



RÉALISATION D'UNE ÉTUDE FINANCIÈRE ET JURIDIQUE RELATIVE À LA CRÉATION ET À LA GESTION D'UNE MAISON DE REPOS PUBLIQUE DE 100 À 120 LITS



GEMELLI
HEALTH CARE CONSULTING

TABLES DES MATIERES

LEXIQUE.....	1
INTRODUCTION.....	2
1. CONTENU DE LA MISSION	3
2. METHODOLOGIE	4
3. PREREQUIS	6
4. LIMITES.....	6
5. STRUCTURATION DU DOCUMENT.....	7
VOLET FINANCIER INVESTISSEMENT (CREATION).....	8
1. DÉFINITION DES PARAMÈTRES CLEFS	9
2. ESTIMATION DES INVESTISSEMENTS	10
3. SCÉNARIOS DE SUBSIDIATION.....	12
4. TYPES ET DE SCENARIOS DE FINANCEMENT.....	13
5. CHIFFRAGE DU FINANCEMENT.....	13
VOLET FINANCIER FONCTIONNEMENT (GESTION)	16
1. HYPOTHESES D'ACTIVITE	17
2. COUTS EVOLUTIFS DE FONCTIONNEMENT	19
3. SCENARIOS DE FINANCEMENT.....	22
4. CHIFFRAGE DES RESULTATS	24
VOLET JURIDIQUE	27
1. AVANTAGES ET INCONVENIENTS DES DIFFERENTES STRUCTURES ENVISAGEES.....	28
2. DROITS ET OBLIGATIONS DES PARTENAIRES.....	31
3. QUESTION DE LA TVA	32
4. REGLES DE REPARTITION.....	33

LEXIQUE

CAJ	Centre d'Accueil de Jour
COFIL	Comité de Pilotage
CS	Court Séjour
CSJ	Centre de Soins de Jour
DF	Directeur Financier
DG	Directeur Général
ETP	Equivalent Temps Plein
GT	Groupe de Travail
MR	Maison de Repos
MRPA	Maison de Repos pour Personnes Agées
MRS	Maison de Repos et de Soins
RS	Résidence-Services
CPAS	Centre Public d'Action Sociale

INTRODUCTION

1. CONTENU DE LA MISSION

Les 4 communes de Genappe, Villers-la-Ville, Les-Bons-Villers et Court-Saint-Etienne et leur CPAS se sont associées afin d'étudier la faisabilité financière et juridique de la création et de l'exploitation communes d'une MRPA sur leur territoire. Pour ce faire, ces entités ont souhaité faire appel à l'expertise d'un consultant du secteur, la société GEMELLI.

Disposant d'un arrêté de réservation de 80 lits prorogé jusqu'au 31/12/2018, le CPAS de Genappe est porteur du projet et pouvoir adjudicateur de la présente mission. Mais avant toute décision, les 4 entités doivent connaître, de la manière la plus fiable possible, les impacts économiques d'un tel projet sur leurs finances locales.

Pour reprendre les termes du cahier des charges, l'étude a pour objet :

- a. *la réalisation d'une étude financière relative à la création d'une telle maison de repos (et de soins), investissement, financement et subventionnement ; recommandations ;*
- b. *la réalisation d'une étude financière relative à la gestion de la maison de repos (et de soins) ; et recommandations en matière de gestion ; impacts à 5 ans, à 10 ans ;*
- c. *la remise de conseils et les points d'attention en matière de forme juridique (au minimum : Association selon le chapitre XII de la Loi organique des CPAS, érigée ou non en ASBL) et de répartition entre les 4 entités partenaires.*

La forme que doit revêtir l'analyse est décomposée en trois parties :

1. un rapport final étayé reprenant les 3 pôles de la mission, qui sera suffisamment détaillé pour éclairer le pouvoir adjudicateur sur les implications financières du projet, et les recommandations qui s'y rapportent ;
2. une présentation orale des résultats ;

3. une collaboration et communication en cours d'étude « *en vue de permettre à chacun de suivre l'évolution du dossier, de partager les informations, et d'éclairer le soumissionnaire sur les choix stratégiques et les orientations à prendre en considération.* »

L'échéancier de la mission s'étale d'avril à septembre 2018.

2. METHODOLOGIE

Le porteur de projet, aidé du consultant, a garanti la coordination de la présente étude au travers d'une méthodologie qui s'est voulue participative et fédératrice.

En effet, un Comité de Pilotage (COFIL) a validé les différentes étapes d'analyses, élaborées par un Groupe de Travail (GT) composé des DG et des DF des 4 communes et CPAS, d'une chercheuse de l'UCL¹ et de GEMELLI. Ce dernier a eu pour rôle de :

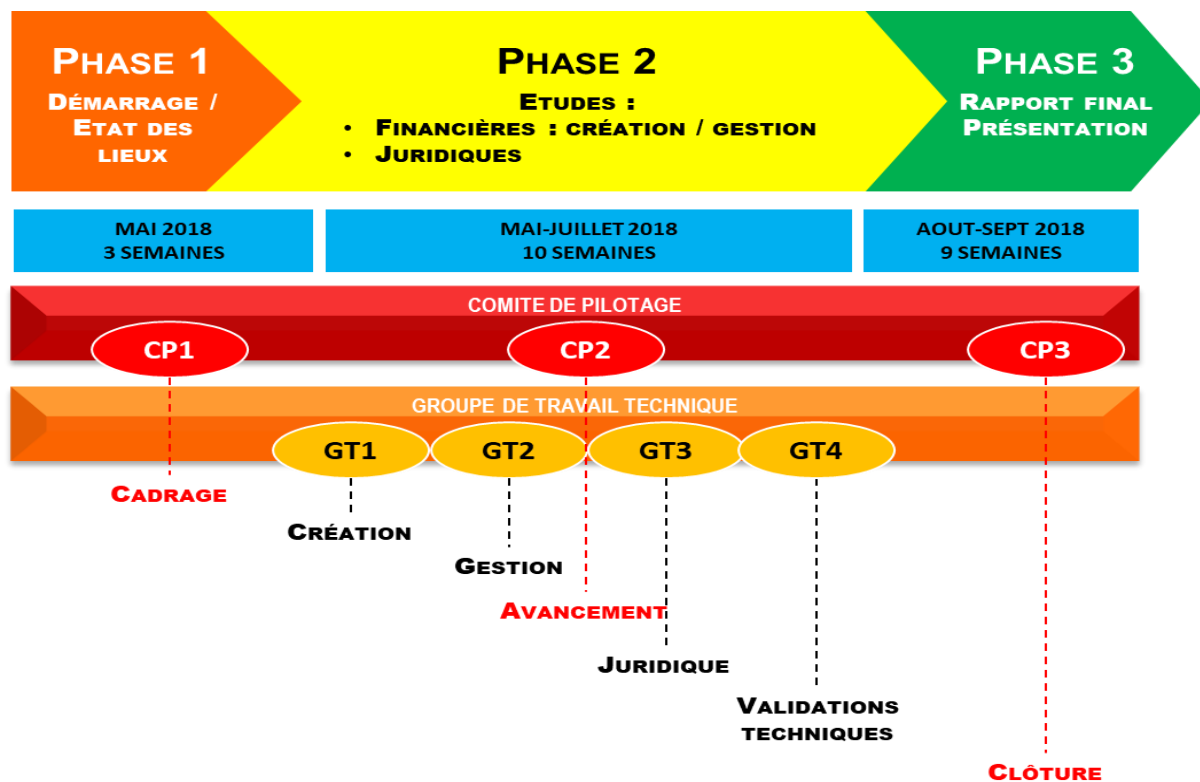
- ✓ Prendre connaissance des données chiffrées préparées par GEMELLI ;
- ✓ Participer aux analyses techniques en retenant certaines options ou scénarios ;
- ✓ Valider les présentations pour le Comité de Pilotage, préparées par GEMELLI.

