Un autre effet bénéfique de cette réorganisation des cuisines est le fait que la qualité de la prestation offerte a encore connu certaines améliorations. En plus, le personnel des cuisines sur les différents sites est valorisé et s'investira davantage à offrir une prestation de haute qualité.

Résultat

Les initiatives ci-avant citées ont permis à SERVIOR de générer un résultat positif opérationnel de EUR 5.556.365 (EUR 577.694 en 2009) pour 2010, représentant 5,5% du chiffre d'affaires d'EUR 101.131.270. Considérant en plus les corrections sur années antérieures, le résultat de 2010 se chiffre à EUR 6.611.781. Suite aux analyses et restructurations entamées, suite aux résultats extrapolés au courant de l'année 2010, SERVIOR a décidé, pour 2011, de ne pas procéder à une hausse des prix de pension à l'exception de 3 sites.

Par ailleurs, une partie importante de ce résultat sera réinvesti dans l'intérêt de ses clients actuels et futurs et ce dans un certain nombre de projets de petite et de grande envergure, soit partiellement, soit pour la totalité.

Les petits projets s'inscrivent plutôt dans l'encadrement des clients et retournent de suite aux clients, tandis que les projets de grande envergure concernent surtout les projets de construction.

En ce qui concerne les grands projets, SERVIOR a évalué le montant total des engagements à EUR 134.833.558 abstraction faite des projets Dudelange, Wiltz, Rumelange et Differdange qui, en tant qu'infrastructures anciennes et particulièrement vétustes et, conformément à la loi, sont pris en charge intégralement par l'État.

Ce montant se compose de subventions en provenance de l'État estimés à EUR 96.478.437 et d'engagements de fonds propres évalués à EUR 38.355.121.

Les engagements de fonds propres se présentent comme suit:

| | |
|-----------------------------------|-----------------------|
| Projets réalisés | EUR 9.522.863 |
| Projets en cours | EUR 22.370.020 |
| Projets en phase de planification | EUR 6.462.238 |
| | EUR 38.355.121 |

Résultat après impôt

En 2010, l'administration des contributions directes a contacté SERVIOR afin de vérifier son éligibilité dans le cadre des impositions. Lors des discussions menées avec l'administration compétente, il a été retenu que l'analyse sur l'éligibilité serait à finaliser. Au cas où cette imposition deviendrait une situation de fait, l'imposition devrait porter sur l'année 2009 et les années à venir.

SERVIOR a d'ores et déjà procédé à l'inscription d'une provision de EUR 1.000.000 pour les années 2009 et 2010. Le résultat après impôt se chiffre ainsi à EUR 5.611.781.

2) Dossiers traités en 2010

a. Projets de 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 2014.

Les projets de constructions de MS à Vianden et Diekirch ont été concrétisés moyennant signatures de conventions respectivement actes. Les constructions ont commencé en 2010 et s'achèveront en 2013 pour les 2 projets.

Une présentation à Bascharage du projet d'une résidence senior similaire à celle de Troisvierges a eu lieu en octobre 2010 et la planification pour des nouvelles constructions à Rumelange et Differdange ont été continués.

L'agrandissement du CIPA Esch/Alzette moyennant la construction d'une aile supplémentaire de quelques 66 unités a dû être abandonné.

La construction du CIPA de Wiltz a été continuée et s'achèvera en 2011.

b. Reprise

En vue de la reprise de l'actuel CIPA à Diekirch pour l'intégrer en 2013 dans la nouvelle Maison de Soins en construction à Diekirch, SERVIOR a accepté une mission

de consultation et d'assistance sur demande du gestionnaire de l'actuel CIPA, à savoir la commune de Diekirch en vue de préparer en commun la reprise en 2013 par le biais d'une commission paritaire.

c. Niederanven

En date du 21/06/2010, SERVIOR a dénoncé la convention signée entre parties et ce suite à des différends au sujet de la gestion. SERVIOR assumera toutes ses obligations et ce jusqu'à la fin de la convention au 31/12/2012.

d. Ressources humaines

Fin 2010, un accord salarial au niveau de la convention collective SAS a été trouvé et SERVIOR a procédé au paiement de diverses primes uniques, provisionnées

pendant les années précédentes, pour les années 2007, 2008, 2009 et 2010. Ce traitement fut un travail hors du commun pour la division des ressources humaines (plus de 1.000 agents concernés pour la seule année 2010).

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

RAPPORT DU RÉVISEUR 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'Établissement Public Centres, Foyers et Services pour Personnes Âgées ("l'Établissement"), comprenant le bilan au 31 décembre 2010 ainsi que le compte de profits et pertes pour l'exercice clos à cette date, et 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 à l'établissement et la présentation des comptes annuels en vigueur au Luxembourg ainsi que d'un contrôle interne qu'il juge nécessaire pour permettre l'établissement et la présentation de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Responsabilité du Réviseur d'entreprises agréé

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 pour le Luxembourg par la Commission de Surveillance du Secteur Financier. 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 comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs. En procédant à cette évaluation, le réviseur d'entreprises agréé 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 le fonctionnement efficace du contrôle interne de l'entité. 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

À notre avis, les comptes annuels donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière de l'Établissement au 31 décembre 2010, 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.

