



ASSEMBLEE GENERALE DU 23 JUIN 2025

RAPPORT DE GESTION 2024



Avenue Reine Astrid, 131
4900 SPA



Organes de gestion et de contrôle

Associés :

Ville de Spa
Ville de Verviers
Commune de Dison
Commune de Jalhay
Commune de Limbourg
Commune de Pepinster

Commune de Stoumont
C.P.A.S. de Spa
C.P.A.S. de Limbourg
Fondation privée - Réseau Solidaris
P&V Assurances

Conseil d'Administration :

Nicolas TEFNIN	Président
Didier GILKINET	Vice-Président
Georges BEAUJEAN	
Laura BONAZZA (début de mandat le 27/01/25)	
Véronique BONNI (début de mandat le 23/12/24)	
Marc De NARD (début de mandat le 22/04/24 - fin de mandat le 02/12/24)	
Mélanie DEFAAZ (fin de mandat le 22/04/24)	
Bruno Del MESTRE (début de mandat le 23/12/24)	
Sophie DELETTRE (fin de mandat le 02/12/24)	
Jean-François DENIS (fin de mandat le 02/12/24)	
Charles GARDIER (fin de mandat le 02/12/24)	
Franck GAZZARD	
Dimitri HOUSSA	
Bernard JURION (fin de mandat le 02/12/24)	
Wim KUO (début de mandat le 27/01/25)	
Gilberte PETIT (fin de mandat le 02/12/24)	
Thierry PONSEN (début de mandat le 12/06/23)	
Selma TINIK (début de mandat le 18/09/23)	
Cédric THEATE (début de mandat le 23/12/24)	
Tanguy WERA (fin de mandat le 02/12/24)	
Yvan YLIEFF (fin de mandat le 02/12/24)	

Avec voix consultative :
Bernard RIBOURDOUILLE Directeur général

Comité de rémunération :

Nicolas TEFNIN Président (début 24/08/22)
Mélanie DEFAZ (fin 22/04/24)
Dimitri HOUSSA
Tanguy WERA (fin 02/12/24)
Yvan YLIEFF (fin 02/12/24)

Comité d'Audit :

Georges BEAUJEAN Président
Bernard JURION (fin 02/12/24)
Cédric THEATE (début 24/02/25)
Thierry PONSEN

Commissaire :

3R, Leboutte et Co, représentée par Madame. H. REUCHAMPS

RAPPORT DE GESTION 2024

L'Intercommunale est active dans le secteur médico-social. Le premier rôle de l'Intercommunale est d'offrir au public, plus particulièrement aux Aînés, un accueil et un hébergement de qualité à un prix raisonnable, mais également une qualité d'emploi aux membres du personnel. Dans cet objectif social, essentiel pour l'ensemble du Public de l'arrondissement de Verviers ainsi que de ses membres du personnel, se trouve une des raisons d'être de la prorogation de la durée de vie de l'Intercommunale. La prorogation de l'Intercommunale, pour une durée de trente ans, a été décidée lors de l'Assemblée générale extraordinaire de ce 15 mars 2024.

Durant l'année 2024, la capacité d'hébergement de l'Intercommunale a été la suivante :

01/01/2024	lits MRS Purs	Lits MRS	Lits MR	Lits court séjour	Lits de conva	Logements Résidence- Services	Accueil de Jour	Total
Site « Heures Claires »	84	40	68	8	0	50	5	255
Site Léon d'Andrimont	31		63	10		50	5	159
Places opérationnelles	115	40	131	18	0	100	10	414
Stoumont Ac. Principe Construction	44		31					75
Accord de principe 30 Utilisation site "Heures claires"	-20		30 -12					30
Total	159	40	192	18	0	100	10	519
En portefeuille hors accord de principe 30	24		19					

Ceci est la conséquence de deux éléments :

- Fermeture de la Résidence Philippe Wathelet en date du 30 juin 2023
- Mise en activité des logements en résidence-services sur les sites de Spa (39) et Limbourg (44) en 2023.