Le GT s'est réuni quatre fois avec un contenu identifié et itératif au fur et à mesure du processus d'étude :

1. Volet financier : investissement (création de la MR/MRS) ;
2. Volet financier : fonctionnement (gestion de la MR/MRS) ;
3. Volet juridique ;
4. Validations techniques finales (au niveau du GT).

¹ pour la réalisation étude sur le besoin et la démographie locale.

Réuni trois fois tout au long de la mission, le Comité de Pilotage avait quant à lui pour fonction de suivre l'avancement du projet et des travaux du GT, de valider les grandes orientations et d'arbitrer si nécessaire. Ce COPIL était composé du Bourgmestre de chaque commune, du (de la) Président(e) de chaque CPAS, des DG de chaque commune et CPAS, de la chercheuse de l'UCL susmentionnée et de GEMELLI.



La grande implication des personnels participant aux travaux de construction des plans et objectifs présentés dans ces pages est un gage important de réussite du futur projet.

Notons aussi que le plan financier et juridique ainsi élaboré constitue plus un outil d'aide à la décision et un point de repère pour l'atteinte des différentes cibles définies.

3. PREREQUIS

Les prérequis à la bonne réalisation de la mission ont été respectés.

Toutes les données demandées par GEMELLI ont été fournies très rapidement par les partenaires et la logistique des réunions de CP / GT a été parfaitement assurée par le porteur du projet, le CPAS de Genappe.

Le taux de participation de l'ensemble des communes lors des CP / GT, vivement souhaité, a été très élevé tout au long de l'étude.

4. LIMITES

Nous insistons sur le fait que les plans fournis ici doivent être considérés comme des phares, permettant d'orienter les décisions à prendre. En aucun cas, les données chiffrées calculées ici ne pourront être vérifiées de manière certaine, tant le nombre d'inconnues reste grand à ce stade.

L'évolution prochaine de la législation sectorielle viendra vraisemblablement perturber aussi le plan remis ici, notamment en matière de méthode de subsidiation à la construction ou encore de financement de la charge en soins. Ces éléments n'étant pas encore connus, nous ne pouvons nous baser dans ces analyses que sur la réglementation historique.

Néanmoins, l'étude fournit un outil flexible permettant aux entités partenaires de faire varier les paramètres fondamentaux du calcul d'équilibrage économique. Ceci leur donne la latitude de faire évoluer les orientations prises et de visualiser de nouvelles perspectives économiques, et ce au-delà de la présente mission de GEMELLI.

Enfin, une posture prudente voire pessimiste a été prise tout au long des chiffrages.

5. STRUCTURATION DU DOCUMENT

Ce document est structuré comme la demande formulée par le cahier des charges, à savoir en trois parties :

1. Volet économique pour l'investissement (création) ;
2. Volet économique pour le fonctionnement (gestion) ;
3. Volet juridique pour la création et la gestion.

VOLET FINANCIER INVESTISSEMENT (Création)

1. DÉFINITION DES PARAMÈTRES CLEFS

Quatre scénarios ont été développés dans ces pages en termes de nombre de lits à envisager :

- une Maison de Repos de 80 lits : répondant au volume de lits détenu en portefeuille par le CPAS de Genappe ;
- une Maison de Repos de 120 lits : considérant une masse critique définie lors d'une étude de faisabilité financière antérieure réalisée par le CPAS de Genappe ;
- une Maison de Repos de 128 lits dont 8 lits de court séjour et une Résidence-Services de 25 appartements, complétée par un Centre de Jour : afin de tenir compte du besoin reconnu par le secteur de la population future et d'une meilleure optimisation économique en termes d'effectifs normatifs nécessaires ;
- une Maison de Repos de 128 lits dont 8 lits de court séjour et une Résidence-Services de 50 appartements, complétées par un Centre de Jour : pour les mêmes raisons que l'hypothèse ci-dessus mais en maximisant le nombre d'appartements disponibles au vu de la législation actuelle.

Nbr de lits construits	Scénario				Unité
	Scénario 1	Scénario 2	Scénario 3	Scénario 4	
MR/MRS	80	120	128	128	Lit
MR/MRS long séjour	80	120	120	120	Lit
Unités court séjour			8	8	Lit
Residences Services	0	0	25	50	Appart.
RS non subsidiés			20	40	Appart.
RS sociales			5	10	Appart.
Centre accueil/soins jour			15	15	Places

Une évolution structurelle à 3 ans (sans impact sur l'investissement initial) a ensuite été retenue afin de prendre en compte l'évolution naturelle de la dépendance des résidents de la MR. Démarrant à l'ouverture avec une structure exclusivement en lits MR « purs » et avec un Centre d'Accueil de Jour, tel qu'exigé par la réglementation, la structure sera appelée à évoluer dans les 4 scénarios vers une proportion plus importante de lits MRS, à concurrence de 75% du nombre total de lits, et la transformation en un Centre de Soins de Jour.

Ces transitions devront être avérées par une occupation effective de résidents plus dépendants. Une reconversion pourra ainsi être demandée et octroyée, en fonction de l'évolution de la programmation sectorielle disponible et en cours de modification (création de lits MR, libération des quotas en lits MRS).

2. ESTIMATION DES INVESTISSEMENTS

Les investissements de départ comportent le coût du terrain, le coût immobilier et le coût des équipements.

Terrain

Les coûts utilisés pour l'achat d'un terrain sont ceux connus pour deux terrains disponibles pour la MR sur la commune de Genappe, les autres entités n'ayant pas d'espace à proposer pour la construction. Le premier terrain est un terrain appartenant à la Commune de Genappe, valorisé à 1,1 M€ pour une surface de 1,1 Ha à 100€ /m². Le second terrain se situe sur une zone industrielle non communale valorisée à 1,0 M€ pour une surface de 2,0 Ha à 50€ /m². Le montant le plus élevé a été retenu (1,1 M€).