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

Cabinet de révision agréé

Jeannot WEYER

Luxembourg, le 28 avril 2011

| ACTIF | 2010 | 2009 |
|---|-----------------------|----------------------|
| Actif immobilisé | | |
| Immobilisations incorporelles (Notes 2, 3) | | |
| Concessions, brevets, licences, marques | 89.561,27 | 88.035,78 |
| Immobilisations corporelles (Notes 2, 4) | | |
| Terrains et constructions | 11.345.682,00 | 12.141.393,91 |
| Installations techniques et machines | 1.837.990,30 | 1.703.707,24 |
| Autres installations, outillage et mobilier | 2.397.409,38 | 2.739.264,38 |
| Acomptes versés et immobilisations corporelles en cours | 22.202.570,52 | 12.609.075,82 |
| | <u>37.873.213,47</u> | <u>29.281.477,13</u> |
| Actif circulant | | |
| Créances | | |
| Créances résultant de ventes et prestations de services (Notes 2, 5) | 9.183.317,80 | 21.723.951,98 |
| Autres créances | | |
| dont la durée résiduelle est inférieure ou égale à un an | 1.298.092,40 | 977.918,11 |
| dont la durée résiduelle est supérieure à un an | 3.952.793,15 | - |
| Avoirs en banques, avoirs en compte de chèques postaux, chèques et en caisse | 54.869.574,20 | 36.608.969,50 |
| | <u>69.303.777,55</u> | <u>59.310.839,59</u> |
| Comptes de régularisation | 205.038,23 | 259.412,20 |
| | <u>107.382.029,25</u> | <u>88.851.728,92</u> |
| Total de l'actif | | |

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

| PASSIF | 2010 | 2009 |
|--|-----------------------|----------------------|
| Capitaux propres | | |
| Dotations en capital (Note 6) | 9.688.589,46 | 9.688.589,46 |
| Autres réserves (Note 6) | 10.000.000,00 | 10.000.000,00 |
| Résultats reportés | 16.050.746,41 | 15.617.268,30 |
| Résultat de l'exercice | 5.611.781,39 | 433.478,11 |
| Subventions d'investissement en capital (Notes 2, 4, 7) | 15.267.976,72 | 8.834.996,55 |
| Subventions Fondation Aide et Assistance aux Personnes Agées (Notes 2, 7) | 5.730.421,87 | 5.730.421,87 |
| | ----- | ----- |
| | 62.349.515,85 | 50.304.754,29 |
| Provisions pour risques et charges (Notes 8) | | |
| Provisions pour grosses réparations | 4.885.938,48 | 4.105.877,52 |
| Provisions pour impôts | 1.000.000,00 | |
| Autres provisions | 3.740.911,26 | 4.766.654,35 |
| | ----- | ----- |
| | 9.626.849,74 | 8.872.531,87 |
| Dettes (Note 9) | | |
| Dettes envers des établissements de crédit | | |
| dont la durée résiduelle est inférieure ou égale à un an | 7.630.440,46 | 2.839.586,63 |
| dont la durée résiduelle est supérieure à un an | 10.906.145,99 | 9.536.807,96 |
| Dettes envers clients | 2.729.092,23 | 2.585.426,84 |
| Dettes sur achats et prestations de services | 3.499.781,24 | 3.855.870,73 |
| Dettes fiscales et dettes au titre de la sécurité sociale | 1.868.526,70 | 1.674.779,38 |
| Dettes envers Institutions Publiques (Notes 1, 9) | 6.655.533,34 | 7.469.701,72 |
| Autres dettes | 2.116.143,70 | 1.712.269,50 |
| | ----- | ----- |
| | 35.405.663,66 | 29.674.442,76 |
| Total du passif | 107.382.029,25 | 88.851.728,92 |

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

| CHARGES | 2010 | 2009 |
|--|-----------------------|----------------------|
| Autres charges externe | 22.401.206,17 | 22.179.946,37 |
| Frais de personnel (Note 10) | 70.269.184,55 | 67.405.166,96 |
| Corrections de valeur sur immobilisations corporelles et incorporelles (Notes 3, 4) | 2.759.449,47 | 2.993.458,05 |
| Corrections de valeur sur éléments de l'actif circulant (Note 2) | 63.355,58 | 84.139,46 |
| Autres charges d'exploitation (Notes 1, 8) | 2.716,90 | 80.370,34 |
| Intérêts et charges assimilées | 82.408,95 | 206.029,94 |
| Dotations aux provisions pour grosses réparations (Note 8) | 780.060,96 | 703.188,36 |
| Charges exceptionnelles (Note 14) | 119.320,82 | 881.099,25 |
| Impôts sur le résultat (Note 8) | 1.000.000,00 | - |
| Résultat de l'exercice | 5.611.781,39 | 433.478,11 |
| | ----- | ----- |
| Total des charges | 103.089.484,79 | 94.966.876,84 |
| | | |
| PRODUITS | | |
| Montant net du chiffre d'affaires (Notes 1, 2, 12) | 101.131.270,33 | 93.511.607,17 |
| Autres produits d'exploitation | 633.755,46 | 499.625,82 |
| Intérêts et produits assimilés | 206.265,59 | 496.271,98 |
| Reprises de corrections sur exercices antérieurs, nettes (Notes 2, 5, 11) | 1.050.880,08 | 446.641,26 |
| Produits exceptionnels (Note 15) | 67.313,33 | 12.730,61 |
| | ----- | ----- |
| Total des produits | 103.089.484,79 | 94.966.876,84 |

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

NOTE 1 - ORGANISATION ET OBJET DE L'ÉTABLISSEMENT

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'Établissement") avec effet au 1er janvier 1999.

L'Établissement, 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'Établissement a repris la gestion des centres intégrés de l'État pour personnes âgées de Bofferdange, Dudelange, Echternach, Esch-sur-Alzette, Mertzig, Niedercorn, Rumelange, Vian-den, Wiltz et des foyers de jour de l'État 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'Établissement avait signé une convention avec l'Hospice Civil de Niederanven ("l'Hospice") par laquelle l'Hospice confie à l'Établissement, 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'Établissement a signé une nouvelle convention avec la Commune de Niederanven pour une période de 6 ans, applicable à partir du 1er janvier 2007. Dans un courrier adressé à la Commune de Niederanven, en date du 21 juin 2010, l'Établissement a exprimé son intention de ne plus continuer l'exploitation du Centre Intégré de Niederanven en fin de la convention se terminant le 31 décembre 2012.

