



A.S.B.L. « Le Château Vert »
Chemin de Perwez, 16
4500 HUY (Ben-Ahin) – BELGIQUE
chateauvert@chateauvert.be
+32 85 611155

**RAPPORT d'ACTIVITE 2017.
PROJETS 2018
BILAN FINANCIER 2017.
BUDGET 2018**

Introduction.

- 1. Agréments : S.R.J. - S.R.A. - S.A.J.A.**
- 2. Bilan concernant l'organisation générale et pédagogique**
 - A. Organigramme au 31.12.2017**
 - B. Détermination d'une fonction de « Responsable pédagogique »**
 - C. Fonctionnement par services**
- 3. Statistiques concernant les bénéficiaires : nombre, âge, étiologie, handicaps rencontrés...**
- 4. Bilan concernant les aspects liés à la Santé**
 - A. Organisation**
 - B. Hospitalisations**
 - C. Accompagnements vers des structures médicales extérieures**
- 5. Bilan concernant l'emploi**
 - A. Cadastres de l'emploi par service**
 - B. Statistiques diverses**
 - C. Aides à l'emploi**
 - D. Formations**
- 6. Bilan concernant l'infrastructure et la logistique.**
- 7. Aspects comptables**
 - A. Bilan 2017.**
 - B. Comptes d'exploitation**
 - C. Budgets 2018.**
- 8. Projets Généraux 2018.**

Annexes

*« On peut bâtir quelque chose de beau avec les pierres qui entravent le passage »
Goethe*



INTRODUCTION

2017 fut une véritable année de transition exigeant le recrutement d'une nouvelle direction avec pour objectif le développement tant organisationnel qu'infrastructuel et la collaboration active et harmonieuse avec les deux écoles d'enseignement spécialisé.

Faisant suite à un comité de direction qui a géré la vacance, le nouveau directeur a pris ses fonctions le 1^{er} Août.

Sept objectifs importants se sont imposés d'emblée :

- La constitution d'une équipe de direction fiable et loyale à ses côtés : responsable financier, responsable santé et responsable pédagogique.
- L'établissement d'un esprit de collégialité, de responsabilisation et de décisions au sein de l'équipe des Chefs éducateurs.
- L'éclaircissement des sommes dues à l'AViQ pour les années 2015 et 2016 avec le but de les introduire dans le développement futur de l'infrastructure.
- Le changement de modèle d'hébergement laissant la place à davantage de respect d'autonomie, d'intimité dans des structures de plus petite dimension.
- La transparence des informations envers les représentants des travailleurs tant au niveau de la Délégation Syndicale (D.S.) que du C.P.P.T. (Comité de Prévention et Protection des Travailleurs) que du Conseil d'Entreprise (C.E.) et du Conseil d'Administration (C.A.)
- La prise de contact avec les autorités politiques communales (les bourgmestres de Huy et Marchin), avec les autorités politiques régionales (Ministre-Président et ministre de tutelle) et les représentants du pouvoir de subventionnement (l'AViQ : auditeurs financier, médical et pédagogique).
- La remise en forme de l'organigramme général et la fixation d'une atteinte maximale du nombre de membres du personnel à déterminer dans le budget 2018.

2017 a vu la réflexion de chantiers qui seront développés par la suite :

- Révision du contenu et de l'organisation des réunions dites « pluridisciplinaires » en une méthodologie destinée à établir de réels « projets de vie ».
- Le déploiement d'activités de « valorisation sociale » pour une très grande majorité de bénéficiaires du S.R.A.
- La réécriture du Projet Institutionnel suivant la définition de 4 axes : l'hébergement, les soins, les activités et les partenariats.
- La réponse à l'appel à projets ERICH destiné à promouvoir une infrastructure innovante et de petite taille.
- La collaboration active avec les enseignants et directions des écoles fondamentale et secondaire.
- La détermination de formations qui seront dispensées durant l'année 2018 : Alimentation et textures ; partenariat avec la famille ; la cérébréolésion.

1. Agréments

A. Service Résidentiel pour Jeunes (S.R.J.)

« Le service « Le Château Vert » organisé par secteur privé, sis 16 chemin de Perwez à 4500 BEN-AHIN, dépendant de l'A.S.B.L. du même nom, est agréé à durée indéterminée, pour accueillir en **service résidentiel pour jeunes, 36 garçon et filles**, âgés de 3 à 18 ans, bénéficiaires de l'AViQ, atteints de troubles moteurs, dysmélie, poliomyélite, sclérose en plaques, troubles graves de la parole, de la vue ou de l'ouïe, spina-bifida ou myopathie, malformations du squelette ou des membres, paralysie cérébrale, déficience mentale légère, épilepsie, troubles respiratoires, malformations cardiaques, autisme, déficience mentale sévère (1 personne) et troubles caractériels, présentant un état névrotique ou prépsychotique (1 personne).

Une évaluation complète devra être réalisée pour le 31 octobre 2018. »

« Le service « Le Château Vert » reçoit un agrément supplémentaire pour la prise en charge nominative de **3 personnes** »

B. Service Résidentiel pour Adultes (S.R.A.)

« Le service « Le Château Vert » organisé par secteur privé, sis 16 chemin de Perwez à 4500 BEN-AHIN, dépendant de l'A.S.B.L. du même nom, est agréé pour accueillir en **service résidentiel pour Adultes, 34 personnes, des deux sexes**, bénéficiaires de l'AViQ, atteintes de troubles moteurs, dysmélie, poliomyélite, sclérose en plaques, troubles graves de la parole, de la vue ou de l'ouïe, spina-bifida ou myopathie, malformations du squelette ou des membres, paralysie cérébrale, épilepsie, troubles respiratoires, malformations cardiaques avec éventuellement le handicap associé suivant : déficience mentale légère. Parmi ces 34 bénéficiaires, 20 relèvent de la catégorie C

Le présent document reste valable jusqu'au 31 octobre 2019 »

« Le service « Le Château Vert » reçoit un agrément supplémentaire pour la prise en charge nominative de **2 personnes**. »

C. Service d'Accueil de Jour pour Adultes (S.A.J.A.)

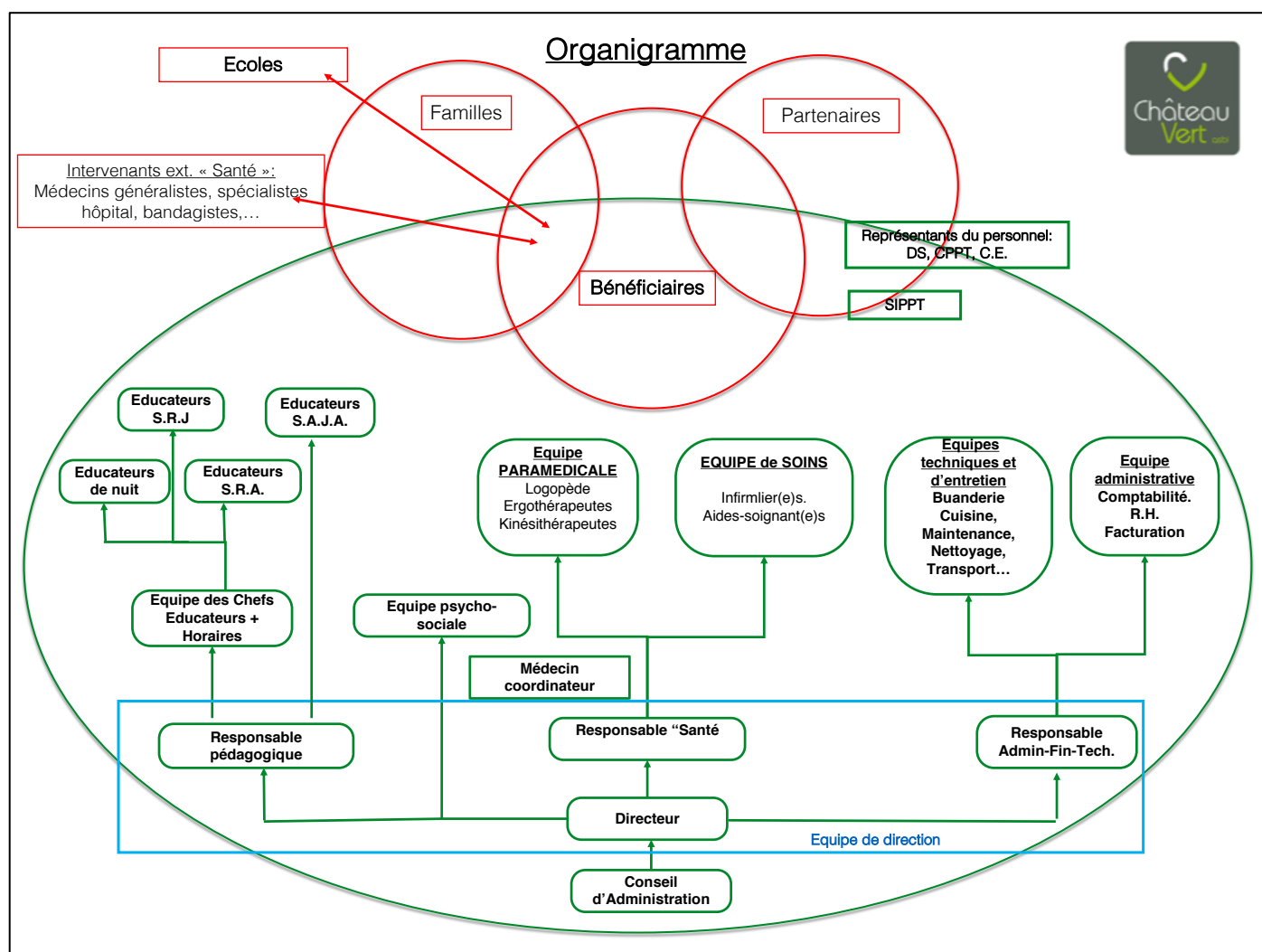
« Le service « Le Château Vert » organisé par secteur privé, sis 16 chemin de Perwez à 4500 BEN-AHIN, dépendant de l'A.S.B.L. du même nom, est agréé avec un objectif de 1675 points * en **service d'accueil de jour pour Adultes, des deux sexes**, bénéficiaires de l'AViQ, atteints de troubles moteurs, dysmélie, poliomyélite, sclérose en plaques, troubles graves de la parole, de la vue ou de l'ouïe, spina-bifida ou myopathie, malformations du squelette ou des membres, paralysie cérébrale, épilepsie, troubles respiratoires, malformations cardiaques avec éventuellement le handicap associé suivant : déficience mentale légère