Ces coûts intègrent l'aménagement des espaces, la voirie et l'assainissement nécessaires à la construction du bâtiment.

Le nombre de lits n'influence pas ces montants (pas de besoin de m² différencié), étant donné la possibilité d'envisager une construction comprenant plus ou moins de niveaux et l'hypothèse d'ajuster les abords de la structure immobilière comme variable d'ajustement.

Les frais sont négligés eu égard au recours au Comité d'Acquisition².

Immobilier et équipements

Une étude des coûts de construction de différentes structures MR, équipements inclus, a été réalisée par GEMELLI. Une structure du secteur privé commercial montre un coût tournant autour de 175 k€ / lit, celles du secteur privé associatif présentant un investissement variant entre 120 et 170 k€ / lit alors que le ratio des MR étudiée au sein du secteur public tourne autour de 130 k€ / lit.

Il a donc été décidé de retenir ici un coût intermédiaire pour la MR de 150 k€ / lit, équipements inclus. Le Centre de Jour³ est considéré intégré dans ce coût global, ne s'agissant que d'une surface commune interne à la MR qui peut bénéficier des autres infrastructures de la MR.

En ce qui concerne la RS⁴, le coût de 150 k€ par appartement a été validé après analyse au sein du secteur.

Ces coûts cibles sont à considérer TVAC.

² Frais de l'ordre de 750€.

³ Centre d'Accueil de Jour puis Centre de Soins de Jour.

⁴ Un taux de 5% de RS sociales ont été prises en compte.

Les tableaux ci-après résument les montants retenus :

Terrains

	Scénario 1		Scénario 2		Scénario 3		Scénario 4	
Achat terrains	€	1 100 000,00	€	1 100 000,00	€	1 100 000,00	€	1 100 000,00
Assainissement	€	-	€	-	€	-	€	-
Aménagement	€	-	€	-	€	-	€	-
Voierie	€	-	€	-	€	-	€	-
Frais	€	-	€	-	€	-	€	-
Total	€	1 100 000,00	€	1 100 000,00	€	1 100 000,00	€	1 100 000,00

Construction

	Scénario 1		Scénario 2		Scénario 3		Scénario 4	
Construction MR/MRS	€	12 000 000,00	€	18 000 000,00	€	18 000 000,00	€	18 000 000,00
Construction Court Séj.	€	-	€	-	€	1 200 000,00	€	1 200 000,00
Construction RS	€	-	€	-	€	3 000 000,00	€	6 000 000,00
Construction RS sociales	€	-	€	-	€	750 000,00	€	1 500 000,00
Construction CJ	€	-	€	-	€	-	€	-
Total	€	12 000 000,00	€	18 000 000,00	€	22 950 000,00	€	26 700 000,00

3. SCÉNARIOS DE SUBSIDIATION

La subside actuelle maximale, sur base de la réglementation historique, atteint 60% du montant de construction, équipements inclus.

Toutefois, l'intégration de RS sociales, à concurrence de 20% du nombre total de RS, permet de bénéficier d'un taux de subside de 15% pour ces celles-ci tandis qu'aucun financement n'est attendu pour les RS classiques.

Ce taux est retenu ici mais le chiffrage de cette analyse propose aussi un taux réduit à 50% de l'investissement, ainsi que 30% et 0%.

4. TYPES ET DE SCENARIOS DE FINANCEMENT

Hors coût du terrain, le solde à financer s'élève donc à 40% ou 50% du coût d'investissement pour la MR, 100% pour les RS classiques et 85% pour les RS sociales.

Aucun investissement sur fonds propres n'est envisagé par aucune des parties prenantes. Par conséquent, le solde à financer est considéré comme entièrement réalisé par emprunts bancaires.

Le taux de crédit admis par les entités partenaires s'élève à 1,60% en taux fixe sur une durée de 20 ans, en annuités constantes.

5. CHIFFRAGE DU FINANCEMENT

Le chiffrage final des coûts d'investissement est détaillé par poste au chapitre 2.

Le total du coût d'investissement s'élève à :

Terrains

		Scénario 1	Scénario 2	Scénario 3	Scénario 4
Total	€	1 100 000 €	1 100 000 €	1 100 000 €	1 100 000

Construction

		Scénario 1	Scénario 2	Scénario 3	Scénario 4
Total	€	12 000 000 €	18 000 000 €	22 950 000 €	26 700 000

Total investissements

		Scénario 1	Scénario 2	Scénario 3	Scénario 4
Total	€	13 100 000 €	19 100 000 €	24 050 000 €	27 800 000

Le recours à l'emprunt bancaire pour le financement de la part non subsidiée des investissements varie entre 5,9 M€ pour le scénario 1, minimaliste, et 16,1 M€ pour le scénario 4, maximaliste.

Financement

Subsidiation		Scénario 1	Scénario 2	Scénario 3	Scénario 4
Investissement total	€	13 100 000 €	19 100 000 €	24 050 000 €	27 800 000
<i>Subsidiable MR/MRS</i>	€	12 000 000 €	18 000 000 €	19 200 000 €	19 200 000
Subsidiation MR/MRS	€	-7 200 000 €	-10 800 000 €	-11 520 000 €	-11 520 000
<i>Subsidiable RS</i>	€	- €	- €	750 000 €	1 500 000
Subsidiation RS	€	- €	- €	-112 500 €	-225 000
Solde à financer	€	5 900 000 €	8 300 000 €	12 417 500 €	16 055 000
A financer					
Solde à financer	€	5 900 000 €	8 300 000 €	12 417 500 €	16 055 000
Fonds propres	€	- €	- €	- €	-
Autres subsides	€	- €	- €	- €	-
Solde à emprunter	€	5 900 000 €	8 300 000 €	12 417 500 €	16 055 000
Emprunt					
A emprunter	€	5 900 000 €	8 300 000 €	12 417 500 €	16 055 000
à payer chaque mois	€	28 742 €	40 434 €	60 493 €	78 213
total payé	€	6 898 160 €	9 704 191 €	14 518 289 €	18 771 180
Intérêt total	€	998 160 €	1 404 191 €	2 100 789 €	2 716 180

La clef de répartition retenue pour le financement bancaire pour chaque commune correspond au nombre d'habitants.

Clef habitants

Genappe	15 353
Villers-la-Ville	10 713
Court-Saint-Etienne	9 457
Les Bons Villers	10 500
Total	46 023

Genappe compte ainsi 33,4% du nombre total d'habitants des 4 communes, Villers-la-Ville 23,3%, Court-Saint-Etienne 20,5% et Les Bons Villers 22,8%.