Selon la nouvelle convention signée, les bénéfices émanant de l'exploitation du Centre Intégré de Niederanven sont acquis à l'Établissement 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'Établissement. 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'Établissement s'est engagé à affecter le solde des bénéfices émanant de l'exploitation, après déduction de la retenue de 15% revenant à l'Établissement, sur un compte bancaire spécial ouvert par et au nom de l'Établissement. 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'Établissement Public "Centres de Gériatrie" par l'Établissement Public "Centres, Foyers et Services pour Personnes Âgées" et,
- b. Sur la modification de la loi du 23 décembre 1998 portant création de deux Établissements Publics dénommés "Centres de Gériatrie" et "Centres, Foyers et Services pour Personnes Âgées",

L'Établissement Public "Centres de Gériatrie", représentant 4 maisons de soins, est repris par et incorporé dans l'Établissement, 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'Établissement a signé le 26 juillet 2001 avec l'Administration Communale de Hesperange, 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'Établissement doit à l'Administration Communale de Hesperange, 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.

En date du 3 décembre 2008, l'Établissement a signé avec la Clinique Saint-Joseph à Wiltz une convention portant sur la reprise de la gestion de la maison de soins de Wiltz, entrant en vigueur le 1er janvier 2009 et prenant fin le jour du déménagement dans le nouveau centre intégré pour personnes âgées à Wiltz actuellement en état d'achèvement.

Selon la convention signée, l'Établissement doit à la Clinique Saint-Joseph à Wiltz à partir du 1er janvier 2009 un loyer annuel de 99.850. Le loyer correspond à l'indice des prix à la consommation au 1er mars 2008.

NOTE 2 - RÉSUMÉ DES PRINCIPALES RÈGLES D'ÉVALUATION

Présentation des comptes annuels

L'Établissement 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'Établissement. L'Établissement 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'Établissement distingue entre les biens immobiliers qui lui ont été affectés par l'État et les biens immobiliers acquis par l'Établissement:

- 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'État à l'Établissement dans l'intérêt de la réalisation de sa mission.

Toutefois, le Conseil d'Administration de l'Établissement a décidé de ne pas inscrire lesdits éléments à l'actif des comptes annuels de l'Établissement, 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.

- Les immobilisations corporelles acquises par l'Établissement après le 1er janvier 1999 sont portées à l'actif du bilan à leur coût d'acquisition. Elles sont amorties linéairement

NOTE 2 - RÉSUMÉ DES PRINCIPALES RÈGLES D'ÉVALUATION (suite)

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'Établissement. 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.

b.3) Dotations d'amortissements

Le coût d'acquisition des biens immobiliers et mobiliers, inscrits par l'Établissement 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) Subsidés de l'État

Les subsidés relatifs à l'acquisition d'immobilisations corporelles inscrits par l'Établissement 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'État du coût de la construction, de l'aménagement, des transformations et extensions des immeubles affectés par l'État

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'État à l'Établissement (la "Convention"), conclue entre l'Établissement, le Ministre de la Famille et de l'Intégration, le Ministre des Travaux Publics ainsi que le Ministre du Trésor et du Budget, l'État 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'Établissement. Par la loi budgétaire de l'État pour 2008, l'État 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'Établissement 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 "Reprises de corrections sur exercices antérieurs, nettes" (Note 11).

NOTE 2 - RÉSUMÉ DES PRINCIPALES RÈGLES D'ÉVALUATION (suite)

d) Dettes

Les dettes sont enregistrées à leur valeur de remboursement respective.

e) Conversion des comptes exprimés en devises étrangères

À 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.

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 2009 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 2010 ont été les suivants:

| | Concessions, brevets, licences et marques |
|--|--|
| Coût d'acquisition | |
| Coût d'acquisition au début de l'exercice | 626.545,05 |
| Entrées au cours de l'exercice | 94.985,63 |
| Sorties au cours de l'exercice | (23.400,00) |
| Coût d'acquisition à la fin de l'exercice | 698.130,68 |
| Corrections de valeur | |
| Corrections de valeur au début de l'exercice | (538.509,27) |
| Corrections de valeur de l'exercice | (93.460,14) |
| Reprises des sorties de l'exercice | 23.400,00 |
| Corrections de valeur à la fin de l'exercice | (608.569,41) |
| Valeur nette comptable à la fin de l'exercice | 89.561,27 |

NOTE 4 - IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les mouvements dans les immobilisations corporelles pour l'année se terminant au 31 décembre 2010 ont été les suivants:

| | Terrains 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 | 14.665.278,07 | 5.845.617,00 | 17.949.213,77 | 12.609.075,82 | 51.069.184,66 |
| Entrées au cours de l'exercice | 5.358,84 | 1.127.504,04 | 538.449,60 | 9.730.065,52 | 11.401.378,00 |
| Sorties au cours de l'exercice | (71,88) | (590.218,06) | (421.267,70) | (136.570,82) | (1.148.128,46) |
| Coût d'acquisition à la fin de l'exercice | 14.670.565,03 | 6.382.902,98 | 18.066.395,67 | 22.202.570,52 | 61.322.434,20 |
| Corrections de valeur | | | | | |
| Corrections de valeur au début de l'exercice | (2.523.884,16) | (4.141.909,76) | (15.209.949,39) | - | (21.875.743,31) |
| Corrections de valeur de l'exercice (1) | (801.070,75) | (993.220,98) | (874.697,60) | - | (2.668.989,33) |
| Reprises des sorties de l'exercice | 71,88 | 590.218,06 | 415.660,70 | - | 1.005.950,64 |
| Corrections de valeur à la fin de l'exercice | (3.324.883,03) | (4.544.912,68) | (15.668.986,29) | - | (23.538.782,00) |
| Valeur nette comptable à la fin de l'exercice | 11.345.682,00 | 1.837.990,30 | 2.397.409,38 | 22.202.570,52 | 37.783.652,20 |

(1) Les amortissements annuels des subventions s'élèvent à un montant de 3.000,00 pour l'exercice 2010 (Note 7).