Le présent document reste valable jusqu'au 20 septembre 2020 »

* basé sur 7 personnes accueillies

2. Bilan concernant l'organisation générale et pédagogique

A. Organigramme arrêté au 31.12.2017



B. La responsable pédagogique

Cette fonction est rencontrée depuis le 1^o novembre 2017 et est confiée à Cécile Lefebvre, précédemment psychologue au sein du « Château Vert ». Suivant la décision du C.A., le recrutement a été complètement réalisé par Adecco qui s'est chargé de l'examen des candidatures ainsi que de la procédure d'« assessment » pour les trois derniers candidats.

Ses missions peuvent se définir globalement comme suit :

- Coordonner, animer et veiller à une bonne organisation des ressources humaines des équipes éducatives (recrutement, horaires, coaching, évaluation, formation, promotion).
- Assurer la bonne collaboration avec les équipes médicales, paramédicales et soignantes.
- Définir et mettre en œuvre le projet institutionnel.
- Veiller à la définition et la mise en œuvre des projets de vie individuels.

C. Fonctionnement par service + coordination

Les services résidentiels du Château Vert sont répartis en différents groupes de vie.
Au 31.12.2017, on peut compter :

- Service Résidentiel pour Jeunes (S.R.J.) :
 - 1^{er} étage : 13 bénéficiaires et 8 éducateurs.
 - 3A : 13 bénéficiaires et 8 éducateurs.
 - 3B : 12 bénéficiaires et 8 éducateurs.
 - Service Résidentiel pour Adultes (S.R.A.) :
 - 2A : 10 bénéficiaires et 6 éducateurs.
 - 2B : 12 bénéficiaires et 7 éducateurs.
 - Rotonde/Envol : 11/4 bénéficiaires et 8 éducateurs.
 - Service d'Accueil de Jour pour Adultes (S.A.J.A.)
 - 9 bénéficiaires dont 2 part time et 3 éducateurs
-
- Au 1^{er} mai 2017, suivant un appel à candidature, des chefs éducateurs ont été désignés au sein de chaque groupe de vie cessant avec le fonctionnement des chefs de groupe.
 - L'équipe de nuit a son propre responsable.
 - Le Service d'Accueil de Jour pour Adultes (S.A.J.A.) dépend directement de la responsable pédagogique.
 - Les chefs éducateurs sont en horaire détaché les jeudis.
Cela leur permet de se coordonner et aide à la passation des informations. Ils disposent d'un local au 4^e étage.
 - Les jeudis matins sont consacrés à la mise en commun des informations, la gestion des horaires, l'administratif,... Des réunions avec la responsable pédagogique sont également programmées en matinée avec : soit le S.R.J, soit le S.R.A, soit les deux réunis (avec la participation éventuelle du responsable de nuit). Ces réunions ont pour but d'établir des stratégies communes au sein des groupes de vie et de créer un esprit d'équipe entre les chefs éducateurs.
 - Des thèmes de discussions sont programmés
En 2017, les premières réunions ont principalement porté sur la collaboration avec les écoles (S.R.J.), la gestion des horaires (S.R.A.) et les projets de vie (S.R.J. et S.R.A.). En 2018, des thèmes tels que le bénévolat, l'absentéisme, l'évaluation individuelle des éducateurs,... y seront abordés.
 - Des réunions d'équipe sont formalisées :
 - Un jeudi matin par mois, une réunion avec le personnel de nuit est également effectuée avec leur responsable.
 - Les jeudis après-midi sont consacrés aux réunions d'équipe éducative de jour. Une réunion obligatoire mensuelle est assurée pour les éducateurs de chaque groupe de vie.
 - Les éducateurs du S.A.J.A quant à eux se réunissent tous les mardis après-midi.

3. Statistiques concernant les bénéficiaires: Nombre, âge, étiologie, handicaps rencontrés...

S.R.J.

- Au 31.12.2017 : **38 bénéficiaires dont 2 conventions nominatives.**
- Durant l'année 2017, on a enregistré 2 entrées et 3 sorties.
- Au 31.12.2017, **la répartition d'âge** est la suivante :

De 0 à 5 ans	1	2%
De 6 ans à 11 ans	4	10%
De 12 ans à 17 ans	32	78%
De 18 à 21 ans	4	10%

- Au 31.12.2017, la répartition suivant **le sexe** est la suivante :

Féminin	19	46%
Masculin	22	54%

- Tous les enfants poursuivent **l'enseignement fondamental ou secondaire inférieur** aux écoles du « Château Vert »
 - Un enfant est déscolarisé partiellement pour des raisons médicales et/ou comportementales : une collaboration est rendue fonctionnelle 4 demi-journées/semaine.
 - 2 enfants sont scolarisés à mi-temps

- **Étiologie des handicaps :**

Prématurité	1	2%
Anoxie néonatale	7	18%
Malformations cérébrales	3	7%
Syndromes génétiques	15	37%
Traumatismes crâniens	3	7%
Infections	1	2%
Autres ou non défini	11	27%

S.R.A.

- Au 31.12.2017 : **34 bénéficiaires agréés + 2 supplémentaires + 1 bénéficiaire sous convention nominative = 37 bénéficiaires**
- Durant l'année 2017, on a enregistré 1 décès (convention nominative)
- Au 31.12.2017, la répartition suivant **le sexe** est la suivante :

Féminin	10	28%
Masculin	27	72%

- Au 31.12.2017, **la répartition d'âge** est la suivante :

De 18 à 29 ans	7	19%
De 30 à 39 ans	10	28%
De 40 à 49 ans	8	22%
De 50 à 59 ans	9	25%
+ de 60 ans	3	6%

- Au 31.12.2017, la durée de prise en charge est pour 66% de la population supérieure à 10 ans
- Étiologie des handicaps :

Accident de la route	7	18,5%
Épilepsie	1	1,5%
Maladie (dont orpheline)	8	23%
T.S.	2	5,5%
I.M.C.	16	47%
Accident domestique	1	1,5%
Accident vasculaire	1	1,5%
Diabète	1	1,5%

- Catégorie du handicap (Taux de dépendance)

A	10	27%
B	6	16%
C	21	57%

- Mesures de protection juridique

Minorité prolongée	4	11%
Administration de biens	27	73%
Administration de biens et de la personne	3	8%
Sans protection	3	8%

S.A.J.A.

- Au 31.12.2017 : **7 bénéficiaires agréés + 2 supplémentaires**
- En termes de points : 1.675 points à atteindre
2.068 points obtenus
Soit un surplus de 393 points càd. 23,4%
- Au 31.12.2017, **la répartition d'âge** est la suivante :

De 18 à 29 ans	3	33,33%
De 30 à 39 ans	6	66,66%
De 40 à 49 ans	0	0%
De 50 à 59 ans	0	0%
+ de 60 ans	0	0%

- Au 31.12.2017, la répartition suivant **le sexe** est la suivante :

Féminin	3	33,33%
Masculin	6	66,66%

- Catégorie du handicap (Taux de dépendance)

A	4	45%
B	1	10%
C	4	45%

4. Bilan concernant les bénéficiaires et les aspects liés à la Santé

A. Organisation

a. Le Médecin coordinateur.

La coordination médicale est assurée par le Docteur Catherine Magnette, conformément aux arrêtés de subventionnement de l'A.V.i.Q.

Il est responsable du suivi médical des bénéficiaires, de la coordination des services médicaux et paramédicaux et de la supervision de la qualité des soins prodigués.

Il s'assure que la gestion du dossier médical de chaque bénéficiaire est assurée et coordonne les missions des médecins généralistes.

Il est garant de la reconnaissance du droit du patient (et/ou de ses représentants légaux) de pouvoir choisir librement ses médecins (généraliste et spécialistes).

En cela, il est aidé du responsable « santé » qui en assume la responsabilité opérationnelle.

b. La responsable « Santé ».

Cette fonction est occupée depuis le 1-10-2017 par Anne-Françoise Ska à la suite de la démission de Laurent Hostaux en 08-2017.

Le recrutement a été réalisé par Adecco qui s'est chargé de l'«assessment» de la candidate recrutée.