27/08/2018

En appliquant cette clef, les montants à emprunter par chaque commune pour les 4 scénarios sont les suivants :

A emprunter		Scénario 1	Scénario 2	Scénario 3	Scénario 4
Genappe	€	1 968 205 €	2 768 831 €	4 142 404 €	5 355 853
Villers-la-Ville	€	1 373 372 €	1 932 032 €	2 890 483 €	3 737 201
Court-Saint-Etienne	€	1 212 357 €	1 705 519 €	2 551 600 €	3 299 049
Les Bons Villers	€	1 346 066 €	1 893 618 €	2 833 013 €	3 662 897
Total	€	5 900 000 €	8 300 000 €	12 417 500 €	16 055 000

VOLET FINANCIER FONCTIONNEMENT (Gestion)

1. HYPOTHESES D'ACTIVITE

Alors que les coûts d'investissement sont guidés par des paramètres structurels, les dépenses et recettes de fonctionnement sont essentiellement fonction des variables d'activité de la MR.

Il est par conséquent fondamental de bien comprendre que les principaux mécanismes influençant les masses économiques principales, et de mettre en place des politiques de fonctionnement y correspondants.

Avant tout, il faut intégrer la tendance actuelle (et future) du secteur et sa principale règle de financement : plus la dépendance moyenne des résidents d'une MR est élevée, plus elle nécessite une prise en soins importante, et donc mieux la MR est financée pour ce poste. Rappelons que ce poste est le plus important, tant dans les dépenses (masse salariale des personnels de soins) que des recettes (financement par le forfait INAMI).

Il est donc essentiel de bien évaluer voire anticiper la typologie des résidents de la MR. La politique d'admission y jouera un rôle essentiel. Les règles de financement complexes qui en découlent sont prises en compte ici et certains postulats techniques sont détaillés (ex : hypothèses d'ancienneté du personnel). Pour rappel, cette typologie a été admise évolutive sur les 3 prochaines années de fonctionnement de la MR afin de tenir compte de la dépendance croissante naturelle des résidents et l'octroi progressif des financements « optimisés » y afférents de la part de la Tutelle (reconversion de lits MR en MRS, CAJ en CSJ...).

Le tableau ci-après reprend dans le détail la typologie des résidents admis à partir de l'ouverture de la structure et l'évolution de celle-ci au terme des 3 premiers exercices⁵. Les 4 scénarios en termes de nombre de lits, de CAJ et de RS sont pris en compte.

⁵ L'évolution intermédiaire est considérée linéaire.

Occupation des lits MR/MRS

Cible: début année (entre 1 et 10)

Année 0

Année 1

Année 2

Année 3

Année 4

Année 10

↳ Ouverture

↳ cible

Scénario 1	Ouverture	Cible
MRO	5	5
MRA	5	5
MR B	40	10
MRC	20	0
MR Cd	10	0
MR D	0	0
MRS B	0	30
MRS C	0	20
MRS Cd	0	10
MRS Cc	0	0
MRS D	0	0
Total Long Séjour	80	80

Plus court séjour

Total	80	80
% MR	100%	25%
% MRS	0%	75%

Occupation appartements RS

Scénario 1	Année 0	Cible
Appt. RS non financés	0	0
Appt. RS Sociales	0	0

Occupation de CAJ/CSJ

Jours d'ouverture par an

Scénario 1	Année 0	Cible
CAJ Journées / jour d'ouverture	0	0
CSJ Journées / jour d'ouverture	0	0

Scénario 2	Ouverture	Cible
MRO	5	5
MRA	10	5
MR B	60	5
MRC	30	10
MR Cd	15	0
MR D	0	5
MRS B	0	55
MRS C	0	20
MRS Cd	0	15
MRS Cc	0	0
MRS D	0	0
Total LS	120	120

Plus CS

Total	120	120
% MR	100%	25%
% MRS	0%	75%

Scénario 2	Année 0	Cible
Appt. RS	0	0
Appt. RS Soc	0	0

Scénario 2	Année 0	Cible
CAJ Journées / jour	0	0
CSJ Journées / jour	0	0

Scénario 3	Ouverture	Cible
MRO	5	5
MRA	10	5
MR B	60	5
MRC	30	10
MR Cd	15	0
MR D	0	5
MRS B	0	55
MRS C	0	20
MRS Cd	0	15
MRS Cc	0	0
MRS D	0	0
Total LS	120	120

Plus CS

Total	128	128
% MR	100%	30%
% MRS	0%	70%

Scénario 3	Année 0	Cible
Appt. RS	8	20
Appt. RS Soc	2	5

Scénario 3	Année 0	Cible
CAJ Journées / jour	8	0
CSJ Journées / jour	0	12

Scénario 4	Ouverture	Cible
MRO	5	5
MRA	10	5
MR B	60	5
MRC	30	10
MR Cd	15	0
MR D	0	5
MRS B	0	55
MRS C	0	20
MRS Cd	0	15
MRS Cc	0	0
MRS D	0	0
Total LS	120	120

Plus CS

Total	128	128
% MR	100%	30%
% MRS	0%	70%

Scénario 4	Année 0	Cible
Appt. RS	16	40
Appt. RS Soc	4	10

Scénario 4	Année 0	Cible
CAJ Journées / jour	8	0
CSJ Journées / jour	0	12

Il faut aussi noter les taux d'occupation qui servent d'hypothèses. Un taux prudent est admis pour l'occupation de la MR la première année

Taux d'occupation lits MR/MRS (long séjour)

	Hébergement	Inami
Taux d'occupation	99%	97%
Taux d'occ. 1 ^{ère} année	80%	75%

Taux d'occupation lits Court Séjour

	Hébergement	Inami
Taux d'occupation	80%	75%
Taux d'occ. 1 ^{ère} année	50%	45%

Les taux INAMI sont évidemment distincts des taux Hébergement⁶ et les taux du Court Séjour (CS) sont plus faibles que les taux de la MR.

Notons encore que le taux d'occupation de la RS⁷ est de 40% la première année pour atteindre 100% à terme (après 3 ans) tandis que le taux du CAJ démarre à 50% pour rester ensuite à 80% après reconversion en CSJ.

2. COÛTS EVOLUTIFS DE FONCTIONNEMENT

Après avoir défini la typologie attendue des résidents et le plan de remplissage, il convient d'estimer les coûts de personnels de soins qui en découlent et d'approcher les coûts de personnels non soignants en fonction des normes.

⁶ Le taux INAMI ne prend pas en compte les jours d'absence des résidents (retour en famille, hospitalisation, etc.) puisqu'il finance la charge en soins. Ce n'est pas le cas du taux d'Hébergement qui est à considérer comme un loyer quel que soit le taux de présence effective.

⁷ Classiques et sociales.