(2) Les "Acomptes versés et immobilisations corporelles en cours" représentent principalement des travaux réalisés sur des nouveaux sites de l'Établissement.

NOTE 5 - CRÉANCES**a) Créances résultant de ventes et prestations de services**

Au 31 décembre 2010, le total des créances s'élevant à 9.183.317,80 (2009 - 21.723.951,98), se compose comme suit:

| | 2010 | 2009 |
|---|---------------------|----------------------|
| Créances sur clients | 4.011.121,13 | 4.992.847,18 |
| Provisions pour créances douteuses | (351.796,00) | (385.066,61) |
| Créances sur l'Assurance Dépendance | 5.320.057,38 | 16.942.491,65 |
| Créances sur le Fonds National de la Solidarité | 203.935,29 | 173.679,76 |
| | 9.183.317,80 | 21.723.951,98 |

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

La diminution des créances provient essentiellement de la diminution des créances sur l'Assurance Dépendance.

Pour l'exercice 2009, les recettes provenant de l'Assurance Dépendance et de la Caisse Nationale de Santé ont été constituées pour la majeure partie de montants estimés par les responsables de l'Établissement (voir aussi note 12). La créance résultant de la différence entre les estimations et les avances reçues de la part de l'Assurance Dépendance étant de 14.464.916,21.

En 2010, toutes les factures relatives à l'exercice 2009 et la majeure partie des factures relatives à l'exercice 2010 ont été soumises à l'Assurance Dépendance et l'Assurance Dépendance a émis tous les décomptes finaux relatifs à l'exercice 2009 et la majeure partie des décomptes finaux relatifs à l'exercice 2010, résultant dans une créance de 5.320.057,38.

NOTE 5 - CRÉANCES (suite)

Des corrections de valeur pour un montant total de 351.796,00 (2009 - 385.066,61) sont enregistrées pour tenir compte des risques spécifiques de non-recouvrement de créances nées sur la période du 1er janvier 2004 au 31 décembre 2010 (Note 11).

b) Autres créances

Au 31 décembre 2010, le total des autres créances s'élevant à 5.247.260,36 (2009 – 977.918,11) se composent comme suit:

Créances < 1 an

Au 31 décembre 2010, les créances présentant une durée résiduelle inférieure à 1 an pour un montant total de 1.300.885,55 (2009 – 977.918,11) se composent principalement de créances envers l'Administration de l'Enregistrement et des Domaines, le Ministère de la Famille et de l'Intégration ainsi que d'intérêts courus non encore échus.

Créances > 1 an et < 5 ans

Au 31 décembre 2010, l'Établissement a une créance envers la Commune de Diekirch relative au préfinancement d'un terrain du projet d'acquisition et aménagement d'une Maison de Soins à Diekirch. La Commune s'est engagée de rembourser ce préfinancement aux échéances le 31 mars 2010 et le 31 mars 2012.

En date du 5 janvier l'Établissement s'est engagé envers un établissement de crédit de céder la TVA récupéré.

Créances > 5 ans

Au 31 décembre 2010, l'Établissement n'a aucune créance présentant une durée résiduelle supérieure à 5 ans.

NOTE 6 - DOTATION EN CAPITAL ET AUTRES RÉSERVES

a) Dotation en capital

L'Établissement 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'État effectués lors de la création de celui-ci, s'élevait à 1.804.880,13 (Note 1).

Au 31 décembre 2010, 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 Âgées

Au cours de l'exercice 2000, l'Établissement 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'Établissement. En contrepartie, l'Établissement 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 38.373,19 (2009 - 105.809,63), 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'Établissement a aussi reçu de la part de l'État des subventions de 392.540,18 en vue de l'acquisition de mobilier, des subventions de 6.435.980,17 (2009 - 5.337.756,98) 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 dont le montant cumulé au 31 décembre 2010 s'élève à 15.267.976,72 (2009 - 8.834.996,55) sont inscrites dans les capitaux propres de l'Établissement 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 2010 s'élève à 400.790,18 (2009 - 397.790,18) et pour l'année 2010, l'Établissement a comptabilisé un amortissement de 3.000,00 (2009 - 3.000,00) (Note 4).

NOTE 8 - PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

a) Provisions pour grosses réparations

Conformément à l'article 18 de la Loi, l'État 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'Établissement de par la Loi selon les conditions et modalités d'une convention à passer entre l'Établissement et l'État 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 la loi budgétaire de l'État pour 2008, l'État 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'Établissement pour une période de 10 ans, à partir du 1er janvier 2009.

Dans ce contexte, l'Établissement enregistre des provisions 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'État à partir du 1er janvier 2019.

NOTE 8 - PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES (suite)

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.

En 2008, le Conseil d'Administration a décidé d'adapter la constitution des provisions aux aides financières étatiques usuelles appliquées actuellement par l'État luxembourgeois pour ce domaine d'activité, de 70% à 30% du coût. La dotation annuelle 2010 pour la provision pour grosses réparations s'élève à 780.060,96 (2009 - 703.188,36).

