Catalogue de mesures de gestion spécifiques aux Maisons de repos (et de soins)

« Vous ne vous arrêtez pas de vous amuser lorsque vous vieillissez,
Vous vieillissez lorsque vous arrêtez de vous amuser »
Anonyme

« Le bonheur supprime la vieillesse »
Frans Kafka

Ce catalogue a vocation de guider la gestion en termes de maîtrise budgétaire et ne doit rien enlever au bonheur auquel doivent avoir prioritairement accès nos aînés.

1) Mesures « globales »

Mesure n°1 : définition d'un budget « réalité ».
Sur base des résultats des comptes précédents avec l'aide de la balance budgétaire.

Mesure n°2 : respect des crédits budgétaires alloués.
Que ce soit pour les dépenses ordinaires mais également pour les enveloppes destinées aux investissements.

Mesure n°3 : réalisation d'un plan financier pour les nouveaux projets/investissements.
Cette mesure permet de s'assurer de la viabilité financière ou non d'un projet, ainsi que sa planification.

Mesure n°4 : mise en place d'une politique d'optimisation du taux d'occupation.
L'augmentation du taux d'occupation des lits a une double conséquence : elle permet d'augmenter directement les recettes d'hébergement pour se calquer davantage aux dépenses ordinaires, et permet, avec un décalage d'un an, d'augmenter les recettes de l'AVIQ (subside forfaitaire par lit occupé).
Il convient donc de renseigner les disponibilités en lits sur internet (maisonderepos.be) ou via un programme de consultation en ligne afin d'informer les hôpitaux des lits MR/MRS disponibles.

L'objectif est d'atteindre un taux d'occupation de 99 %. Cependant, les recettes AVIQ se calculent sur base d'un taux d'occupation de 97,3% étant donné que les résidents hospitalisés ne sont pas pris en compte dans le calcul de l'AVIQ, alors qu'ils comptent toujours pour l'hébergement.

A cette fin, les chambres doivent être rapidement disponibles. Un contact hebdomadaire doit avoir lieu avec les hôpitaux.

NB 1 : Remplissage des lits MRS :
- prioriser les résidents des catégories B, Cd ou C au sein de la structure ;
- limiter les profils O et A, plus autonomes qui peuvent davantage bénéficier d'aides pour le maintien à domicile ou accès à une résidence-service.

NB 2 : les entrées en MR(S) ne sont pas conditionnées à la décision du Bureau permanent. Cela peut être ratifié à posteriori par le Comité de service social. En effet, les entrées peuvent se faire moyennant la signature de la convention d'hébergement par le/la DG et le/la Président(e) du CPAS avec passage en Conseil de l'Action sociale pour ratification.

Mesure n°5 : diversification de l'offre d'accueil.
Une diversification peut être recommandée notamment selon l'infrastructure et la demande potentielle d'occupation des résidents, en lits de Maison de repos (MR), de Maison de repos et de soins (MRS), de Court-séjour (CS), de Centre de soins de jour (CSJ), Résidence-services (RS). La réalisation d'un plan financier est cependant indispensable avant la mise en exploitation.

2) Mesures liées aux recettes de prestations

Mesure n° 6 : indexation systématique des tarifs des services.
Augmentation du prix des services supplémentaires et de la buanderie notamment. Afin d'adapter le tarif au coût de l'entretien et de la main d'œuvre qui augmentent, le prix est soumis automatiquement à l'indexation.

Mesure n° 7 : indexation supplémentaire du prix des chambres correspondant à l'évolution de l'indice des prix à la consommation.

Mesure n°8 : majoration des frais d'hébergement de 1% en plus de l'évolution liée à l'index.

Mesure n°9 : suppression du tarif préférentiel accordé en maisons de repos (MR/MRS/CJ/CSJ/RS…) aux résidents de la Commun/Ville.

Mesure n°10 : mise en place d'une facturation pour réservation de la chambre lors des absences des résidents pour hospitalisation ou autre.

Mesure n°11 : facturation des repas pour les non-résidents.
Pour le personnel, les visiteurs et personnes extérieures en veillant à la couverture du prix de revient.

Mesure n°12 : facturation de tous les suppléments non repris dans la journée d'hébergement.

Mesure n°13 : versement d'un provision égale à un mois d'hébergement pour chaque résident entrant.

3) Mesures liées aux recettes de transferts

Mesure n° 13 : requalification des lits MR en lits MRS.
Cette requalification a pour objectif d'augmenter, petit à petit, la part de lits MRS. Cette mesure engendre une augmentation de la norme de personnel subsidié via l'AVIQ.

Notons, cependant, que chaque demande de requalification des lits MR en lits MRS est soumise à accord du Ministre de la Santé qui statue sur base des moyens disponibles et sur la répartition des MRS sur le territoire.

Mesure n°14 : optimalisation des mécanismes de suivi de forfaits de soins.
Le forfait varie notamment :

- selon le degré de dépendance des résidents (échelle de Katz) ;
- l'occupation du personnel ;
- l'ancienneté du personnel ;
- le troisième volet.

La mesure consiste à optimaliser les mécanismes de suivi de forfaits de soins et adapter les recettes de transferts en fonction de la situation réelle actuelle et des forfaits INAMI y relatifs. Il convient de réévaluer systématiquement le profil de dépendance des patients afin d'optimiser ce financement.

Mesure n°15 : recherche continue de subsides.
Subsides continus et/ou ponctuels.