Le premier est la traduction de la typologie en personnels de soins théoriquement financés en conséquence. Les normes⁸ doivent être rappelées ici :

Catégorie	Personnel inf.	Aides-soignants	KEL	Personnel de réactivation
MR O	0,250			
MR A	1,200	1,050		
MR B	2,100	4,000		0,350
MR C	4,100	5,060		0,385
MR Cd	4,100	6,060		0,385
MR D	1,200	4,000		1,250
MRS B	5,000	5,200	1,000	0,100
MRS C	5,000	6,200	1,000	0,600
MRS Cd	5,000	6,700	1,000	0,600
MRS Cc	7,000	12,000	1,000	1,500
MRS D	2,500	5,200	1,000	2,600
Courts séjour				1,400

Mais ces volumes d'ETP ne représentent que la norme minimale à financer selon la réglementation et non le volume présent en personnels de soins, nécessaires pour assurer une prise en charge de qualité. Pour approcher ce volume de personnels réellement présents, il faut considérer que le financement INAMI, dans sa partie A1, se situe généralement⁹ entre 60% du total du coût de personnel soignant dans les MR du secteur public « non optimisées économiquement »¹⁰ et 80% pour les MR du secteur privé commercial¹¹. Pour les 4 communes et les 4 CPAS de cette étude, nous pensons qu'un taux de financement de 70% du total du coût de personnel soignant est raisonnable, se rapprochant ainsi des taux des MR du secteur public faisant preuve de réflexes de bonne gestion et du secteur privé associatif.

⁸ Arrêté Ministériel du 6 novembre 2003 fixant le montant et les conditions d'octroi de l'intervention visée à l'article 37, § 12, de la loi relative à l'assurance obligatoire soins de santé et indemnités, coordonnée le 14 juillet 1994, dans les maisons de repos et de soins et dans les maisons de repos pour personnes âgées. www.ejustice.just.fgov.be.

⁹ Benchmarking GEMELLI.

¹⁰ Gestion peu performante.

¹¹ Gestion très performante avec une pression très importante sur le personnel et partant, un impact généralement négatif sur la qualité de la prise en charge.

Les volumes ci-dessus multipliés par ce facteur correctif¹² fournissent donc les volumes de personnels présents à envisager et donc la masse salariale réelle qui y est liée.

Les coûts salariaux moyens retenus¹³ pour les personnels de soins considèrent une ancienneté médiane de 8 à 12 années pour les infirmier(e)s et de 6 à 10 années pour les soignant(e)s.

En ce qui concerne les personnels non soignants, certaines hypothèses¹⁴ ont été admises à partir des ratios de charge de travail suivants, en sachant que les coûts moyens annuels retenus sont plutôt classiques :

Ratios ETP

Nettoyage	20	Lits/ETP
Entretien	60	Lits/ETP
Lingerie/Buanderie	40	Lits/ETP
Cuisine/Restauration	6000	Journées repas/ETP

Info: normes de fonctionnement

	Scénario 1	Scénario 2	Scénario 3	Scénario 4
<i>Directeur</i>	1,00	1,00	1,00	1,00
<i>Admin</i>	0,00	0,50	0,50	0,50
<i>Hôtellerie</i>	5,33	8,00	9,53	9,53

ETP employé*

	Scénario 1	Scénario 2	Scénario 3	Scénario 4	Unité
Directeur	1,00	1,00	1,00	1,00	ETP
Dir. Adjoint	0,00	0,00	0,00	0,00	ETP
Admin	0,50	1,50	2,00	2,00	ETP
Nettoyage	4,00	6,00	6,40	6,40	ETP
Entretien	1,33	2,00	2,13	2,13	ETP
Lingerie/Buanderie	2,00	3,00	3,20	3,20	ETP
Nbr de journées	28 908	43 362	46 253	46 253	jrn repas / an
Cuisine/Restauration	4,82	7,23	7,71	7,71	ETP

* hypothèse: recrutement de l'équipe complète dès l'année 0

¹² Facteur correctif de 1,43 soit 1 / 0,7.

¹³ Barèmes.

¹⁴ Benchmarking GEMELLI.

Ces coûts de personnels ne tiennent pas compte ici des personnels financés spécifiquement (Maribel, Article 60, etc.).

D'autres coûts de fonctionnement sont également à prévoir, même si la masse salariale tourne généralement autour de 80% des dépenses totales de fonctionnement. Ces autres coûts sont essentiellement les denrées alimentaires, la lingerie, les fournitures, les frais administratifs, etc. Ils approchés¹⁵ ici proportionnellement au coût de personnel, tel qu'estimé plus haut.

Autres frais personnel	4%	du coût personnel
Honoraires divers	1%	du coût personnel
Frais administratifs	3%	du coût personnel
Fournitures	6%	du coût personnel
Cuisine (fonctionnement)	10%	du coût personnel
Lingerie	2%	du coût personnel

3. SCENARIOS DE FINANCEMENT

Pour rappel, une MR connaît deux sources de financement principales (recettes) : le forfait INAMI et le tarif d'hébergement.

Le premier finance les soins des résidents, c'est-à-dire très majoritairement le coût du personnel de soins et le second les autres coûts de fonctionnement, dont le coût des autres catégories de personnels.

La RS est financée au travers d'un loyer et de recettes additionnelles selon la demande des locataires (soins, services...). Par prudence, ces dernières ne sont pas prises en compte ici.

¹⁵ Benchmarking GEMELLI.

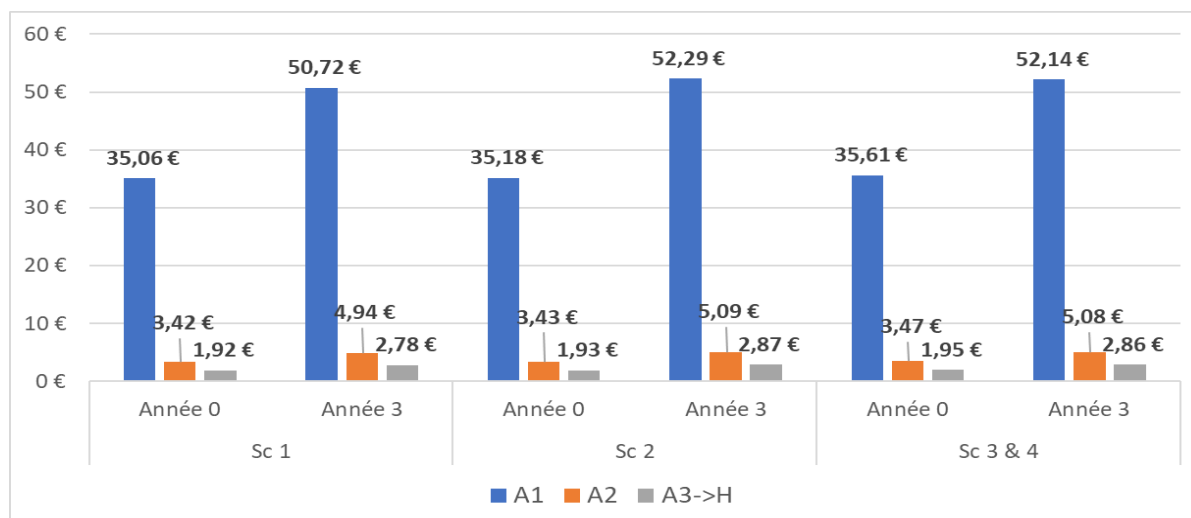
Le loyer varie de 1.000 à 1.500 € par mois environ, selon la commune. Un loyer de 1.100 € a été admis ici pour les RS classiques. Pour les RS sociales, le loyer réglementaire est de 350 € par mois.