Ces provisions sont 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'État.

b) Provisions pour impôts

Le montant de cette provision a été estimé suite à un courrier de la part de l'Administration des Contributions Directes en date du 13 août 2010, demandant de fournir les comptes annuels au 31 décembre 2009, en vue d'instruire la situation fiscale de l'Établissement de l'année 2009. Par application du principe de prudence une provision pour impôts d'un montant de 1.000.000 pour couvrir le risque d'imposition des années 2009 et 2010 a été comptabilisée dans le poste "Impôts sur le résultat" du compte de profits et pertes de l'année 2010.

c) Autres provisions

Le montant de 3.740.911,26 (2009 - 4.766.654,35) concerne des provisions pour couvrir un risque potentiel de remboursement de certains actes liquidés et contestés par l'Assurance Dépendance relatifs aux années 2007 à 2010.

Les dotations de l'année 2010 concernent les provisions pour couvrir le risque potentiel de l'exercice 2010 et a été intégrée au compte de profits et pertes en diminution du poste "Montant net du chiffre d'affaires".

Les reprises de l'exercice de 2.195.643,09 sont liées aux décomptes reçus par l'Établissement en 2010 pour les exercices 2005 à 2007. La différence positive entre le total des provisions pour les années 2005 à 2007 et le montant total des décomptes reçus s'élève à 889.422,12 et a été comptabilisée dans le poste "Reprises de corrections sur exercices antérieurs, nettes" du compte de profits et pertes de l'année 2010 (Note 11).

En conséquence, le poste "Autres provisions" a évolué de la façon suivante pendant l'année 2010:

| | 2010 |
|-------------------------|---------------------|
| Balance au 1er janvier | 4.766.654,35 |
| Dotations de l'exercice | 1.169.900,00 |
| Reprises de l'exercice | -2.195.643,09 |
| | 3.740.911,26 |

Comme les discussions entre l'Établissement et la CNS sont actuellement encore en cours, la provision pour les exercices 2008 à 2010 a été calculée sur les mêmes bases que pour les exercices 2000 à 2007. Le Conseil d'Administration estime que cette provision est adéquate et suffisante pour couvrir le risque potentiel de remboursement.

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 2010 de 457.200,00 (2009 - 517.464,90).

NOTE 9 - DETTES

a) Dettes envers des établissements de crédit

Dettes > 5 ans

En date du 25 mai 2005, l'Établissement 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 4.635.587,79 (2009 - 5.075.674,34).

En date du 16 juin 2006, l'Établissement 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 4.887.274,83 (2009 - 5.087.252,21).

En date du 13 août 2010, l'Établissement 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 7.073.283,00. A partir de la conversion du crédit de caisse en prêt en date du 31 août 2013, le contrat prévoit des remboursements mensuels constants sur base du taux de marché avec une échéance finale du contrat au 5 août 2028. Le montant à rembourser s'élève à 7.073.283,00.

Dettes < 1 an

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 2010, l'Établissement a un découvert bancaire de 1.269.558,68 (2009 - 2.213.468,04) liée à cette ligne de crédit.

Dettes > 1 an et < 5 ans

En date du 1er juillet 2010, le Ministre de Tutelle a marqué son accord pour deux lignes de crédits auprès d'un établissement de crédit.

La première portant sur un montant de 3.950.000 en vue du préfinancement d'un terrain à Diekirch, revendu à la commune de Diekirch (Note 13) et remboursable en deux tranches de 2.000.000 dont la première échéance est fixée au 31 mars 2011 et le solde à l'échéance finale au 31 mars 2012. La deuxième sur un montant de 16.500.000 en vue de la construction d'une Maison de Soins à Diekirch. Au 31 décembre 2010, l'Établissement a un découvert bancaire de 3.950.000,00 liée à cette ligne première ligne de crédit et un découvert bancaire de 3.794.165,15 liée à cette deuxième ligne de crédit.

Au 31 décembre 2010, l'Établissement n'a plus d'autre crédit de caisse.

Dettes > 5 ans

Au 31 décembre 2010, les dettes envers les établissements de crédit supérieures à 5 ans s'élèvent à 5.688.813,32 (2009 - 6.283.857,24).

b) Dettes envers clients

Au 31 décembre 2010, le total des dettes envers clients s'élève à 2.729.092,23 (2009 - 2.585.426,84). Ces dettes se composent principalement de garanties payées par les clients.

L'intégralité de ces dettes présente une durée résiduelle supérieure à 1 an.

NOTE 9 - DETTES (suite)

c) Dettes sur achats et prestations de services

Au 31 décembre 2010, le total des dettes sur achats et prestations de services s'élève à 3.499.781,24 (2009 - 3.855.870,73). 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 2010, le total des dettes fiscales et dettes au titre de la sécurité sociale s'élève à 1.758.360,73 (2009 - 1.585.746,53). L'intégralité de ces dettes présente une durée résiduelle inférieure à 1 an.

e) Dettes envers Institutions Publiques

Les dettes envers des institutions publiques représentent pour un montant de 6.655.533,34 (2009 - 7.469.701,72) le solde non encore remboursé par l'Établissement des rémunérations et salaires avancés par l'État pour compte des fonctionnaires, employés et ouvriers de l'État.

f) Autres dettes

Au 31 décembre 2010, le total des autres dettes s'élève à 2.222.684,48 (2009 - 1.801.302,35). Ces dettes se composent principalement de salaires à payer relatives au renouvellement de la convention collective SAS, non encore signée jusqu'à date, d'heures supplémentaires à payer relatives aux agents sous statut étatique, ainsi que de TVA à payer sur des achats intracommunautaires. L'intégralité de ces dettes présente une durée résiduelle inférieure à 1 an.