Pour l'année 2024, le résultat de l'exercice de l'Intercommunale dégage un mali très important de 918 K (mali de 1.497 K€ en 2023 - voir « commentaire sur le résultat »)

Il est vrai que depuis 2020, les crises se succèdent, impactant de manière considérable le secteur des soins de santé :

- La crise sanitaire qui, à ce jour, laisse encore des traces d'épuisement pour les membres du personnel soignant, entraînant, notamment, la désaffection pour les professions de soins et, par conséquent, le manque de membres du personnel soignant, sur le marché de l'emploi ;
- L'inflation dans le secteur de la construction au travers du pourcentage de révision du coût des travaux pour les constructions des logements en résidence-services. Les conséquences de ce coût de révision (+24 %) seront durables pour plusieurs années.

La pénurie de membres du personnel de soins, personne n'y échappe. Que ce soit dans le milieu hospitalier, de l'hébergement des Aînés ou des soins à domicile. La crise sanitaire et le passage à 4 années d'étude découragent les étudiants d'aller vers une profession à vocation. L'ensemble des Pouvoirs Législatifs et Exécutifs, quel que soit le niveau de Pouvoir, se doit de réfléchir au devenir des soins de santé que nous voulons pour nos concitoyens et in fine, pour nous-mêmes. Durant l'année 2024, il a été nécessaire de faire appel à des prestataires infirmiers indépendants.

Il convient de saluer dignement le travail réalisé par chaque membre du personnel, chaque jour, pour permettre aux résidents de bénéficier d'un encadrement de qualité dans des établissements adaptés.

Dans le cadre de l'application de l'IFIC pour les établissements wallons publics, l'opposition à l'activation de toutes les fonctions de la part des organisations syndicales au Comité C, prive les établissements wallons publics de financements importants. Il convient de souligner que toutes les fonctions ont été activées pour les établissements wallons privés. Dès lors, ces derniers peuvent obtenir l'ensemble du financement IFIC. Le manque de financement pour l'Intercommunale pour les fonctions non activées est évalué à 270 K par an. L'intérêt de s'adosser à une Intercommunale bénéficiant de l'IFIC fédérale prend tout son sens.

Le Conseil d'administration remercie très chaleureusement l'ensemble des membres du personnel de l'Intercommunale pour son dévouement continu à l'égard des Résidents et leurs familles.

Durant l'année 2024, sont survenus les évènements suivants :

2023 - Mise en activité et augmentation du taux d'occupations de 83 logements en résidence-
Services sur les Communes de Spa et Limbourg - impact 2024

La mise en activité des logements en résidence-services s'est faite en juillet 2023 pour le site de Limbourg (44) et en septembre 2023 pour le site de Spa (39).

Pour rappel, les conséquences de l'inflation ont impacté de manière très importante la révision des prix des constructions. Cette inflation et ses conséquences étaient tout à fait imprévisibles au moment de la réalisation des marchés publics et marchés de consultation y relatifs.

Une fois les travaux entamés, il était impossible de les suspendre sans prendre le risque de dédommager de manière plus importante l'Association Momentanée.

CONSTRUCTIONS	
BASE	17.885.059,55 €
DECOMPTES	1.125.107,81 €
REVISION	4.649.851,41 €
Montant HTVA	23.660.018,77 €
TVA	2.068.471,83 €
TOTAL TVA Comprise	25.728.490,83 €
% révision	+24,46%

Le taux de révision final de +24,46 % entraîne un coût supplémentaire très important de +/- 4.650 K€ hors tva et hors honoraires. Concernant la révision pour les honoraires des auteurs de projet, une procédure juridique va être lancée par les auteurs de projet. En effet, le Conseil d'administration a refusé l'application du taux de révision sur la totalité des honoraires.

Le Conseil d'administration a décidé de recourir à un emprunt complémentaire d'un montant de 3.500.000 € et une ligne de crédit de 2.500.000 €.

La conséquence de ces éléments est une charge financière supplémentaire dans un contexte de remontée des taux d'intérêts.

L'impact de la révision du coût des travaux sur le compte de résultats 2024 est :

4% sur la 1 ^{er} année (23-24) :	185.609,92 € TVA comprise et hors honoraires
Ch. Intérêts prêt 3.500 K €	141.990,13 €
Ch. Intérêts avance 2.500 K €	89.764,62 €
Ch. Intérêts lissage primes 12/23	25.227,43 €
Total	442.592,10 €

Afin de favoriser l'accessibilité pour nos Aînés et, dès lors, le taux d'occupation des logements en Résidence-services, le Conseil d'administration a décidé de diminuer les montants des loyers de 1.290,00 € à 990,00 € pour les appartements à 1 chambre.