Le tarif d'admission au CAJ / CSJ s'élèvera quant à lui à 17€ par jour.

Hormis ces tarifs, un tarif d'hébergement journalier de 57,00 € a été considéré dans les calculs ci-après, en tenant compte des tarifs connus de structures privées proches, c'est-à-dire localisées sur les 4 entités partenaires. Toutefois, un tarif dit de « break even »¹⁶ sera calculé afin de vérifier cette hypothèse 'par défaut'.

Rappelons encore que le financement (forfait INAMI) par la partie A1 du personnel de soins pris en compte ici est de 70% de la masse salariale correspondant au volume de personnels réellement présent. La partie A2 du forfait INAMI a été calculé en conséquence selon la réglementation¹⁷ tandis que les parties A3 à H ont été approchées¹⁸ par application d'une proportion de 5% de la somme des parties A1+A2.

Le forfait INAMI total à cibler est donc le suivant, selon le scénario et l'année :



¹⁶ Point d'équilibre entre recettes et dépenses.

¹⁷ Maximum entre 78% du coût salarial restant et 9,74% du coût salarial déjà financé, divisé par le nombre de journées d'hébergement.

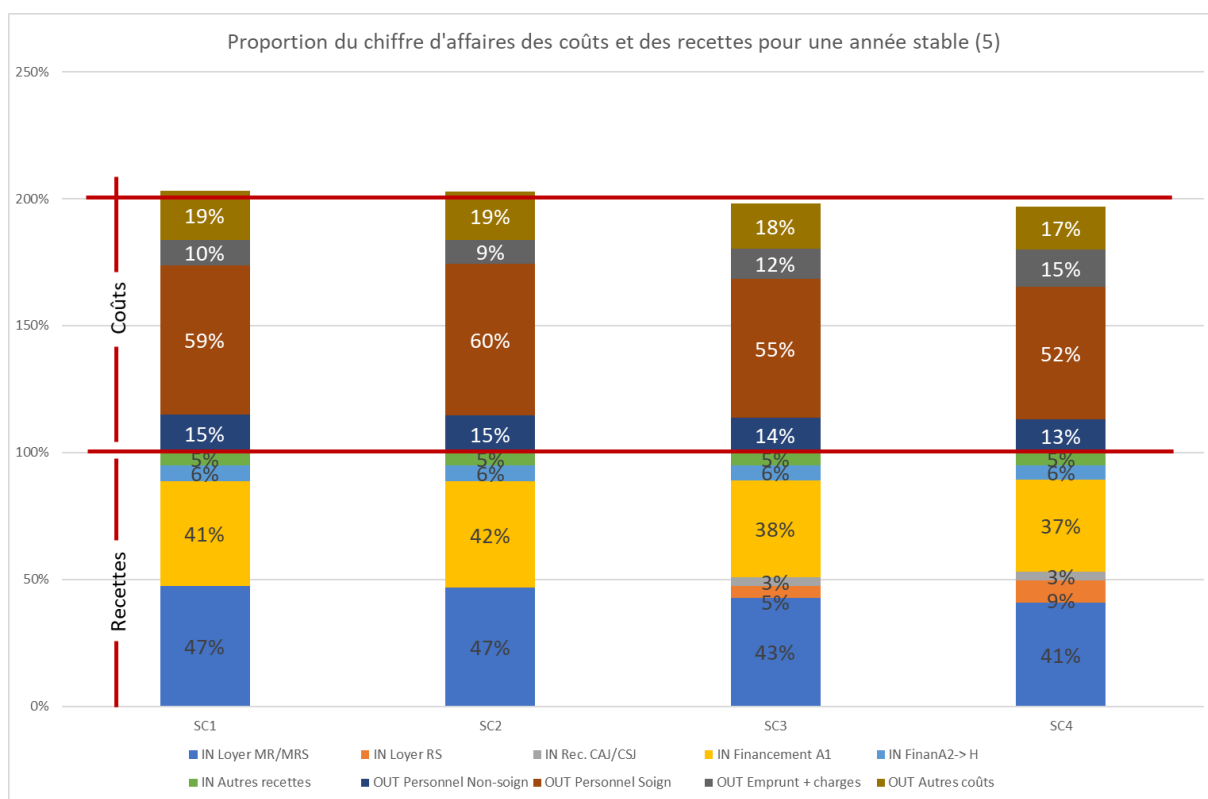
¹⁸ Benchmarking GEMELLI.

Enfin, d'autres recettes apparaîtront mais sont difficilement chiffrables de manière précise ; elles sont estimées dans ces pages à 5% en sus des recettes totales.

4. CHIFFRAGE DES RESULTATS

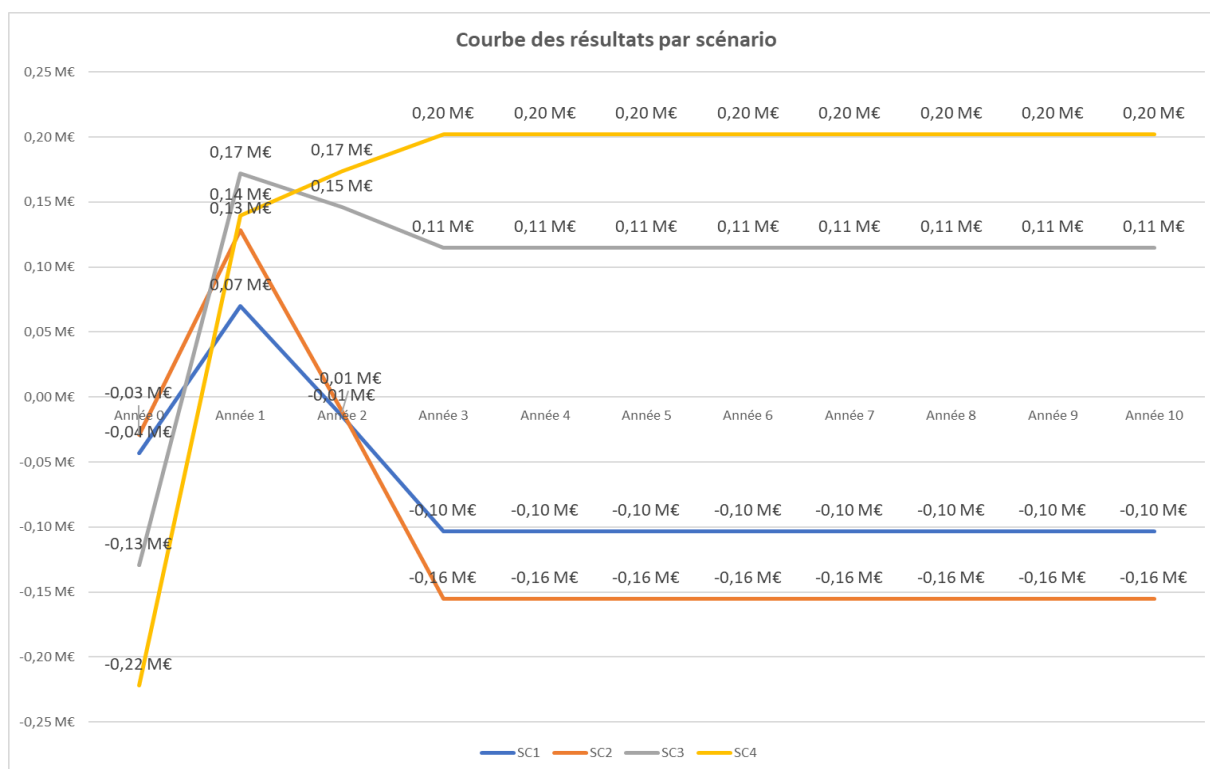
Pour les calculs détaillés, nous référons le lecteur aux tableaux de calculs élaborés par GEMELLI¹⁹.