La responsable « Santé » assume la responsabilité opérationnelle de la réponse aux besoins des bénéficiaires axés sur la santé, au sens large du terme : Soins, hygiène, diététique, thérapies, visites médicales extérieures, appels d'urgence, santé mentale...

Elle répond directement au directeur et coordonne le lien entre le médecin coordinateur, les médecins traitants, les infirmiers, les aides-soignants, les paramédicaux.

Elle assume également la gestion des horaires du personnel et son recrutement le cas échéant.

Au même titre que la responsable pédagogique, elle fait partie de l'équipe de direction et représente l'axe « Santé » au sein de cette équipe

c. Service infirmier.

Le service infirmier est composé d'infirmier(e)s et d'aides-soignants(e)s salarié(e)s

Au 31.12.2017, on compte 4,90 E.T.P. d'aides-soignants(e)s et 6,00 E.T.P. d'infirmiers(e)s soit un total de 10,90 E.T.P.

Le changement rencontré en 2017 vise le passage des cartes d'identité pour l'enregistrement automatique des prestations auprès de l'INAMI (10/2017).

Pour rappel, celles-ci sont facturées à l'INAMI et traitées par la société « INFI-Service » selon une rémunération d'un montant de 5% de la facturation des prestations.

Les missions rencontrées sont les suivantes :

- Les prestations des différents actes infirmiers prescrits ou faisant partie de la liste des soins infirmiers.
- La mise à jour du dossier infirmier ou du cahier médical reprenant les antécédents, le traitement et les observations
- La transmission des informations à l'équipe éducative.
- L'accompagnement des bénéficiaires lors d'urgences, visites médicales extérieures ...

D. Services paramédicaux.

- **Logopédie** : Le service est assuré par 1 logopède à 0,5 ETP.
 - Prises en charge individuelles :
 - environ 90 SRJ et 45 SRA
 - + stagiaires environ 120 SRJ et 30 SRA:
 - Prises en charge en groupe: 86 SRA
 - Aide aux repas : environ 40 SRJ et 36 SRA
 - Bilan de déglutition : 14 SRJ et 10 SRA
 - Outils de communication : recherche, création, modification :28
- **Ergothérapie**: Le service est assuré par 2 ergothérapeutes soit 1,6 ETP.
 - 9 activités de groupe / semaine : 2 x act. sensorielles; 2 x Artisanat; Sandwichs ; Hippo ; jeux ; 2x réadaptation analytique...
 - Accompagnement aux repas de midi (4 x semaine à la demande)
 - Thérapies individuelles : Une moyenne de 80/mois + stagiaires
 - Démarches d'aides fonctionnelles (techniciens, AViQ, admin...)
- **Kinésithérapie** : Le service est assuré par 5 kinésithérapeutes soit 3 ETP
 - On dénombre 2882 thérapies facturées à l'INAMI pour le SRA et 1574 pour le SRJ.
 - Démarches d'aides fonctionnelles (AViQ, techniciens orthopédistes, admin., familles...)
 - Activités de groupe : piscine, hippo...

E. Dentisterie.

Un service de dentisterie est assuré, à la demande des familles et/ou des représentants légaux, par une dentiste indépendante (Mme F. Warnier) qui preste deux journées en moyenne par mois au sein même de l'infrastructure dans un local spécifiquement équipé.

Elle est assistée d'une éducatrice pour la manipulation des ustensiles et la quiétude des bénéficiaires.

En 2017, on a compté 61 prises en charge en SRA et 34 en SRJ

B. Hospitalisations

Durant l'année 2017, on a recensé :

- SRJ : 15 hospitalisations de minimum 1 nuit
 - 8 en Pneumologie, 3 en Neurologie, 3 en Gastro-entérologie, 1 en Oncologie
- SRA : 4 hospitalisations de minimum 1 nuit
 - Pneumologie, Orthopédie, Neurologie.

Ces hospitalisations sont consécutives à des envois aux services d'urgences :

- SRJ : 22 URGENCES dont 15 hospitalisations
- SRA : 11 URGENCES dont 4 hospitalisations

C. Accompagnements vers des structures médicales extérieures

L'accompagnement des bénéficiaires lors de consultations médicales extérieures par le personnel de soins et/ou éducatif permet un suivi plus rapproché, une communication plus rapide et un moyen préventif d'éviter l'hospitalisation. De plus en plus nombreuses, elles déforcent les équipes de terrain et augmentent les frais de déplacement pris en charge par l'institution.

a) S.R.J : 121 consultations

<u>Disciplines rencontrées</u>	<u>Nombre</u>	<u>Pourcentage</u>
Neurologie (neuropédiatrie, sommeil, pompe)	30	25 %
Remplissage Pompe à Baclofen	7	5,5 %
Gastroentérologie	17	14 %
Orthopédie	16	13 %
Anesthésiologie	10	8,5 %
Radiologie	8	6 %
O.R.L.	9	7 %
Oncologie	6	5,5 %
Dentisterie	6	5,5 %
Pneumologie et allergologie	4	3,5 %
Ophthalmologie	3	2,5 %
Autres (Cardio., Derma.. Néphro., Endocrino...)	5	4 %
	121	100%

b) S.R.J : Localisation des 121 consultations extérieures :

<u>Localisation du service extérieur</u>	<u>Nombre</u>	<u>Pourcentage</u>
Huy et environs	38	31,5 %
Liège – Clinique de l'Espérance	37	30,5 %
Liège – Hôpital de la Citadelle	34	28 %
Liège - CHU, St. Joseph, Hermalle/argenton))	6	5 %
Bruxelles- Saint Luc)	4	3,5 %
Namur – Ste Élisabeth, CHR	2	1,5 %
	121	100%

c) S.R.A : 116 consultations :

<u>Disciplines rencontrées</u>	<u>Nombre</u>	<u>Pourcentage</u>
Examens Radiologie (radio, scan, scint, écho...)	22	19,5 %
Remplissage pompe à Baclofen	21	18 %
Orthopédie	17	15,5 %
Gastroentérologie	12	10 %
Urologie	8	7 %
Ophthalmologie	5	4 %
Hématologie -Oncologie - Endocrinologie	5	4 %
Dentisterie	5	4 %
Neurologie + sommeil	4	3,5 %
Diabétologie	4	3,5 %
Autres (Cardio., Derma. Pneumo, anesth, plaies)	13	11 %
	116	100%

d) S.R.A. : Localisation des 116 consultations :

<u>Localisation du service extérieur</u>	<u>Nombre</u>	<u>Pourcentage</u>
Huy et environs	75	64,5 %
Liège – Hôpital de la Citadelle	21	18 %
Liège - CHU, N.D.	3	2,5 %
Bruxelles – CTR Brugmann	11	9,5 %
Nandrin - Fraiture	5	4,5 %
Namur –CHR	1	1 %
	116	100%

5. Bilan concernant l'emploi

A. Cadastres de l'emploi par service

• MAH 320 – S.R.J.

<u>Répart. Ed.</u>	<u>Pers.</u>	<u>Détail</u>		<u>Personnel</u>	<u>Prest. Ext.</u>	<u>Totaux</u>	
Cat I	75,79%	<u>Pers. divers</u>	Médecins	Méd. Gén.	0,0000	0,2530	
Cat II	24,21%		Spécial	Aid. Lab.Cl.	0,0114	0,0000	
				Tot. Pers. div.	0,0114	0,2530	0,2644
Anc. Pond.	15,31 ans	<u>Pers. Educatif</u>	A.S.	A.S.	0,9855	0,0000	
Total H. Rém.	83.872		Ed. Cat I	Chef. Educ.	1,6275	0,0000	
				Educ. 1	5,1793	0,0000	
				Ed. 2a	12,1103	0,0000	
				S/total	18,9171	0,0000	
			Ed. Cat 2	Educ. 2b	1,0008	0,0000	
				Educ. 3	3,1548	0,0000	
				Aide Soig.	1,8850	0,0000	
				S/total	6,0406	0,0000	
			Paramédical	Gr. K,L,E	2,5382	0,0000	
				Inf. Brev.	2,8223	0,0000	
				InF. Grad.	1,2258	0,0000	
				S/total	6,5863	0,0000	
			Psych.	Lic. Psycho	0,8669	0,0000	
				Tot. Pers. Educ.	33,3963	0,0000	33,3963
		<u>Pers non Educatif</u>	Administratif	Compt. Cl1	0,4628	0,2933	
				Compt Cl2	0,2695	0,0000	
				Econom. A2	0,6814	0,0000	
				Lic. Eco.	0,3540	0,0000	
				Rédact.	0,0511	0,2185	
				S/total	1,8188	0,5118	
			Direction	Dir. Cl1 (+60)	0,2418	0,0000	
				S/dir. Cl1	0,1887	0,0000	
				Stotal	0,4305	0,0000	
			Ouvriers	Ouv. Cat1	1,8768	0,0000	
				Ouv. Cat2	0,5084	0,0000	
				Ouv. Cat3	1,2603	0,0000	
				Ouv. Cat3	1,7615	0,0000	
				S/total	5,4071	0,0000	
				Tot. Pers. Non. Ed.	7,6563	0,5118	8,1681
TOTAUX					41,064	0,7648	41,8288

• MAH 321 – S.R.A.