Cette mesure a amélioré les taux d'occupation. Ceux-ci sont les suivants :

	Taux occupation	
	déc-24	2024
RS Spa	94,00%	75,17%
RS Limbourg	66,00%	43,67%
RS Tot	80,00%	59,42%

Le taux d'occupation pour les logements en Résidence-services pour le site de Limbourg sera un des points d'attention du Conseil d'administration durant l'année 2025. Il est indispensable qu'à fin 2025, le taux d'occupation soit optimal.

Projet de construction de la nouvelle maison de repos à Stoumont

Lors de ses séances du 26 septembre et 18 novembre 2022, le Conseil d'administration a décidé de la construction de la nouvelle maison de repos à Stoumont en deux phases, à savoir :

Phase A : 77 places MRPA-MRS - 17 logements en résidence-services.

Phase B : 28 places MRPA-MRS - 28 logements en résidence-services.

Lors de la séance du 27 mars 2023, le Conseil d'administration a approuvé la demande de Permis unique. Celle-ci a été déposée à l'Administration de Stoumont en date du 28 mars 2023.

Une procédure de dépôt de plans modificatifs a été introduite en date du 01 octobre 2024 et devrait aboutir durant le premier semestre 2025. Toutefois, un comité de riverains qui s'oppose au projet pourraient introduire un recours au Conseil d'Etat.

Parallèlement à la procédure de permis unique, la procédure de subsidiations se poursuit auprès de l'AViQ. La procédure est au stade « demande d'accord sur projet ».

Projet informatique - logiciel de gestion de maison de repos - système appel-personne

Le système appel-personne propre a été déployé dans les logements en résidence-services sur le site de Spa et Limbourg. Le système est pleinement actif.

Le développement du plan de soins est en cours. Celui-ci devrait être activé pour fin 2025.

L'ensemble du système pourrait être distribué à d'autres PO publics, permettant des économies substantielles pour ces derniers (licences annuelles) par la mutualisation des coûts.

Gestion des ressources humaines

Le bilan social de l'Intercommunale montre un nombre moyen de 189,8 équivalents temps plein (ETP) pour l'année 2024 (206,3 en 2023 - 227,4 en 2022 - 215 en 2021 - 223,0 en 2020 - 219,1 en 2019 - 222,2 en 2018). La diminution est principalement due à la restructuration interne - fermeture provisoire du site de Borgoumont.

Le nombre d'heures de formation suivies par les membres du personnel est de 561,1 heures pour 2024 (712,5 heures en 2023 - 1.171 heures en 2022 - 223 heures en 2021 - 802 heures en 2020 - 2.545 heures en 2019 - 3.332 heures en 2018). L'Intercommunale a consacré aux formations, un montant de 21.261,18 € (25.973,57 € en 2023 - 41.718,95 € en 2022 - 7.175,21 € en 2021 - 29.240,84 € en 2020 - 51.585,52 € en 2019 - 102.825,83 € en 2018). Il s'agit des coûts externes et charges salariales internes.

Le taux d'absentéisme pour raison médicale avec salaire garanti a diminué à 3,40% en 2024 (3,74 % en 2023 - 4,41% en 2022 - 2,74% en 2021 - 4,03% en 2020 - 3,40% en 2019). Etant en dessous de 5%, ce taux est très satisfaisant par rapport au secteur d'activité.

Le taux d'absentéisme pour raisons médicales avec salaire garanti suit l'évolution suivante :

Année	Taux	Année	Taux
2013	2,97%	2019	3,40%
2014	3,06%	2020	4,03%
2015	2,87%	2021	2,74%
2016	2,89%	2022	4,41%
2017	2,80%	2023	3,74%
2018	3,03%	2024	3,40%

Les charges salariales, l'évolution suivante est constatée :

LIBELLE	2022	2023	2024	VARIATION	%
Rémunérations brutes	9.689.298,05	10.040.306,86	9.296.694,53	-743.612,33	-7%
Cotisations patronales	2.831.432,85	2.698.407,95	2.859.997,94	161.589,99	6%
Autres frais	373.745,91	383.778,32	424.387,21	40.608,89	11%
Provisions PV et h. supp	233.937,09	24.452,24	-98.591,54	-123.043,78	-503%
Total général	13.128.413,90	13.146.945,37	12.482.488,14	-664.457,23	-5,1%

Nous pouvons constater que les charges salariales baissent sensiblement en 2024. Cette baisse est à mettre en lien avec la fermeture du site de Borgoumont.