On constate globalement que les recettes complémentaires des RS (et du CAJ/CSJ) permettent d'absorber le coût du personnel de soins (scénarios 3 et 4), ce qui génère in fine une marge positive.



¹⁹ Nous conseillons de désigner une personne en charge du suivi de ces simulations et des tables de calcul.

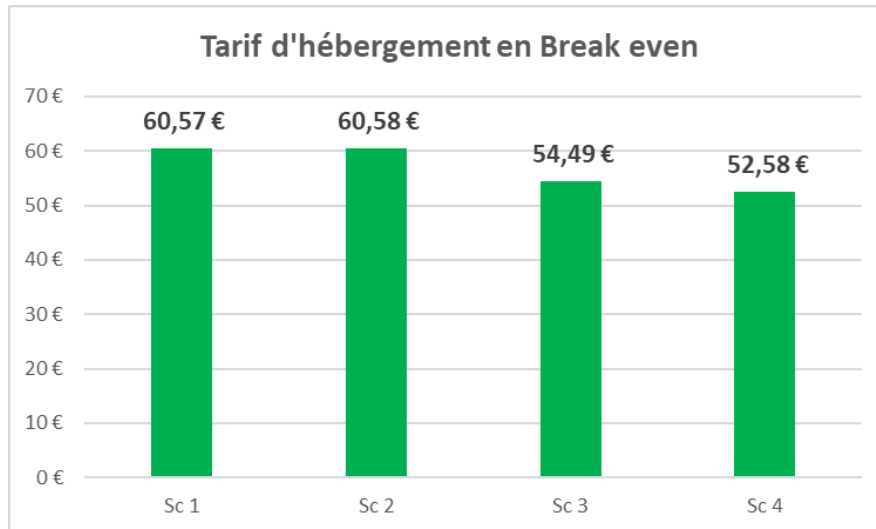
En retenant l'ensemble des hypothèses précisées tout au long de ces pages, notamment un financement INAMI couvrant de 70% du personnel de soins en place et un tarif d'hébergement de 57,00 € par jour, le scénario 4 présente le meilleur résultat avec un boni annuel de l'ordre de 200 k€ (à partir de l'année 3) c'est-à-dire deux fois plus élevé que celui du scénario 3 qui reste néanmoins positif (110 k€ /an). Les scénarios 1 et 2 sont déficitaires avec respectivement un mali -160 k€ et -100 k€ chaque année.



Ces résultats seront à répartir entre les 4 entités partenaires selon les proportions d'habitants déjà évoquées plus haut, à savoir 33,4% pour Genappe, 23,3% pour Villers-la-Ville, 20,5% pour Court-Saint-Etienne et 22,8% pour Les Bons Villers.

Notons que l'année 1 est considérée comme une année de transition, bénéficiant d'une partie de la reconversion nécessaire des lits MR en MRS mais n'intégrant pas encore tout le coût de personnel nécessaire pour assurer les niveaux d'activité et de dépendance attendus des résidents.

En break even, le tarif d'hébergement calculé pourrait atteindre une soixantaine d'Euros dans les deux premiers scénarios et tourner autour de 54 € dans les deux autres, toutes choses restant égales par ailleurs.



Pour rappel, toutes les estimations réalisées l'ont été avec des hypothèses relativement prudentes. Il appartiendra au gestionnaire d'encourager la dynamique d'optimisation des résultats présentés dans cette étude.

VOLET JURIDIQUE

1. AVANTAGES ET INCONVENIENTS DES DIFFERENTES STRUCTURES ENVISAGEES

Le projet de création d'une MR/MRS avec le cas échéant la création complémentaire d'une résidence service s'articule autour de la Ville de Genappe, les communes de Villers-la-Ville, les Bons Villers et Court- Saint-Etienne et des centres publics d'action sociale de ces entités.

Il a été choisi, en groupe de travail de privilégier une structure 100% publique.

Dans l'état actuel des textes, donc sans tenir compte de la réforme GREOLI, en matière de coopération au niveau local*, différents types de structure peuvent s'envisager selon que l'initiateur prédominant du projet sont les communes ou les centres publics d'action sociale :

- ❖ **Initiateur prédominant - communes : association de projet /intercommunale (CWADEL, (Livre V - De la coopération entre communes)**
- ❖ **Initiateur prédominant - Centres Publics d' Action Sociale : association Chapitre XII (loi du 8 juillet 1978 organique des centres d'action sociale)**

Il a été examiné la possibilité soit de créer une association intercommunale, soit une association Chapitre XII au sens de la loi du 8 juillet 1976 organique des centres publics d'action sociale. L'association de projet n'a pas été retenue vu la durée limitée de vie : douze ans maximum (CWADEL, art. Art. L1522-1)

Eu égard au but de lucre d'une intercommunale (SA ou SCRL), à l'obligation de souscrire à la constitution d'un capital, aux contraintes juridiques en termes de fonctionnement et à la circonstance qu'il s'agit avant tout d'un projet qui s'inscrit dans les missions des CPAS partenaires, il est proposé par le groupe de travail de retenir la forme de l'association Chapitre XII.