4) Mesures relatives au personnel

Mesure n° 16 : respect des normes de personnel.
Après un constat de l'état des ETP au sein de la MR(S) en comparaison avec les normes d'encadrement minimales de la RW (cfr notre annexes 1 et 2 cadre ETP idéal), le maximum de dépassement autorisé par le Centre oscille entre 100% et 130%, après déduction de l'absentéisme et des congés locaux.

Mesure n°17 : suivi permanent de la masse salariale et des ETP présents.

Mesure n°18 : définition d'un plan d'embauche pluriannuel et d'un plan de formation.
Evaluer la nécessité des remplacements pour les départs naturels.

Mesure n°19 : suivi et contrôle de l'absentéisme.
Évaluation par un organisme externe si nécessaire.

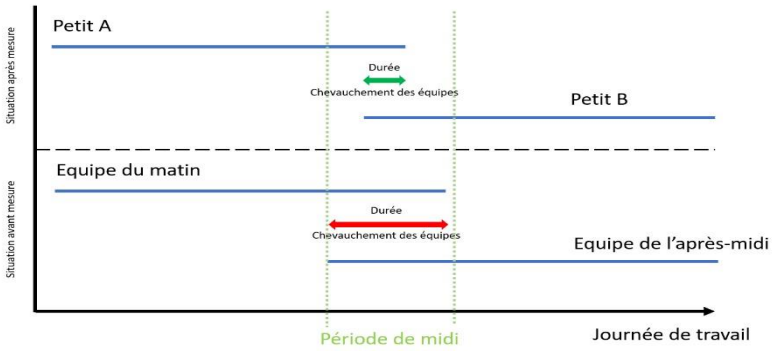
Mesure n°20 : optimalisation et maitrise de l'évolution du personnel afin d'augmenter le financement AVIQ.
Programme informatique disponibles proposés par Corrilus et utilisés par Probis dans le cadre de ses expertises.

Mesure n°21 : recours à du personnel subsidié.

Mesure n°22 : mise en place d'un pool/d'une équipe volante en interne pour faciliter les transferts d'agents entre les structures de la MR(S) et limiter le recours à l'intérim.

Mesure n°23 : adaptation des horaires en fonction de la charge de travail.
Afin d'éviter la présence surnuméraire du nombre d'agents dans la tranche horaire du midi (en cause, le système d'horaires de travail qui fonctionne généralement avec un horaire « matin » de 7h36 et un horaire « après-midi » de 7h36 qui se chevauchent sur le temps de midi).

L'idée de cette mesure serait de réduire la durée de prestation journalière des agents à temps partiel en instaurant des horaires « petit A » et « petit B ».



Il est à noter que la mesure nécessite l'adaptation des contrats de travail pour les agents concernés. Il y a donc lieu d'analyser plus en profondeur, les possibilités de mise en œuvre de cette mesure, notamment d'un point de vue légal.

Mesure n° 24 : internalisation de la buanderie.
Cette mesure permet, outre un gain financier, la remise au travail de personnes engagées sous contrat art.60§7, ainsi qu'un meilleur roulement des tenues de travail et donc une amélioration du service rendu au personnel. Cette mesure est conditionnée à une analyse financière préalable.

Mesure n°25 : réorganisation du travail soignant.
Exemples :
- rassembler un plus grand nombre de résidents au réfectoire pour diminuer le nombre de soignants présents pendant les heures de repas ;
- réorganiser le travail infirmier et répartition du travail entre aide-soignant et infirmier ;
- redistribution des tâches entre travailleurs de jour et travailleurs de nuit.

Mesure n°26 : réorganisation du travail des auxiliaires professionnels.
Redéfinition des types d'entretien :
- entretien journalier allégé pour un gain de temps ;
- entretien hebdomadaire qui correspond à l'ancien entretien journalier ;
- entretien mensuel anciennement libellé « gros entretien ».

Cette réorganisation permet de faire fonctionner le service avec moins de personnel.

5) Mesures relatives aux dépenses de fonctionnement

Mesure n°27 : analyse et optimalisation des méthodes de travail du service entretien.
Rationalisation des achats et des effectifs, collaboration avec d'autres structures de l'entité par exemple.

Mesure n°28 : relancer régulièrement les marchés de services.
Pour les repas notamment (si non-réalisation en interne).

Mesure n°29 : externalisation de certaines tâches permettant la réduction du personnel (personnel hôtelier, buanderie, nettoyage, etc.).
Analyse financière sur l'impact de ces adaptations à réaliser au préalable.

Mesure n°30 : politique d'achats groupés.
Association avec des hôpitaux, polycliniques, autres maisons de repos pour effectuer des achats « en groupe ».

Mesure n°31 : analyse du processus de fabrication des repas.
Révision des menus des résidents afin de diminuer le coût des matières premières. Suivi de l'évolution du coût net de la journée alimentaire.

Mesure n°32 : collaboration avec des partenaires externes pour les repas.
- pour les résidences qui disposent d'une cuisine : optimalisation de la capacité maximale de celle-ci en recherchant des partenaires externes susceptibles d'être intéressés par l'achat de repas (exemples : écoles communales ou autres maisons de repos, services de soins à domicile….).
- dans le cas où la maison de repos ne dispose pas d'une cuisine : prospecter auprès d'autres établissements (MR/MRS, hôpitaux, …) qui en abritent une, afin d'établir une convention pour l'achat de repas à des prix plus intéressants que ceux proposés par des sociétés type SODEXO.

Mesure n°33 : maîtrise des frais de fonctionnement.
Etablir différents critères objectifs qui permettront d'assurer une maîtrise des dépenses mais également une meilleure utilisation des budgets alloués aux différentes catégories (alimentation, nursing, dépenses refacturables, réparations, contrats de location / maintenance, produits d'entretien, buanderie…).

****