NOTE 10 - FRAIS DE PERSONNEL

Au 31 décembre 2010 et pour l'année se terminant à cette date, les frais de personnel s'élevant à 70.269.184,55 (2009 - 67.405.166,96) se présentent comme suit:

| | 2010 | 2009 |
|-------------------------|----------------------|----------------------|
| Salaires et traitements | 65.433.968,28 | 62.881.168,47 |
| Charges sociales | 4.835.216,27 | 4.523.998,49 |
| | 70.269.184,55 | 67.405.166,96 |

Durant l'année se terminant au 31 décembre 2010, l'Établissement employait en moyenne 1.416 personnes (2009 - 1.295).

NOTE 11 - REPRISE DE CORRECTIONS SUR EXERCICES ANTÉRIEURS, NETTES

Les reprises de corrections sur exercices antérieurs d'un montant net total de 1.050.880,08 (2009 - 446.641,26) représentent principalement des ajustements des recettes en provenance de l'Assurance Dépendance (Notes 8, 12) et des produits et des charges diverses relatives aux années antérieures (Note 5).

NOTE 12 - MONTANT NET DU CHIFFRE D'AFFAIRES

Pour l'exercice 2010, le montant net du chiffre d'affaires de 101.131.270,33 (2009 - 93.511.607,17), se compose comme suit:

| | 2010 | 2009 |
|---|-----------------------|----------------------|
| Recettes provenant des clients dont une partie du Fonds National de la Solidarité | 43.147.962,36 | 40.662.461,33 |
| Recettes provenant de l'Assurance Dépendance | 55.003.143,35 | 50.356.829,08 |
| Recettes provenant de la Caisse Nationale de Santé | 2.980.164,62 | 2.492.316,76 |
| | 101.131.270,33 | 93.511.607,17 |

Recettes provenant de l'Assurance Dépendance et de la Caisse Nationale de Santé (CNS)

Pour l'exercice 2010, les recettes provenant de l'Assurance Dépendance et de la CNS sont constituées pour la majeure partie de montants dont les factures ont déjà été soumises à l'Assurance Dépendance et la CNS. L'établissement de la majeure partie des décomptes finaux a été effectué par l'Assurance Dépendance et de la CNS.

Pour l'exercice 2009, les recettes provenant de l'Assurance Dépendance et de la CNS étaient constituées de montants dont les factures ont déjà été soumises à l'Assurance Dépendance et la CNS, ainsi que d'un montant estimé par les responsables de l'Établissement relatif aux factures non encore soumises à l'Assurance Dépendance et la CNS. En 2010, toutes les factures relatives à l'exercice 2009 ont été soumises par l'Établissement à l'Assurance Dépendance et la CNS et tous les décomptes finaux ont été établis par l'Assurance Dépendance et la CNS.

NOTE 13 - AUTRES ENGAGEMENTS ET HORS BILAN

En date du 7 mars 2005, l'Établissement 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'Établissement 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.

En date du 19 juillet 2010, l'Établissement a signé un contrat de bail emphytéotique avec l'Administration Communale de Diekirch. La durée de l'engagement a été fixée à 49 ans avec possibilité de prolongation sur 98 ans. Le montant total de redevance annuelle est de 5.500,00.

NOTE 14 - CHARGES EXCEPTIONNELLES

En 2010, suite à une décision du collège des bourgmestre et échevins lors de sa réunion du 22 décembre 2010, de demander d'intégrer un ancien bâtiment dans le projet d'agrandissement du Cipa Esch/Alzette, le projet a du être abandonné pour cause de surcoûts.

En 2009, des modifications importantes et incontournables dans la gestion du projet de rénovation et d'agrandissement du Centre du Rham sont devenues nécessaires.

NOTE 14 - CHARGES EXCEPTIONNELLES (suite)

L'architecte en charge du projet, l'architecte pilote et le bureau d'ingénieur en charge du volet technique se sont retirés du dossier entraînant un décalage dans l'achèvement des travaux, initialement prévu pour 2013, à 2014, ainsi que des coûts supplémentaires qui ne sont pas directement imputables au projet du fait que le surcoût ne génère pas une plus-value du projet.

Ces coûts supplémentaires de 119.320,82 (2009 - 881.099,25) ont été comptabilisés dans le poste "Charges exceptionnelles" du compte de profits et pertes de l'année 2010.

NOTE 15 - PRODUITS EXCEPTIONNELS

Au 31 décembre 2010, les produits exceptionnels de 67.313,33 (2009 - 12.730,61) se composent principalement de reprises de provisions, de produits sur créance irrécouvrables et de plus values de cession d'actifs immobilisés.

NOTE 16 - PROJETS DE CONSTRUCTIONS

Au 31 décembre 2010, le montant total des projets de constructions a été évalué par les responsables de l'Établissement à 134.833.558,00 (2009 - 152.881.763,00).

Ce montant se compose de subventions en provenance de l'État estimées à 96.478.437,00 (2009 - 103.867.466,00) et d'engagements de fonds propres évalués à 38.355.121,00 (2009 - 49.014.298,00).

Les engagements de fonds propres se présentent comme suit:

| | 2010 | 2009 |
|-----------------------------------|----------------------|----------------------|
| Projets réalisés (Note 9) | 9.522.863,00 | 10.162.927,00 |
| Projets en cours | 22.370.020,00 | 15.818.769,00 |
| Projets en phase de planification | 6.462.238,00 | 23.032.602,00 |
| | 38.355.121,00 | 49.014.298,00 |

NOTE 17 - HONORAIRES DU RÉVISEUR D'ENTREPRISES AGRÉÉ

Les honoraires d'audit encourus en 2010 au titre de la révision des comptes annuels s'élèvent à 25.100 (2009 - 25.100) hors TVA.