<u>Répart. Pers. Ed.</u>		<u>Détail</u>		<u>Personnel</u>	<u>Prest. Ext.</u>	<u>Totaux</u>	
Cat I	79,45%	<u>Pers. divers</u>	Médecins	Méd. Gén.	0,0000	0,2530	
Cat II	20,55%			Tot. Pers. div.		0,2530	0,2530
<u>Anc. Pond.</u>	14,04 ans	<u>Pers. Educatif</u>	Ed. Cat I	Chef. Educ.	2,2410	0,0000	
<u>Total H. Rém.</u>	75.895			Educ. 1	5,8181	0,0000	
				Ed. 2a	8,5171	0,0000	
				S/total	16,5762	0,0000	
			Ed. Cat 2	Educ. 2b	1,9734	0,0000	
				Educ. 3	1,0150	0,0000	
				Aide Soig.	1,2968	0,0000	
				S/total	4,2852	0,0000	
			Paramédical	Gr. K,L,E	2,2880	0,0000	
				Inf. Brev.	2,1104	0,0000	
				Inf. Grad.	1,1251	0,0000	
				Lic. K/E/L	0,2462	0,0000	
				S/total	5,7697	0,0000	
			Psych.	Lic. Psycho	0,8665	0,0000	
				Tot. Pers. Educ.	27,4975	0,0000	27,4975
		<u>Pers non Educatif</u>	A.S.	A.S.	1	0,2640	
			Administratif	Compt. Cl1	0,2178	0,2933	
				Compt Cl2	0,2672	0,0000	
				Econom. A2	0,3206	0,0000	
				Lic. Eco.	0,5310	0,0000	
				Rédact.	0,0287	0,1966	
				S/total	1,3654	0,4606	
			Direction	Dir. Cl1 (+60)	0,3127	0,0000	
				S/dir. Cl1	0,2831	0,0000	
				S/Total	0,5958	0,0000	
			Ouvriers	Ouv. Cat1	0,5769	0,0000	
				Ouv. Cat2	2,8652	0,0000	
				Ouv. Cat3	0,8615	0,0000	
				Ouv. Cat3	0,7615	0,0000	
				S/total	5,0652	0,0000	
				Tot. Pers. Non. Ed.	8,0264	0,4606	8,4870
		TOTAUX			35,5239	0,7190	36,2375

• MAH 357 – S.A.J.A.

<u>Répart. Pers. Ed.</u>		<u>Détail</u>		<u>Personnel</u>	<u>Prest. Ext.</u>	<u>Totaux</u>	
Cat I	100 %	<u>Pers. Educatif</u>	Ed. Cat I	Educ. 1	0,4014	0,0000	
Cat II				Ed. 2a	1,0779	0,0000	
				S/total	1,4793	0,0000	
<u>Anc. Pond.</u>	12,4 ans		Paramédical	Inf. Grad.	0,4618	0,0000	
<u>Total H. Rém.</u>	5.917			Tot. Pers. Educ.	1,9412	0,0000	1,9412
		<u>Pers non Educatif</u>	Administratif	Compt. Cl1	0,0000	0,0293	
				Rédact.	0,0000	0,0218	
				S/total	0,0000	0,0512	
			Direction	Dir. Cl1 (+60)	0,0292	0,0000	
			Ouvriers	Ouv. Cat3	1,0304	0,0000	
				Tot. Pers. Non. Ed.	1,0596	0,0512	1,1108
		TOTAUX			3,0006	0,0512	3,0518

B. Statistiques - Emploi

- **Nombre d'heures rémunérées ou assimilées**

SRA	75.895 heures
SRJ	83.872 heures
SAJA	5.917 heures
TOTAL	165.684 heures

- **Nombre d'heures de salaire mensuel garanti (S.M.G.)**

Total du S.M.G	5.620 heures	3,4 %
-----------------------	---------------------	--------------

- **Heures inconfortables :**

Nuits Lu → Sa = + 35 %	11.404 heures
Samedi = + 26 %	8.847 heures
Dimanche et J.F. = + 56 %	13.518 heures
TOTAL	33.769 Heures

Montant sursalaire	243.908 €	100 %
Montant AViQ	192.602 €	79 %
Différence	51.306 €	21 %

C. Aides à l'emploi

- Les accords A.P.E. comptent 11 points
 - 7 points pour du personnel éducatif (NM 07850 - Plan Marshall)
 - Au 31.12.2017, ces points sont attribués à 5 travailleurs
 - 4 points pour du personnel ouvrier – chauffeur (NM 18086)
 - Au 31.12.2017, ces points sont attribués à 2 travailleurs
- 3,5 ETP disposent d'un contrat Maribel et sont attribués à 5 travailleurs
- 0,5 ETP dispose d'un contrat dit « Taminiaux »

D. Formations

- Durant l'année 2017, 5 membres du personnel (1 Assistante sociale + 4 éducateurs) ont bénéficié de congés éducation pour un total de 298 heures.
- 606,2 heures ont été octroyées pour d'autres formations :
 - 200,8 : formations syndicales.
 - 111,2 : participations à des colloques
 - 104 : implémentation du projet autonomie « Envol » : 104
 - 190,2 : formations diverses (massage, peeps, soins palliatifs, technologies appliquées à la personne handicapée, Susa, douleur...)

6. Bilan concernant l'infrastructure et la logistique.

L'équipe technique est passée de 2 à 3 ETP

Les équipes de buanderie, nettoyage et de cuisine sont inchangées en nombre d'ETP.

Les points marquants des aménagements et investissements concernent :

- Travaux concernant la sécurité : portes R.F. et cloisons.
- Créations de nouvelles chambres au 1° et 3°.
- Sanitaire et chauffage : adoucisseur, pompe E.C.S. et vase d'expansion.
- Début du remplacement des PC.
- Travaux de mise en conformité de l'électricité.
- Achat de mobilier pour « L'Envol ».
- Achat d'un véhicule Ford (l'équipement adapté sera réalisé en 2018).

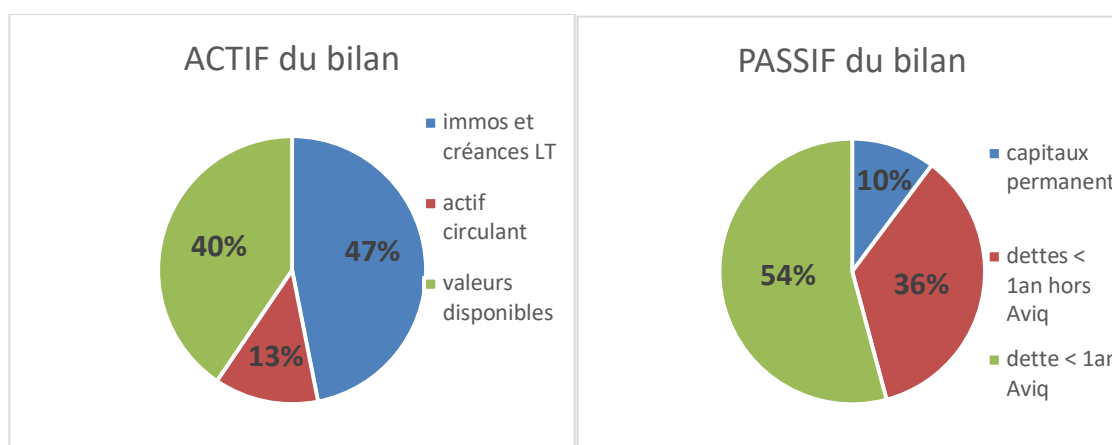
7. Aspects comptables

La gestion comptable et financière est confiée à Yves Levoisin.

(→ de 0,5 ETP à 1ETP au 03/2017 en prévision du départ en 06/2018 d'Annie Fouillen, sous-directrice avec pour objectif de renforcer le comité de direction durant la vacance de direction générale).

A. Bilan 2017

	12/2015	12/2016	12/2017		12/2015	12/2016	12/2017
immobilisés	1.132.786	1.045.937	1.052.257	résultats	-573.176	-531.995	-486.108
créances LT	84.348	73.012	65.622	subsidés et dettes > 1 an	882.933	802.389	729.863
IMMOS et CREANCES LT	1.217.134	1.118.948	1.117.879	provisions	0	14.683	0
stocks/créances hors Aviq	257.265	252.056	288.913	CAPITAUX PERMANENTS	309.757	285.077	243.756
créances Aviq	63.656	43.415	16.389	dettes échéant dans l'année	16.556	17.122	15.331
ACTIF CIRCULANT (CT)	320.922	295.472	305.302	dettes commerciales	114.932	135.702	149.547
VALEURS DISPONIBLES	618.607	1.024.819	965.601	dettes fisc.soc.salariales	741.128	803.029	688.870
TOTAL ACTIF	2.156.663	2.439.239	2.388.782	DETTES < 1an HORS Aviq	872.617	955.853	853.748
				DETTES < 1an Aviq	974.290	1.198.309	1.291.278
				TOTAL PASSIF	2.156.663	2.439.239	2.388.782



- **Le total des actifs de 2.389 keuros se décompose au 31/12/2007 :**
 - Pour 47% : en immobilisés nets et créances à plus d'un an de 1.118 keuros, essentiellement représentés par les terrains et constructions en immobilisés pour 1.052 keuros et par les créances à plus d'un an sur le Crac¹ de 66 keuros (Centre Régional d'Aide aux Communes),
 - Pour 13% : en stocks et créances à un an au plus hors AViQ d'un total de 305 keuros, essentiellement représentés par les créances sur les résidents (88 keuros) et sur les mutuelles (77 keuros), le solde se répartissant entre les créances à un an au plus sur la Loterie Nationale (25 keuros), le Fonds Mirabel (20 keuros), les Communes² (26 keuros), les Ecoles (16 keuros), l'AviQ (16 keuros), le Crac (7 keuros) les stocks divers (19 keuros) et les charges à reporter (10 keuros).
 - Pour 40% : en disponible bancaire d'un total de 965 keuros.