En matière d'octroi d'avantages financiers liés aux charges du personnel et non financés par le système de soins de santé (INAMI devenu AViQ) :

	Total 2013-2024	2024	2023	2022	2021
Application des 101%	1.150.774,14 €	115.078,59 €	127.163,78 €	118.819,64 €	104.979,44 €
Surcoût Echelle B3	536.961,28 €		26.510,74 €	72.377,29 €	26.013,51 €
Surcoût Echelle D3	620.369,99 €		78.954,05 €	72.376,48 €	26.476,09 €
Surcoût nominations	1.073.516,12 €	57.761,39 €	55.564,87 €	88.302,27 €	100.448,16 €
Total	3.381.621,53 €	172.839,98 €	288.193,44 €	351.875,68 €	257.917,20 €

Vu l'application de l'IFIC, les surcoûts Echelle B3 et D3 n'ont plus lieux d'être.

Implémentation de l'IFIC dans les établissements wallons publics :

RAPPEL - rapport de gestion 2023 :

« L'implémentation de l'IFIC au sein des établissements maisons de repos publiques en Région wallonne soulève des inquiétudes en matière de financement de ses institutions publiques.

Pour comprendre les inquiétudes, il faut remonter à 2006.

L'arrêté ministériel du 06 novembre 2003 (financement de l'allocation forfaitaire en maison de repos) mentionne à l'article 7, les différents éléments couverts par la partie A1 du forfait, dont le «a) le salaire mensuel brut »

Le « a) le salaire mensuel brut » a été plafonné aux barèmes de la CP330 (secteur privé) et ce, depuis 2006.

Le niveau fédéral a mis en place l'IFIC. Suite à l'implémentation de l'IFIC au niveau fédéral, les différences de rémunérations des soignants, entre les hôpitaux (fédéral) et les maisons de repos (régional), sont devenues importantes. Cela entraînait un risque de « transfert » des infirmières du secteur MR-MRS vers les hôpitaux.

Le Gouvernement Wallon a décidé d'implémenter l'IFIC dans les MR-MRS. Pour rappel, il y a trois secteurs, ventilés de la manière suivante (source rapport trisannuel AViQ 2021) :

- Le secteur privé commercial - CP330 (51,1% des places)*
- Le secteur privé caritatif - associatif - CP 330 (22,2% des places)*
- Le secteur public - RGB (26,8% des places)*

Un des objectifs de l'IFIC est d'uniformiser les rémunérations entre les différents secteurs.

Toutes les fonctions ont été activées dans le secteur privé (Commercial et caritatif - associatif). Seules les fonctions infirmières et paramédicales ont été activées dans le secteur public. Cette non activation de toutes les fonctions dans le secteur public (Comité C) démontre simplement que les barèmes RGB sont plus élevés que l'IFIC et à fortiori que la CP330. Le secteur public (RGB) rémunère mieux ses membres du personnel que le secteur privé (CP330).

Les avances versées aux établissements correspondent à 100% du coût estimé de l'implémentation de l'IFIC, soit pour l'activation de toutes les fonctions.

L'Intercommunale a appliqué l'IFIC à partir du mois d'octobre 2023 pour les fonctions activées, avec un effet rétroactif au 01^{er} juillet 2022. Le coût salarial réel de régularisation IFIC pour la période du 01 juillet 2022 au 30 juin 2023 pour les fonctions activées est de :

		2022 T3	2022 T4	2023 T1	2023 T2	Total
SPA	BRUT	13.471,29 €	13.175,98 €	13.392,54 €	13.199,82 €	53.239,63 €
	ONSS	4.339,16 €	4.253,83 €	4.334,56 €	4.278,22 €	17.205,77 €
	TOTAL	17.810,45 €	17.429,81 €	17.727,10 €	17.478,04 €	70.445,40 €
LIMB	BRUT	4.123,78 €	4.543,14 €	4.676,59 €	4.668,62 €	18.012,13 €
	ONSS	1.341,40 €	1.476,34 €	1.520,00 €	1.517,53 €	5.855,27 €
	TOTAL	5.465,18 €	6.019,48 €	6.196,59 €	6.186,15 €	23.867,40 €
Total		23.275,63 €	23.449,29 €	23.923,69 €	23.664,19 €	94.312,80 €

Les décomptes IFIC de l'AViQ, pour la période du 01^{er} juillet 2022 au 30 juin 2023 sont parvenus.