5 Who is who de SERVIOR

Conseil d'administration



Claude A. Hemmer, Serge Hoffmann, Sylvie Paulus, Serge Eberhard, Maria Niederprum-Ceolin, François Thoma, Rui Gomes, Pierre Jaeger
(de gauche à droite)

Membres du Conseil d'administration

| | |
|---|-------------------------|
| Président Ministère de la Famille et de l'Intégration | Serge Eberhard |
| Vice-président Ministère de la Santé | Claude A. Hemmer |
| Membre Inspection générale des Finances | Serge Hoffmann |
| Membre Ministère de la Famille et de l'Intégration | Pierre Jaeger |
| Membre Représentant du personnel | Rui Gomes |
| Membre Représentante des pensionnaires | Maria Niederprum-Ceolin |
| Membre (voix consultative) Directeur général | François Thoma |
| Secrétaire | Sylvie Paulus |

Comité de direction



Alain Dichter, Bernard Braun, Corinne Theis, François Thoma, Laurent Braun (de gauche à droite)

Membres du Comité de direction

Directeur général

François Thoma

Directeur

Compétences: Assistance et soins,
Relations avec les clients et Infrastructures

Bernard Braun

Directeur

Compétences: Accueil gérontologique, Économie domestique
et Formation

Corinne Theis

Directeur

Compétences: Finances, Comptabilité et Ressources humaines

Alain Dichter

Secrétaire général

Compétence: Informatique

Laurent Braun

Direction générale



Alain Dichter, Christian Zeches, Corinne Theis, François Thoma, Robby Jhari, Laurent Braun, Patrick Reding, Bernard Braun, Marie-Paule Hemmen, Robert Wildanger, Claude Kettmann (de gauche à droite). Manque sur la photo: Denise Poos.

Membres de la Direction générale

Directeur général

François Thoma

Direction des Assistance et soins, des Relations avec les clients et des Infrastructures

Directeur

Bernard Braun

Chef de la division Assistance et 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 Économie 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

NN

Secrétariat général

Chef de la division Informatique

Claude Kettmann

Secrétaire de direction

Sylvie Brescia

Président(e)s des Conseils de maison



Rangée debout: Catherine Millang-Weis, Roger Eicher, Paul Victor, Marcel Eicher, Suzanne Kiwy-Ginter, Anne Hilbert-Spranck, Charles Berg, Élise Kauth-Lallemand, Suzanne Lemmer (de gauche à droite). Rangée assise: Pierre Rapp, Jean-Pierre Koetz, Maria Niederprum-Ceolin, Justine Hoffmann-Ralinger, Anita Hut (de gauche à droite). Manquent sur la photo: Guillaume Kersch, Marguerite May-Strecker, Mathias Bock

Centres intégrés pour personnes âgées

CIPA Bofferdange
CIPA Dudelange
CIPA Echternach
CIPA Esch-sur-Alzette
CIPA Howald
CIPA Mertzig
CIPA Niederanven
CIPA Niederkorn
CIPA Centre du Rham
CIPA Rumelange
CIPA Vianden
CIPA Wiltz

Paul Victor
Marcel Eicher
Guillaume Kersch
Maria Niederprum-Ceolin
Anne Hilbert-Spranck
Suzanne Lemmer
Roger Eicher
Suzanne Kiwy-Ginter
Catherine Millang-Weis
Charles Berg
Marguerite May-Strecker
Élise Kauth-Lallemand

Maisons de soins

MS Differdange
MS Echternach
MS Vianden
MS Wiltz

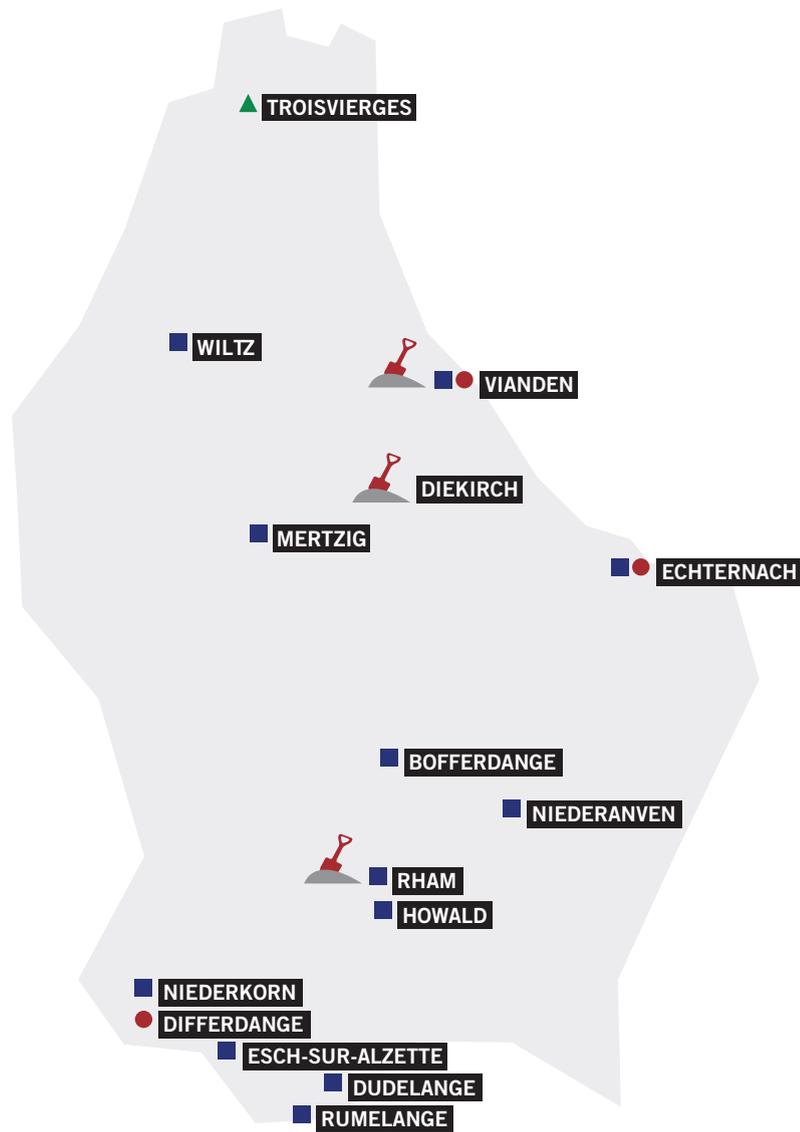
Jean-Pierre Koetz
Justine Hoffmann-Ralinger
Pierre Rapp
Anita Hut