- **De son côté, le total du passif de 2.384 keuros se décompose au 31/12/2017 :**
 - Pour 10% : en capitaux permanents de 244 keuros, dont 486 keuros de résultats négatifs antérieurs cumulés, 664 keuros de subsides en capital non encore amortis et 66 keuros¹ de dettes à plus d'un an envers le CRAC (Centre Régional d'Aide aux Communes)
 - Pour 36% : en dettes hors Aviq, à un an au plus, d'un total de 856 keuros, dont 521 keuros de provision pour pécules de vacances, 168 keuros d'autres dettes sociales, 112 keuros de dettes fournisseurs, 26 keuros de dettes envers les Communes², 8 keuros de dettes financières échéant dans l'année envers Belfius¹, 7 keuros échéant dans l'année envers le Crac¹, et 11 keuros de dettes diverses.
 - Pour 54% : en dettes envers l'AviQ de 1.291 keuros, dont 378 keuros de dettes courantes et 913 keuros de dettes remboursables après contrôle d'audit de l'AViQ concernant les exercices 2014 à 2017.

- **De façon globale, au 31/12/2017, on retient que :**
 - Les capitaux permanents de 244 keuros (soit les résultats reportés, les subsides en capital non amortis et les dettes à plus d'un an) sont inférieures de 874 keuros aux emplois long terme (soit les immobilisations nettes et les créances à plus d'un an) qui totalisent 1.118 keuros.
 - Ce manque de financement structurel est en partie assuré par les dettes à un an au plus hors Aviq de 854 keuros, qui sont supérieures de 549 keuros aux actifs circulants à financer (soit les stocks et les créances à un an au plus) qui représentent 305 keuros.
 - Le solde du financement des activités de 325 keuros est assuré par l'endettement de notre institution envers l'AviQ à hauteur de 1.291 keuros, en couverture desquels nous disposons à la clôture d'un disponible bancaire de 966 keuros.

- **Par rapport à 2016, on peut retenir essentiellement les évolutions suivantes sur 2017 :**
 - Immobilisés et créances à plus d'un an
 - Investissements en immobilisés de 139 keuros et amortissements sur l'exercice de 132 keuros, auxquels s'ajoute la désaffectation de matériel roulant préalablement complètement amorti pour 17 keuros.
 - La hausse de 7 keuros des immobilisés nets et la baisse de 6 keuros des créances à plus d'un an sur le Crac¹ (amortissement tranche annuelle) illustrent la stabilité en valeur nette des actifs long terme par rapport à l'exercice précédent.

- Actif circulant
 - L'actif circulant (CT) de 305 keuros est de 10 keuros supérieur à 2016 avec essentiellement une hausse des créances Inami de 12 keuros et des créances sur la Loterie Nationale de 25 keuros, contrebalancée notamment par une baisse des créances sur l'Aviq de 27 keuros.
- Capitaux permanents
 - La baisse de 46 keuros des pertes reportées vient de l'affectation du bénéfice de l'exercice du même montant. D'autre part, la hausse des subsides de 5 keuros visant à soutenir le financement d'une baignoire adaptée et l'amortissement sur l'exercice de 62 keuros des subsides historiques illustrent la baisse sur l'exercice des subsides figurant aux fonds propres à hauteur de 57 keuros. Enfin, la diminution des dettes à plus d'un an de l'ordre de 7 keuros en ce qui concerne la dette envers le Crac¹ et 8 keuros en ce qui concerne la dette envers Belfius¹ sont les deux éléments qui déterminent une diminution de 15 keuros de notre endettement à plus d'un an.
 - Enfin, la provision de 15 keuros initialement constituée pour faire face à d'éventuelles procédures judiciaires a été extournée, celles-ci ayant été soldées par des accords pris en compte sur l'exercice.
 - Au total, le résultat de l'exercice de 46 keuros, la baisse de la valeur nette des subsides en capital de 57 keuros, la diminution des dettes à plus d'un an de 15 keuros et la suppression d'une provision de 15 keuros au bilan illustrent la baisse des capitaux permanents de l'Institution de 41 keuros, puisque celles-ci s'élèvent à 244 keuros fin 2017 vs 285 keuros fin 2016.
- Dettes à un an au plus hors Aviq
 - La baisse de 102 keuros des dettes à un an au plus hors Aviq tient essentiellement à la diminution vs 2016 de 114 keuros des dettes sociales et salariales. Cette variation tient essentiellement au précompte professionnel sur prime de fin d'année (39 keuros) et une partie d'ONSS (66 keuros) payée fin décembre en 2017 au lieu de début janvier l'exercice précédent. Hormis ces décalages de quelques jours, on peut encore retenir entre autres la hausse de la

¹ L'investissement dans de nouvelles cuisines a été financé en 2006 par un prêt bancaire octroyé par Belfius pour un montant initial de 146 keuros sur 20 ans et financé par le Crac (Centre Régional d'Aide aux Communes). Ce prêt induit donc dans les comptes du Château Vert un montant en capital dû à plus d'un an et à un an au plus envers Belfius et son pendant en créance sur le Crac. La part à plus d'un an et échéant dans l'année restant à rembourser au 31/12/2017 s'élève respectivement à 66 keuros et 7 keuros.

D'autre part, ce même investissement dans les cuisines avait justifié en 2008 d'un prêt complémentaire de 82 keuros sur 10 ans qui sera entièrement amorti fin 09/2018. Le solde de capital dû au 31/12/2017 de ce prêt représente encore 8 keuros.

² Le Château Vert a conclu, après qu'il ait été mis fin à un précédent bail de 1994, un bail emphytéotique avec les communes de Huy et Marchin le 20/11/2000, et tel que modifié en août 2008.

Ce bail emphytéotique, qui court jusque juin 2055 avec la commune de Huy et jusque juin 2060 avec la commune de Marchin, implique le paiement par le Château Vert d'un canon annuel dégressif jusque 06/2026, après quoi le bail sera gratuit.

En parallèle, les communes de Huy et Marchin ont octroyé au Château Vert, par convention du 20/11/2000, un subside courant du 2^e semestre 2000 au 1^{er} semestre 2026.

Les montants de ces subsides sont équivalents aux canons à verser périodiquement.

Chaque fois qu'un flux n'a pas été effectué en pratique par une des parties, que ce soit le versement d'une tranche de subside ou que ce soit une tranche semestrielle du canon, les montants en cause sont débités en autres créances sur communes ou en autres dettes sur communes. Les montants portés à l'actif et au passif de ces comptes sont toujours identiques. Ils totalisent 26 keuros fin 2017.

provision pour pécule de vacances pour 18 keuros et le remboursement à l'Aviq des 34 keuros d'ONSS Van den Brande qui subsistaient fin 2016.

○ Dettes à un an au plus envers l'Aviq

- Les dettes à un an au plus envers l'Aviq de 1.291 keuros sont en augmentation de 93 keuros par rapport à l'exercice précédent. Cette dette comprend :
 - 378 keuros de dettes essentiellement liées aux parts contributives à restituer à l'Aviq, déduction faite des subventions journalières si elles n'ont pas encore été encaissées, avec 327 keuros enregistrés sur 2017 et le solde dans les exercices antérieurs.
 - 913 keuros de dettes enregistrées sur base des montants estimés devoir être restitués, sur base des arrêtés en vigueur, lors des futurs audits de l'Aviq de nos exercices 2017 (79 keuros), 2016 (390 keuros), 2015 (386 keuros) et 2014 (58 keuros).