2 S 22 - 1 S 23	Avances	Décompte IFIC AViQ	Perte de financement à rembourser
Spa	287.267,58 €	146.023,87 €	141.243,71 €
Limbourg	179.691,17 €	39.352,76 €	140.338,41 €
Total	466.958,75 €	185.376,63 €	281.582,12 €

Pour les sites de Spa et Limbourg, pour la période du 01 juillet 2022 au 30 juin 2023, suite à l'opposition des organisations syndicales représentées au Comité C, la non activation de toutes les fonctions pour les établissements wallons publics, prive l'Intercommunale d'un montant de 281.582, 12 €.

Ce montant pourrait être moindre, en fonction du résultat de l'activation de la fonction « aide-soignant ». Cependant, il conviendrait d'activer toutes les fonctions afin d'améliorer le financement des institutions wallonnes publiques.

Il est objectif de préciser que les établissements wallons publics ont tout intérêt à bénéficier de l'activation de toutes les fonctions, tout en pouvant continuer à négocier localement une éventuelle application de la RGB. En effet, les barèmes RGB sont supérieurs aux barèmes de la CP330 (secteur privé). Or l'AViQ finance la différence entre les barèmes de la CP 330 et les barèmes IFIC.

Exemple sur base des deux tableaux présentés ci-avant (sans l'activation de la fonction « aide-soignant ») :

Coût salarial réel de la régularisation IFIC pour Spa et Limbourg : 94.312,80 €

Décompte IFIC AViQ pour la même période : 185.376,63 €

Il va de soi que le « gain » bénéficierait aux membres du personnel et résidents, que ce soit au travers de l'infrastructure, du matériel et/ou du nombre d'ETP. »

En juillet 2024 (période de référence 01/07/22 - 30/06/23) et avril 2025 (période de référence 01/07/23 - 30/06/24), les clôtures 3^{ème} volet incluant le calcul IFIC ont été notifiés à l'Intercommunale et permettent le décompte suivant :

Période	Régul rémun RGB - IFIC	Financement CP330 - IFIC	Delta
Semestre 2 2022	84.824,80 €	0,00 €	0,00 €
Semestre 1 2023	85.687,77 €	0,00 €	0,00 €
PR 22 - 23	170.512,57 €	324.406,94 €	153.894,38 €

Période	Régul rémun RGB - IFIC	Financement CP330 - IFIC	Delta
Semestre 2 2023	106.689,27 €	240.839,00 €	134.149,73 €
Semestre 1 2024	101.810,39 €	240.839,00 €	139.028,61 €
PR 23 - 24	208.499,66 €	481.678,00 €	273.178,34 €

TOTAL	379.012,23 €	806.084,94 €	427.072,72 €
--------------	---------------------	---------------------	---------------------

Le delta représente l'amélioration du financement de l'Intercommunale au travers de la mise en place de l'IFIC.

Par ailleurs, un calcul individuel a été réalisé sur base de l'activation de toutes les fonctions au sein de l'Intercommunale. Pour rappel, les organisations syndicales se sont opposées à l'activation de toutes les fonctions pour les établissements wallons publics. Le manque de financement calculé est de 270.000 € par an. L'intérêt de s'adosser à une Intercommunale bénéficiant de l'IFIC fédérale prend tout son sens.

Commentaires sur le bilan :

Le bilan présente les caractéristiques essentielles suivantes :

- l'Intercommunale présente à l'actif des immobilisations pour plus de 40 M€, soit près de 90 % du total du bilan. La trésorerie nette est devenue négative en 2023 de -910 K€ et continue de diminuer en 2024 avec un solde négatif de -1,7 M€. Le passif est composé des fonds propres de l'institution pour un montant global de 13 M € d'euros, ce qui représente un ratio de solvabilité de 29,4 %, et des dettes pour un montant global de 31 M€. Ces dernières ont été en forte augmentation en 2023 suite aux financements des investissements des travaux des nouvelles résidences-services. Le ratio de liquidité est inférieur à 1 et ne permet plus à l'intercommunale de faire face à ses engagements à court terme.
- La situation financière est toujours préoccupante même si l'activité est en hausse. Il convient d'être encore particulièrement attentif à l'ensemble des indicateurs financiers pour l'avenir de l'intercommunale.