Résidence seniors

RS Troisvierges

Mathias Bock †

6 Carnet d'adresses



- Centre intégré pour personnes âgées (CIPA)
- Maison de soins
- ▲ Résidence seniors
- 🚧 Structure en construction

Direction générale



SERVIOR - Direction générale

61, rue Vauban
L-2663 Luxembourg
T 46 70 13 – 1
E direction@servior.lu

Centres intégrés pour personnes âgées



CIPA Bofferdange

Jean-Marie Wirth
154, route de Luxembourg
L-7374 Bofferdange
T 33 17 17 – 1
E cipa.bofferdange@servior.lu



CIPA Dudelange "Grand-Duc Jean"

Raoul Vinandy
9, rue Pierre Dupong
L-3449 Dudelange
T 51 87 87 – 1
E cipa.dudelange@servior.lu



CIPA Echternach "Belle-Vue"

Raphaël Schmitz
27A, rue Duchscher
L-6434 Echternach
T 72 83 11 - 1
E cipa.echternach@servior.lu



CIPA Esch-sur-Alzette "Op der Léier"

Claude Gerin
10, op der Léier
L-4240 Esch-sur-Alzette
T 55 65 72 - 1
E cipa.eschalzette@servior.lu



CIPA Howald

Xavier Thiery
48, rue du Couvent
L-1363 Howald
T 26 84 48 44
E cipa.howald@servior.lu



CIPA Mertzig

Jean-Paul Friser
8, rue Principale
L-9168 Mertzig
T 88 81 91 - 1
E cipa.mertzig@servior.lu



CIPA Niederanven "Gréngewald"

Steve Infalt
Am Sand
L-6906 Niederanven
T 34 72 70 - 1
E cipa.niederanven@servior.lu



CIPA Niederkorn

Claude Parisi
1, rue de Pétange
L-4645 Niederkorn
T 58 36 21 - 1
E cipa.niederkorn@servior.lu



CIPA Centre du Rham

Marcel Bausch
1, plateau du Rham
L-2427 Luxembourg
T 47 20 21 - 1
E cipa.rham@servior.lu



CIPA Rumelange

Jean-Marc Welter
7, rue Nic. Pletschette
L-3743 Rumelange
T 56 48 01 - 1
E cipa.rumelange@servior.lu



CIPA Vianden

Gertrud Schneider
49, Grand-Rue
L-9410 Vianden
T 83 47 57 - 1
E cipa.vianden@servior.lu



CIPA Wiltz "Geenzebléi"

Robert Origer
1, rue des Pêcheurs
L-9552 Wiltz
T 95 83 33 - 1
E cipa.wiltz@servior.lu

Maisons de soins



MS Differdange

Marcel Bossi
35, rue de l'Hôpital
L-4581 Differdange
T 58 47 58 - 1
E mds.differdange@servior.lu



MS Echternach

Marcel Noé
19, rue Maximilien
L-6463 Echternach
T 72 64 26 - 1
E mds.echternach@servior.lu



MS Vianden

Jean-Claude Meyers
L-9440 Vianden
T 83 44 84 - 1
E mds.vianden@servior.lu

Résidence seniors



RS "Liewensbam"

Ine Dormans
12, rue Massen
L-9907 Troisvierges
T 26 90 68 - 1
E rs.troisvierges@servior.lu

Abréviations

| | |
|---------|---|
| CIPA | Centre intégré pour personnes âgées |
| MS | Maison de soins |
| RS | Résidence seniors |
| ES | Espace seniors |
| AE | Appartement encadré |
| LPA | Logement pour personnes âgées |
| EHL | Entente des Hôpitaux Luxembourgeois |
| CCT-SAS | Convention Collective de Travail du Secteur d'Aides et de Soins et du Secteur Social |
| CPG | Centre psycho-gériatrique |
| GSG | Groupe socio-gérontologique |
| CNS | Caisse Nationale de Santé |
| FNS | Fonds National de Solidarité |

Impressum

Éditeur

SERVIOR*
61, rue Vauban
L-2663 Luxembourg
T 46 70 13-1
F 46 70 13-2200
E direction@servior.lu
www.servior.lu

Rédaction et conception

SERVIOR

Impression

Printsolutions

Photos

Imedia
Marc Schmit
SERVIOR

Tirage

1.700 exemplaires

Consultez le rapport annuel également
sur notre site www.servior.lu

© SERVIOR, juin 2011

*Nom officiel: Établissement public - "Centres, Foyers et Services
pour personnes âgées"