B. Compte d'exploitation 2017

RESULTAT 2017 (en euros)									
				TOTAL	forfaits annuels	frais personnels SRA/Saja	frais personnels SRJ	frais médecins subsidiés	ressources propres
740	subventions Aviq SRA			1.781.336	1.781.336				
740	subventions Aviq SRA - CN			96.906	96.906				
740	subventions Aviq SRA - SFJ			142.720		142.720			
740	subventions Aviq SRJ			1.927.512	1.927.512				
740	subventions Aviq SRJ - CN			146.035	146.035				
745	subventions Aviq SRJ - PC			196.066	96.601		99.465		
740	subventions Aviq Saja			156.769	156.769				
745	subventions Aviq Saja - PC			26.029		26.029			
740	subv Aviq ancienneté pécuniaire			226.560	226.560				
740	subv Aviq heures inconfortables			192.602	192.602				
740	subv Aviq autres (ANM, Taminiiaux, trspt)			100.603	100.603				
740	subv Aviq médecins			13.141				13.141	
740	subsides Aviq non alloués		*	-79.108	-63.870	-15.238			
740	facturation Inami			537.420	537.420				
740	Financements Maribel, points APE et Activa			256.742	256.742				
740	refacturations Ecoles, football			31.938	31.938				
744	refacturation frais personnalisables			161.476		91.976	69.500		
740	Loterie Nationale			24.972					24.972
743	Autres dons et sponsors			27.477					27.477
75	produits financiers		*	63.257	56.598				6.659
	Total ressources exercice		(a)	6.030.453	5.543.752	245.486	168.965	13.141	59.108
60	achats et approvisionnements			231.819		131.780	100.039		
61	biens et services divers : énergies			111.610	111.610				
61	biens et services divers : entretien bâtiment et matériel			122.869	122.869				
61	biens et services divers : assurances (hors véhic.)			11.010	11.010				
61	biens et services divers : autres			282.196	220.234	30.469	18.351	13.141	
62	service éducateurs			2.854.740	2.854.740				
62	service paramédicaux			313.601	313.601				
62	soins infirmiers et aides-soignants			543.346	543.346				
62	service psychosociaux			170.985	170.985				
62	service direction / ss-direction			122.399	122.399				
62	service administratif et financier			218.264	218.264				
62	service logistique			417.082	417.082				
62	étudiants			18.344	18.344				
62	Charges salariales par service			4.658.760	4.658.760				
62	Autres charges sociales (ass-loi, OT ...)			263.204	245.526				17.678
62	Total masse salariale			4.921.964	4.904.286				17.678
63	amortissements, provisions et rdv sur actifs			117.989	132.672				-14.683
64	autres charges et frais cpte résidents			144.623		83.236	50.576		10.811
65	charges financières		*	1.040	0				1.040
	Total charges exercice		(b)	5.945.120	5.502.681	245.486	168.965	13.141	14.847
76/66	résultat exceptionnel		(c)	-39.445	-41.071				1.626
	résultat net exercice		(a)-(b)+©	45.887	0	0	0	0	45.887

- Le résultat de l'exercice de 46 keuros est déterminé par les rentrées générées sur différentes activités, dons et événements particuliers hors Aviq d'un total de 59 keuros ainsi que par certaines dépenses spécifiques non admissibles par l'Aviq et/ou par des dépenses liées aux événements ci-dessus, d'un total de 15 keuros. A la marge qui en découle de 44 keuros s'ajoute un résultat exceptionnel de 2 keuros qui porte le résultat de l'exercice à 46 keuros.
- Les rentrées spécifiques viennent essentiellement :
 - de la Loterie Nationale qui renouvelle chaque année un financement de nos services à hauteur de 25 keuros,
 - de dons pour 20 keuros,
 - de 7 keuros générés par des activités diverses,
 - et de subsides notamment de Cap48 amortis sur l'exercice à hauteur de 7 keuros.
- Les charges spécifiques sont liées notamment à :
 - une dotation pour pécule de vacances à concurrence de 18 keuros,
 - des frais liés aux événements organisés et dont mention plus haut à hauteur de 8 keuros,
 - une reprise de provision pour procédure judiciaires pour 15 keuros
 - et quelques autres charges financières et fiscales pour 3 keuros.
 - **Ce résultat est très proche des 41 keuros enregistrés sur l'exercice 2016.**
 - **La principale évolution vient de l'utilisation presque totale des subsides de l'Aviq et de la réduction importante des moyens non utilisés en 2015 et 2016. Ces moyens ont été nouvellement affectés aux forces de travail, comme développé en infra.**
- **Dans son ensemble, l'exercice en 2017** de nos activités a demandé de déployer des moyens à hauteur de 5.945 keuros , dont 4.921 keuros dédiés à la masse salariale. Pour ce faire, nous avons pu bénéficier de ressources à hauteur de 6.030 keuros, dont 5.006 keuros en provenance de l'Aviq et des résidents eux-mêmes. La marge ainsi dégagée de 85 keuros a été réduite de 39 keuros, consistant essentiellement en une révision par l'Aviq à la hausse de subventions d'exercices passés et dans l'enregistrement d'un coût exceptionnel lié au changement de notre direction générale en 2017.
- **Par rapport à 2016, l'exercice 2017 se caractérise par :**
 - un renforcement de nos équipes éducatives (+ 158 keuros) : amélioration du niveau d'encadrement et changement d'un nouveau management
 - un renforcement de nos équipes de soins (+ 108 keuros) : amélioration du niveau d'encadrement et changement d'un nouveau management
 - un renforcement de notre service administratif et financier (+ 53 keuros)
 - un renforcement de notre service logistique (+ 62 keuros).
- L'ensemble des moyens ainsi déployés sur l'exercice, en hausse de 375 keuros vs 2016, a été mené en parallèle à une hausse des ressources par rapport à l'an dernier de 453 keuros, consistant essentiellement en :
 - une hausse de 55 keuros des ressources en provenance de l'Aviq et des résidents
 - une réduction des subsides de l'Aviq et non alloués à des dépenses, à hauteur de 280 keuros
 - une augmentation de la facturation à l'Inami des soins fournis par nos équipes à hauteur de 96 keuros
 - une légère augmentation du financement issu des programmes Maribel et APE à hauteur de 22 keuros.

C. Budgets 2018

RESULTAT AU BUDGET 2018 (en euros)								
					2017 R	2018 B	2018 vs 2017	
740	subventions Aviq SRA				1.781.336	1.798.643	17.307	
740	subventions Aviq SRA - CN				96.906	65.504	-31.402	
740	subventions Aviq SRA - SFJ				142.720	140.299	-2.420	
740	subventions Aviq SRJ				1.927.512	1.946.666	19.154	
740	subventions Aviq SRJ - CN				146.035	155.765	9.730	
745	subventions Aviq SRJ - PC				196.066	205.000	8.934	
740	subventions Aviq Saja				156.769	158.315	1.546	
745	subventions Aviq Saja - PC				26.029	25.820	-209	
740	subv Aviq ancienneté pécuniaire				226.560	237.854	11.294	
740	subv Aviq heures inconfortables				192.602	192.602	0	
740	subv Aviq autres (ANM, Taminiiaux, trspt ...)				100.603	99.452	-1.152	
740	subv Aviq médecins				13.141	13.348	207	
740	subsides Aviq non alloués				-79.108	-26.930	52.178	
740	facturation Inami				537.420	550.000	12.580	
740	Financements Maribel, points APE et Activa				256.742	247.373	-9.369	
740	refacturations Ecoles, football				31.938	26.022	-5.916	
744	refacturation frais personnalisables				161.476	158.664	-2.813	
740	Loterie Nationale				24.972	25.000	28	
743	Autres dons et sponsors				27.477	20.000	-7.477	
75	produits financiers				63.257	60.083	-3.174	
	Total ressources exercice				6.030.453	6.099.480	69.028	
60	achats et approvisionnements				231.819	229.912	-1.907	
61	biens et services divers : énergies				111.610	143.249	31.639	
61	biens et services divers : entretien batiment et matériel				122.869	101.562	-21.307	
61	biens et services divers : assurances (hors véhic.)				11.010	12.420	1.410	
61	biens et services divers : autres				282.196	307.644	25.449	
62	service éducateurs				2.854.740	2.843.492	-11.248	
62	service paramédicaux				313.601	318.949	5.348	
62	soins infirmiers et aides-soignants				543.346	554.822	11.477	
62	service psychosociaux				170.985	192.533	21.548	
62	service direction / ss-direction				122.399	128.279	5.879	
62	service administratif et financier				218.264	221.623	3.360	
62	service logistique				417.082	425.857	8.776	
62	étudiants				18.344	19.183	839	
62	Charges salariales par service				4.658.760	4.704.739	45.979	
62	Autres charges sociales (ass-loi, OT ...)				263.204	281.746	18.542	
62	Total masse salariale				4.921.964	4.986.485	64.521	
63	amortissements et rdv sur actifs				117.989	156.000	38.011	
64	autres charges et frais cpte résidents				144.623	140.794	-3.829	
65	charges financières				1.040	0	-1.040	
	Total charges exercice				5.945.120	6.078.066	132.946	
76/66	résultat exceptionnel				-39.445	0	39.445	
	résultat net exercice				45.887	21.414	-24.473	

- **Le budget de l'exercice 2018 a été construit** sur base des réalités expliquées supra et d'une analyse très précise :
 - d'une part, des moyens à injecter dans la masse salariale, tant en termes d'heures prestées qu'en termes d'ancienneté, d'évolution attendue des barèmes et/ou des aides à l'emploi atteignables et réalistes
 - d'autre part, des subsides attendus, sur l'exercice, de notre agence subsidiaire l'AViQ
 - et enfin, des autres recettes jugées réalistes à court terme ainsi que des achats, frais généraux et autres charges budgétés en fonction de l'historique des années précédentes et des optimisations visées sur l'exercice.
- **Il traduit la consolidation en 2018 des renforcements d'équipes décidés dès 2017** et, de ce fait, montre que l'organisation de nos 3 services résidentiels et le développement de nos stratégies pédagogique, médicale et financière nécessitera la quasi-totalité des ressources attendues sur l'année. Ainsi, les 6.078 keuros de charges budgétées ne sont inférieures que de 21 keuros (soit 0.3%) aux 6.100 keuros de ressources attendues en 2018.
 - Par rapport à 2017, l'augmentation des charges budgétées de 133 keuros vient essentiellement de :
 - la variation de la masse salariale (+ 64 keuros) qui, malgré un index budgété à 2% et les effets d'ancienneté barémique, n'augmente pas plus de 1.3%,
 - et de l'augmentation des amortissements (+ 38 keuros), liée notamment à l'installation prévue, avant fin 2018, d'une nouvelle cabine électrique, indispensable à la mise en conformité des infrastructures existantes.
 - L'augmentation vs 2017 des recettes attendues, soit 69 keuros, n'est quasi exclusivement liée qu'à la réduction des subsides disponibles et non alloués à des budgets de dépenses (+ 52 keuros).
- Même si quelque peu rassurante à court terme, cette consolidation prévue en 2018 illustre également la nécessité pour notre institution de trouver, pour le futur, de nouvelles sources additionnelles de financement, tant pour assurer un financement pérenne de l'existant – comme expliqué supra dans la description bilantaire de notre situation actuelle – que pour permettre le développement de nouvelles stratégies, notamment en infrastructures, même si partiellement subsidiées.
- Les cash-flows de 2017 et 2018 peuvent être estimés comme suit :