Commentaires sur le résultat

Le Compte de résultats montre un mali de 918 K (mali de 1.497K € en 2023). Les éléments suivants influencent le compte de résultats :

- Le compte de résultats pour les nouveaux logements en résidence-services affiche un déficit de 1.234 K €. Ce résultat est la conséquence de plusieurs éléments conjugués, à savoir :
 - o Amortissement de 4% durant la première année d'exploitation (toujours d'actualité en 2024) ;
 - o L'obligation de consolider l'emprunt de 11.500.000,00 € au moment où les taux d'intérêt ont augmenté (ex: intérêts 2023 pour le prêt de 12.000.000,00 € = 159.419,18 € - 1,913% - versus intérêts 2023 pour le prêt de 11.500.000,00 € = 375.237,78 € - 3,546%) ;
 - o Le taux de révision du coût des travaux (+24,46%) qui augmente la charge d'amortissement et impose à l'Intercommunale des charges financières supplémentaires mentionnées ci-après ;
 - o L'obligation de souscrire un emprunt complémentaire de 3.500.000,00 € (à consolider - taux indicatif : 3,967% ;
 - o L'obligation de souscrire une ligne de crédit de 2.500.000,00 € ;
 - o Suite au coût de révision des travaux, l'augmentation du coût des loyers rend moins attractif les logements en résidence-services et affaiblit le taux d'occupation des logements en résidence-service. Le conseil d'administration a décidé de diminuer le prix mensuel, afin d'améliorer le taux d'occupation. Le taux d'occupation du mois de décembre 2024 (80% en moyenne) démontre l'efficacité de la décision.
- L'amélioration des taux d'occupation des MR-MRS de Spa et Limbourg (92% en moyenne) permet au deux sites maison de repos d'être en bonni à hauteur de 120 K € (Spa + 460.856,00 € - Limbourg -340.880,23 €).
- La clôture 3^{ème} volet et aménagement fin de carrière pour la Résidence Philippe Wathelet améliore le résultat de 196 K €
- Constitution d'une provision pour risque social (Maribel social 2021) d'un montant de 365 K €

- L'obligation ponctuelle de faire appel à une société de prestataires indépendants dans le cadre de la fonction « infirmier ».

	<u>Nb lits 2023</u>	<u>Nb lits 2024</u>	<u>Ecart</u>	<u>Nb journées 2024</u>	<u>Taux d'occupation 2024</u>	<u>Taux d'occupation 2023</u>
<u>SPA</u>						
MR	68	68	0	21.231	86%	77%
MRS	124	124	0	45.384	100%	89%
CS	8	8	0	1.821	62%	49%
TOTAL	200	200	0	68.436	94%	91%
<u>LIMBOURG</u>						
MR	63	63	0	20.431	89%	93%
MRS	31	31	0	11.346	100%	100%
<u>CS</u>	<u>10</u>	<u>10</u>	0	<u>2.075</u>	<u>57%</u>	<u>46%</u>
TOTAL	104	104	0	33.852	89%	90%
<u>CAHC</u>						
SPA	200	200	0	68.436	94%	87%
LIMBOURG	104	104	0	33.852	89%	90%
TOTAL	304	304	0	102.288	92%	86%

Le taux d'occupation global pour l'exercice 2024 est en augmentation et s'élève à 92% (contre 86% en 2023).

Au-delà, l'intercommunale dispose de 50 résidences services à Limbourg et de 50 résidences services à Spa. Compte tenu des récentes constructions des résidences-services, le taux d'occupation maximal n'est pas encore atteint. Au 31 décembre 2024, 47 appartements étaient occupés à Spa et 33 appartements étaient occupés à Limbourg. En date du 1^{er} avril 2025, ce sont 49 appartements sur le site de Spa et 37 appartements sur le site de Limbourg qui sont occupés (86%).