intercommunale	association Chapitre XII
Prédominance communale: majorité des voix des communes toujours requises	Prédominance CPAS ou égalité Communes/CPAS: majorité des voix des associés publics
SA/SCRL + modification du Code des sociétés en cours	APP/ APP asbl – société civile
Capital à souscrire	Pas de capital minimal à souscrire
Comité de rémunération	Pas de comité de rémunération
But de lucre – attention assujettissement ISOC Participation au capital de toute société	Pas de but de lucre – assujettissement IPM Limitation du choix des associés privés qui ne peuvent avoir un but de lucre
Contraintes juridiques importantes en termes de fonctionnement	Contraintes juridiques moins importantes en termes de fonctionnement
Personnel statutaire/contractuel	Personnel statutaire/contractuel

Quant à la question de savoir si cette association doit demeurer uniquement régie par la loi du 8 juillet 1976 et ses statuts ou si elle doit également l'être par la loi du 27 juin 1921 sur les associations sans but lucratif, les fondations, les parties politiques européens et les fondations politiques européennes, dès lors qu'elle adopterait la forme d'une asbl, il faut avoir à l'esprit que la possibilité, pour les associations « Chapitre XII », de revêtir la forme d'une ASBL vise à pallier les silences de loi organique des centres publics d'action sociale au plan institutionnel.

Ainsi, une association en formation qui considèrerait que, sur le plan institutionnel, l'architecture offerte par la loi organique des centres publics d'action social ne serait pas suffisante, peut recourir à la loi du 27 juin 1921 sur les associations sans but lucratif, les fondations, les parties politiques européens et les fondations politiques européennes.

Il a été choisi en groupe de travail de recourir à la forme d'une association Chapitre XII simple, eu égard aux contraintes qu'implique la forme de l'asbl.

En effet le recours à la forme de l'asbl implique notamment que la loi de 1921 :

- détermine les modalités de convocation, de délibération et de vote de l'assemblée générale en lieu et place des statuts. L
- autorise un retrait sans conditions des membres de l'association et organise des conditions de dissolution judiciaire qui n'existe pas dans la loi du 8 juillet 1976.

A cela s'ajoute que la loi du 27 juin 1921 sur les associations sans but lucratif, les fondations, les parties politiques européens et les fondations politiques européennes est en cours de refonte, ce qui crée une relative incertitude juridique.

La constitution d'une MR/MRS, sous la houlette d'un « Chapitre XII » simple, apparaît dès lors comme le scénario le plus aisé et n'est aucunement tributaire des évolutions législatives qui concernent le fonctionnement des ASBL, notamment par le biais du futur Code des sociétés et des associations.

Le cadre institutionnel offert par la loi organique des centres publics d'aide sociale, en l'état actuel du droit, se suffit amplement à lui-même.

On notera sur ce point que le Code wallon de l'action sociale et de la santé ni les dispositions du Code réglementaire wallon de l'action sociale n'érigent en condition d'octroi des subsides la forme juridique adoptée par l'organisme demandeur. Pas plus, la réglementation INAMI ne s'attache pas à la forme juridique de l'organisme demandeur.

Le choix proposé pourrait, le cas échéant être revu en fonction de l'évolution des textes en projet au niveau du Gouvernement wallon en matière d'aide aux Aînés, dès lors que la note d'intention de la Ministre wallon de la Santé entend privilégier des PPP, sous la forme d'ASBL, mais également d'intercommunales « mixtes » à finalité sociale, de sociétés coopératives à finalité sociale ou de sociétés à finalité sociale et donc en autorisant les différents secteurs à s'associer., encore qu'à ce jour ces intentions n'ont pas été traduites dans les avant-projets de décret actuellement en discussion.

2. DROITS ET OBLIGATIONS DES PARTENAIRES

Au plan formel, les statuts d'une association Chapitre XII doivent traiter :

- de la dénomination, du siège et la durée de l'association (30 ans maximum renouvelable) ;
- de la désignation précise des associés, de leurs apports (terrain, préfinancement, ...) de leurs engagements (investissement, passif, ...) et de leurs cotisations en vue de financer le fonctionnement de l'association);
- des conditions mises à l'entrée et à la sortie des associés (entrée d'un nouvel associé non fondateur, retrait avec indemnisation);
- des attributions et du mode de convocation de l'assemblée générale, ainsi que les conditions dans lesquelles ses résolutions sont portées à la connaissance de ses membres et des tiers ;
- les rapports de l'association avec ses membres au sujet de la communication des documents soumis à l'assemblée générale ;
- des attributions du conseil d'administration; du mode de nomination et de révocation de ses membres, ainsi que les responsabilités des administrateurs (délégation à un bureau, au directeur, ...).
- des règles financières et comptables pour autant qu'elles ne soient pas prévues par la loi ;
- des règles à suivre pour modifier les statuts ;
- de la destination du patrimoine de l'association dans le cas où celle-ci serait dissoute (droit de reprise préférentiel de l'activité...).
- Le personnel de l'association est soumis à un régime statutaire et/ou contractuel.

Les membres du personnel de l'association sont soumis au même statut administratif, statut pécuniaire et régime de pension que ceux qui sont d'application aux membres du personnel du Centre qui dessert la commune où l'association a son siège.

Des membres du personnel d'un centre public d'action sociale associé peuvent être repris par celle-ci. Ces membres y sont transférés dans leur grade ou un grade équivalent et en leur qualité ; ils conservent la rétribution et l'ancienneté pécuniaire qu'ils avaient ou auraient obtenues s'ils avaient continué à exercer dans leur service d'origine la fonction dont ils étaient titulaires au moment de leur transfert.

3. QUESTION DE LA TVA

Une MR/MRS constituée sous la forme d'un chapitre XII ou d'une intercommunale est, en principe, assujettie mais est exemptée de TVA pour son activité de maison de repos et de maison de repos et de soins. Toutefois, elle est susceptible d'être qualifiée d'assujettie mixte à la TVA si elle effectue d'autres activités comme l'exploitation d'un restaurant notamment ouvert aux publics, la livraison de repas (conditions), l'exploitation de distributeurs de boissons, etc.

4. REGLES DE REPARTITION

Enfin, à condition de ne pas violer le décret du 6 novembre 2008 relatif à la lutte contre certaines formes de discrimination²⁰, l'association Chapitre XII pourrait réserver un certain nombre de lits destinés à accueillir les bénéficiaires de l'aide sociale, sachant que la loi du 2 avril 1965 relative à la prise en charge des secours accordés par les centres publics d'aide sociale qui exclut les maisons de repos s.s. de son champ d'application.

²⁰ qui interdit les discriminations directes et indirectes fondées sur la nationalité, une prétendue race, la couleur de peau, l'ascendance, l'origine nationale ou ethnique, l'âge, le sexe, le transsexualisme et le changement de sexe, l'orientation sexuelle, l'état civil, la naissance, la fortune, la conviction religieuse ou philosophique, la conviction politique, la langue, l'état de santé actuel ou futur, un handicap, une caractéristique physique ou génétique ou l'origine sociale.