	2018 B	2017 R
résultat net attendu	21 keuros	46 keuros
amortissements immos	156 keuros	133 keuros
amort. subsides en capital	- 59 keuros	- 62 keuros
dotation aux provisions	0 keuros	- 15 keuros
cash flow estimé	118 keuros	102 keuros

- Ainsi, le cash-flow réel de 2017 de 102 keuros et/ou celui budgété sur 2018 de 118 keuros sont insuffisants au regard du défaut de financement structurel auquel nous devons faire face et, à fortiori, pour soutenir tout développement futur, sachant en outre qu'un niveau d'investissement minimum récurrent, sans projet spécifique, dans notre activité varie de 50 à 100 keuros par an.

8. Projets Généraux 2018.

A. Révision du PROJET INSTITUTIONNEL... Un vaste chantier !

L'agrément du S.R.J. venant à échéance fin 2018, il convient de débiter une révision du projet institutionnel en regard des audits pédagogique et médical réalisés depuis 2014.

Il s'agit d'une réelle opportunité en vue d'une réflexion complète à propos des 3 services et d'un vaste chantier démocratique englobant un maximum d'acteurs (personnel éducatif et non éducatif).

La réflexion visera :

- Un équilibre constant entre rêve et réalité ;
- Une qualité de réponse aux besoins
- Une projection
- Un référentiel commun à l'ensemble du personnel

Les 4 axes de réflexion seront :

- Hébergement
- Soins
- Activités
- Partenariats

La réflexion sera menée essentiellement durant le premier trimestre.

Le second trimestre sera réservé à l'écriture et la mise en forme.

Un formateur extérieur sera chargé d'assurer l'animation de 4 groupes de travail. Chaque groupe se réunira de 5 à 7 fois afin de répondre aux objectifs fixés.

Le fil conducteur sera assuré par les assistantes sociales présentes à chaque rencontre.

Le travail sera déposé à l'AViQ pour le 30 juin 2018 au plus tard en même temps que les documents destinés à la reconduction des agréments.

B. FORMATION du PERSONNEL... En route vers un plan global de formation !

A défaut de plan de formation construit et opérationnel, il sera envisagé différentes formations :

1. Sur site (en lien avec l'appel à formations Pôle 2 de l'AViQ):

- Elaboration du Projet institutionnel : (1^o semestre) Cf. Supra
 - Formation confiée à GENEVA MH – Maryse Hendrix
- SRJ : Alimentation (déglutition et textures) et partenariat avec la famille (3^o Trimestre)
 - Formation confiée à l'AP3 – Mmes Jocelyne Burnotte et Chantal Dangoisse
- SRA et SAJ : La cérébrolésion (4^o Trimestre)
 - Formation confiée au Centre de Ressources Lésion cérébrale et aux services du « Ressort » - Dr. Willemart, Mme Vinciane Leclerc, Messieurs Dominique Sprumont et Olivier D'Arripe

2. Participation à des colloques :

- Colloque International de l'AP3 : Enfance et polyhandicap
Inscription de 10 professionnels en majorité issus du S.R.J.
- Colloque International du CRLC : Cérébrolésion et participation sociale
- 03/2018

Inscription de 10 professionnels en majorité issus du S.R.A ou du S.A.J.A.

- Salon « Autonomies » et « Envie d'Amour » Palais des Expositions Namur - 04/2018

Participation active : Présentation de la Charte V.A.R.S. (Vie Affective Relationnelle et Sexuelle) du S.R.A. et du S.A.J.A.

3. Formations qualifiantes (promotion sociale) :

- 1 Aide-soignante termine sa formation d'infirmière brevetée (06.2018)
- 1 éducatrice 2 termine sa formation d'éducatrice 1 (dépôt du TFE : 02.2018).
- 1 éducatrice 2 entamera sa formation d'éducatrice 1 en 09.2018
- 1 éducateur 3 entamera sa formation éducateur 1 en 09.2018

4. Formation « cadre du secteur non-marchand » :

- 3 chefs éducateurs entament leur formation de cadre à l'IPEPS en 01.2018 pour une période de 18 mois
- La responsable pédagogique entamera sa formation de cadre du non-marchand auprès de l'UNIPSO en 09.2018

C. DESCRIPTION des ROLES et FONCTIONS... Un peu de clarté !

La rédaction du descriptif des fonctions, de leur rôle et de leur lien dans l'organigramme finalisé en 2017 s'effectuera dans le second semestre 2018.

L'objectif est de diffuser à tous les membres du personnel un livret reprenant l'ensemble des descriptions rencontrées au sein des services.

Tout en indiquant les liens hiérarchiques, elles seront définies principalement en termes de savoir (Connaissance et qualifications requises), savoir-faire (compétences) et savoir-être (attitudes).

Un lien sera réalisé avec le Plan de formation ainsi qu'avec des évaluations et/ou coaching nécessaires à l'évolution du personnel ainsi qu'à l'appel à candidatures lors du recrutement.

D. PREPARATION des MEDICAMENTS... Avec la compétence de nos équipes !

En 2017, nous avons signalé à la société MULTIPHARMA notre intention de mettre un terme à la Préparation de Médication Individualisée (P.M.I.) qui devait offrir davantage de contrôles et de sécurité.

Nous avons constaté que cette méthodologie, certes très intéressante, prenait difficilement en charge les changements inopinés de médication, les urgences et les médicaments buvables, gouttes ou produits d'aérosol.

De plus, l'effet escompté visant la diminution des erreurs de distribution ne peut être considéré comme significatif.

A partir du 04.2018, nous reviendrons au système d'une préparation par le personnel infirmier et l'utilisation de distributeurs personnels.

L'organisation de la préparation, de la vérification et de la distribution des médicaments est plus centralisée.

E. BILANS concernant les BENEFICIAIRES ... Et si on parlait d'un Projet de Vie !

En janvier 2018, des réunions interdisciplinaires ont revu le jour avec pour objectif la collaboration de tous les intervenants autour d'objectifs communs définis dans un projet de vie propre à chaque bénéficiaire.

La mise en place de ces projets de vie s'organise en plusieurs étapes :

- Dans un premier temps, les assistantes sociales, principalement au S.R.J., prennent contact avec les familles afin de connaître leurs demandes et attentes concernant les objectifs à travailler avec leur enfant. Les éducateurs garants de projets, quant à eux, rencontrent les bénéficiaires afin de savoir quelles sont leurs demandes et attentes personnelles en terme de projet de vie ? (surtout pour le S.R.A. et le S.A.J.A.). Pour ce faire, le garant de projet dispose d'outils afin de l'aider dans la discussion avec le bénéficiaire et dans la mise en lumière d'objectifs à mettre en place.
- Ensuite, les demandes et attentes de chacun se retrouvent en réunion d'équipe éducative. Les objectifs du projet de vie du bénéficiaire sont alors définis ainsi que les moyens éducatifs à mettre en place pour y parvenir. Ces réflexions se font en collaboration avec l'assistante sociale et la psychologue de chaque service.
- Les objectifs du projet de vie sont transmis aux différents intervenants pouvant prendre part au projet (paramédicaux, service infirmier, médecin, psychologue, écoles, personnel d'entretien,...). Ces intervenants définissent, de leur côté, les moyens à mettre en place, en lien avec leur fonction, en vue d'atteindre les objectifs fixés.
- Lors de la réunion interdisciplinaire (S.R.J. : mardi matin ; S.R.A. et S.A.J.A. : mardi après-midi), les moyens mis en place par chaque intervenant sont mis en commun afin de définir le projet de vie du bénéficiaire.
- Une fois finalisé, le projet de vie est transmis à l'ensemble de l'équipe éducative, à chaque intervenant, aux familles (via les bilans de familles) et/ou aux bénéficiaires.

Les projets de vie sont évalués 3 fois/an au S.R.J. et 2 fois/an au S.R.A. et au S.A.J.A.

F. PERSPECTIVES de DEVELOPPEMENT de l'INFRASTRUCTURE... Une nécessité absolue !

Répondant à l'appel à projets ERICH, nous projetons de construire 6 unités de Vie pour 6 personnes en S.R.A.

L'objectif principal de la construction vise un changement radical et complet de la réponse aux besoins d'une personne « à part entière » et fédérateur de bonnes et nouvelles pratiques.

- Il est dès lors nécessaire de comprendre l'infrastructure comme un outil de développement de l'autonomie, de respect de l'intimité et d'ouverture.
- Différents concepts seront rencontrés : diminution de la taille des unités de vie, chambres et installations sanitaires individuelles, plain-pied généralisé, domotique personnalisable, ...
- De plus, les locaux tiendront compte de l'évolution des besoins des personnes sur une durée de 30 ans : vieillissement, anticipation de l'augmentation de la dépendance, accompagnement des bénéficiaires jusqu'en fin de vie...
- Cette transformation du S.R.A. (Service Résidentiel pour adultes) aura des incidences immédiates sur le S.R.J. (Service Résidentiel pour jeunes). Des lieux de vie pour 6 à 8 enfants seront réaménagés dans les espaces laissés vacants.

G. ACTIVITES et VALORISATION des ROLES SOCIAUX... en lien avec l'estime de soi !

Les notions d'activités et de valorisation des rôles sociaux seront développées dans le projet institutionnel comme une valeur prioritaire.

De plus, il s'agira d'envisager la création de projets, de loisirs et d'ouverture vers des partenariats locaux comme un levier d'inclusion.

- Au niveau du S.R.J., de plus en plus d'activités seront tournées vers des stimulations sensorielles : massage sonore, massage, détente, accompagnement d'un animal de compagnie.

De plus, un groupe de vie a l'intention d'incorporer un chien d'assistance au sein de son espace afin de prévoir, d'accompagner ou d'appeler en cas de crises d'épilepsie.

Cette initiative serait réalisée en lien avec l'A.S.B.L. Osmose et le Lions de Modave.

- Au sein du S.R.A., l'objectif annuel visera la valorisation des rôles sociaux définie comme suit par l'équipe éducative de la Rotonde : « Une « activité valorisante » est une activité effectuée par le bénéficiaire à l'intérieur ou à l'extérieur de l'institution lui permettant d'élargir son réseau social, de se sentir utile à la société, de développer son esprit d'initiative et sa créativité et d'être mis en valeur dans la société par son action, sa réflexion, sa présence et son rôle au sein de celle-ci. »

Diverses activités seront rencontrées : Accueil téléphonique, animation d'une émission de radio amateur, participation à une troupe théâtrale d'improvisation, personnel dans un magasin de seconde main, association caritative ou informatique, accompagnement d'enfants dans une école maternelle, aide à la cuisine communautaire, conduite du courrier, ...

L'augmentation du nombre de transports pour ces activités a significativement augmenté. Se tourner vers des volontaires permettrait de répondre à cette demande croissante et à son augmentation.

- Au S.A.J.A., l'accent sera poursuivi sur des activités sportives adaptées en relation avec la F.W.S.A. (Fédération Wallonne de Sports Adaptés) : bowling, netball, tennis de table, tir ainsi que l'amplification des contacts avec le Centre U.P.E.A Nuances de Haltinne.

D'autre part, l'équipe éducative du S.A.J.A. aura la responsabilité de réaliser un agenda des activités pour l'ensemble des bénéficiaires adultes.

H. PHILANTHROPIE... Imagination et appel à la solidarité !

Le développement de l'infrastructure tel que mentionné ci-dessus comportera une recherche de moyens financiers complémentaires au subventionnement.

Pour ce faire et en vue d'en établir une récurrence, deux manifestations philanthropiques seront déployées :

- Soirée de gala de Bienfaisance :
 - La première soirée aura lieu le VENDREDI 30 Novembre 2018 à 20h00 au Théâtre de Huy
 - Au programme « **L'Emmerdeur** », une comédie de Francis Véber et une mise en scène de Daniel Hanssens-Comédie de Bruxelles

- Recherche de partenariat financier en vue de couvrir l'entièreté des frais d'organisation (location du théâtre, coût du plateau (acteurs, technicien, transport), impression et envoi des invitations, impression des programmes... (12.000 €)
- Bénéfice annuel escompté = 15.000 €
- Vente « Les Bières du Château Vert »
 - Brassage par la Brasserie de la ferme de la Marsinne (Léopold 7)
 - La première prendra le nom de « La Solières »
 - Quantité = 2000 L. soit 6000 bouteilles ou 2000 trio packs
 - Bénéfice annuel escompté = 10.000 €

I. INFORMATIQUE ... La technologie en appui à la réflexion humaine !

Force est de constater que le débit de connexion de l'ADSL est bien trop peu performant.

Néanmoins, deux nécessités s'imposent dans le cadre du développement informatique :

- Acquisition d'un nouveau serveur suffisamment conséquent en mémoire de stockage qu'en mémoire vive (puissance et rapidité) capable de recevoir une vingtaine de P.C. connectés.
- Développement d'un site internet informatif avec une possibilité d'effectuer des dons en lignes. Un module de la banque Belfius permet d'éviter un abonnement trop onéreux.
- Ainsi dans le futur, il conviendra d'envisager certains développements :
 - Création d'un intranet accessible à l'ensemble du personnel
 - Adresses mail pour les membres du personnel et envoi des documents, horaires, informations...
 - Une application de gestion des adresses : donateurs, fournisseurs, parents, représentants légaux...
 - Utilisation du logiciel PEPS destiné à centraliser les données propres aux bénéficiaires : données médicales, de soins, d'hygiène, commandes de médicaments, d'évaluation (Projet de vie) et d'activités

J. EVOLUTION ORGANISATIONNELLE... En lien avec les réalités du terrain !

- Service psychosocial + révision du fonctionnement des psychologues.
Les psychologues et assistantes sociales créeront un service à part entière en lien hiérarchique avec la direction.
Une réunion mensuelle de coordination établira la marche à suivre, les objectifs à court terme et les suivis à opérer.
Le fonctionnement des psychologues verra une transformation. L'une et l'autre seront attribuées au suivi plus spécifiquement sur le terrain (dans les espaces de vie) et par catégorie d'âge (0,4 E.T.P. pour le S.R.J. et 0,5 E.T.P. pour les S.R.A. – S.A.J.A..
- Budgets attribués par groupe de vie.
Un budget annuel pour les activités éducatives et de loisirs, pour le matériel éducatif et le petit matériel de décoration sera accordé à chaque espace de vie sur base du compte d'exploitation de l'année 2017.
Ce budget et le fonctionnement y lié feront l'objet d'analyse et évaluation lors de la mise en place des budgets 2019 (Novembre 2018).
Dans le même temps, une tentative de clarification et d'uniformisation « tarification » du coût des activités verra le jour pour le mois de juin 2018

- 2 assemblées du personnel / an.
Deux assemblées du personnel dans un cadre festif seront mises sur pied.
L'une, au mois de janvier afin de présenter les vœux et présenter les chantiers à venir.
L'autre, au printemps afin de présenter le rapport d'activité et la santé de l'A.S.B.L.
- Révision du rôle et fonctionnement des médecins généralistes.
Le fonctionnement des visites, du suivi, des rapports, des attentes institutionnelles des médecins de famille (généralistes prescripteurs) nécessite une révision et une clarification sous forme de convention.
- Remplacement progressif du personnel en partance vers la retraite.
Un nombre conséquent de membres du personnel, actuellement dans un cadre « Old Timer » atteint l'âge de la retraite dans les deux ou trois années à venir.
Leur remplacement aura des conséquences tant sur les qualifications nouvelles à entrevoir tout comme l'enveloppe destinée à couvrir les frais liés à l'ancienneté.
Une attention particulière sera accordée à ces deux variables suivant un outil de gestion efficace.
- L'articulation harmonieuse et la communication entre les équipes éducatives et les équipes de soins viseront une qualité de service plus opérante.
En effet, il conviendra de rechercher des connexions positives afin que ces deux équipes unissent leur force avec pour objectif commun le service apporté au bénéficiaire.

Remerciements

Avant toute chose, je souhaiterais remercier les bénéficiaires pour l'accueil qu'ils m'ont réservé lors de mon arrivée au mois d'août.

Leur énergie, leur volonté, leur potentiel et leur bonne humeur sont le moteur de mon engagement quotidien à leurs côtés.

Je souhaiterais également remercier l'ensemble du personnel pour son accueil. J'ai d'ailleurs ressenti une grande attente à mon égard et espère en être digne.

Qu'il me soit permis de remercier le personnel technique, d'entretien, de buanderie et de cuisine qui ne cesse de maintenir un cadre de vie agréable, une alimentation de qualité, la propreté des tenues vestimentaires et une sécurité optimale malgré l'ampleur des surfaces et l'infrastructure qui prend quelques rides.

Je tiens également à remercier l'ensemble du personnel éducatif, psychosocial, de soins, paramédical et médical qui œuvre auprès des bénéficiaires.

Son enthousiasme, son professionnalisme et sa bienveillance représentent des sources de satisfaction, gages de réussite de notre mission.

2018 sera une année importante dans la réécriture du projet institutionnel pour lequel la participation de tous sera souhaitée.

Je ne voudrais pas oublier le personnel administratif qui doit faire face à un alourdissement conséquent des démarches et renseignements réglementaires ainsi que de futures modifications de travail liées à de prochains départs à la retraite.

Par la même occasion, je souhaite adresser mes remerciements au membres de l'équipe de direction à qui il est demandé de développer au quotidien les concepts de collégialité, de loyauté et de justesse.

Enfin, je souhaite souligner la confiance que m'accorde le Conseil d'Administration et le partenariat naturel avec les directions des écoles et les en remercie vivement.

*Marc Asselbourg, directeur.
Le 15 mai 2018*