Si la progression de l'occupation des logements en résidence-services à Spa est parfaite, celle-ci est moindre à Limbourg. Pour l'année 2025, il convient de trouver une éventuelle autre orientation pour l'occupation des logements à Limbourg.

Nonobstant, en projection jusqu'en 2033, le compte de résultat sera impacté de la manière suivante par la charge relative au coût de révision des travaux, hors honoraires.

Evaluation charges coût de révision des travaux

Coût révision	HTVA	TVA	Tot TVAc
Spa	2.619.435,58 €	157.166,13 €	2.776.601,71 €
Limbourg	2.030.415,83 €	243.649,90 €	2.274.065,73 €
Total Coût révision	4.649.851,41 €	400.816,03 €	5.050.667,44 €

Amortissements	mois 2023	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Spa	3	27.766,02 €	104.122,56 €	83.298,05 €	83.298,05 €	83.298,05 €	83.298,05 €	83.298,05 €	83.298,05 €	83.298,05 €	83.298,05 €	83.298,05 €
Limbourg	5	37.901,10 €	81.487,36 €	68.221,97 €	68.221,97 €	68.221,97 €	68.221,97 €	68.221,97 €	68.221,97 €	68.221,97 €	68.221,97 €	68.221,97 €
Total amortissements		65.667,11 €	185.609,92 €	151.520,02 €	151.520,02 €	151.520,02 €	151.520,02 €	151.520,02 €	151.520,02 €	151.520,02 €	151.520,02 €	151.520,02 €
Amortissements cumulés		65.667,11 €	251.277,03 €	402.797,06 €	554.317,08 €	705.837,10 €	857.357,13 €	1.008.877,15 €	1.160.397,17 €	1.311.917,20 €	1.463.437,22 €	1.614.957,24 €

Charges fin.	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Emprunt 3.500.000 €	13.693,09 €	141.990,13 €	140.849,29 €	137.686,50 €	134.181,44 €	130.532,52 €	126.733,88 €	122.779,35 €	118.662,54 €	114.376,80 €	109.915,17 €
ligne crédit 2.500.000 €	- €	89.764,62 €	89.764,62 €	89.764,62 €	80.788,16 €	71.811,70 €	62.835,23 €	53.858,77 €	44.882,31 €	35.905,85 €	26.929,39 €
lissage primes fin année		25.227,43 €	10.610,85 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Lissage pécule vac			8.651,92 €	8.824,96 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total Charges fin.	13.693,09 €	256.982,18 €	249.876,68 €	236.276,08 €	214.969,60 €	202.344,22 €	189.569,11 €	176.638,12 €	163.544,85 €	150.282,65 €	136.844,56 €
Charges fin. Cumulées	13.693,09 €	270.675,27 €	520.551,95 €	756.828,03 €	971.797,63 €	1.174.141,84 €	1.363.710,96 €	1.540.349,08 €	1.703.893,93 €	1.854.176,58 €	1.991.021,13 €

Evolution charges Coût de révision	79.360,20 €	442.592,10 €	401.396,70 €	387.796,10 €	366.489,62 €	353.864,24 €	341.089,14 €	328.158,15 €	315.064,87 €	301.802,67 €	288.364,58 €
Evolution charges cumulées	79.360,20 €	521.952,30 €	923.349,01 €	1.311.145,11 €	1.677.634,73 €	2.031.498,97 €	2.372.588,11 €	2.700.746,25 €	3.015.811,13 €	3.317.613,80 €	3.605.978,38 €

En matière de gestion du personnel, il convient de rappeler que l'Intercommunale joue un rôle social majeur en maintenant l'emploi public de ses membres du personnel

Estimation du compte de résultat en neutralisant la charge du coût de la révision des travaux et la provision pour le « Maribel social »

Résultat 2024 :	-918.050,11 €
Ch. du coût de la révision	+442.592,10 €
Provision « Maribel social »	+365.000,00 €
 Estimation Résultat 2024	 - 110.458,01 €

Mesures prises par le Conseil d'administration :

- Prolongation de la suspension du remboursement en capital pour le prêt de 12.000.000 € durant 1 an.
- Prolongation de la ligne de crédit d'un montant de 2.500 K €
- Sensibiliser les associés disposant d'une maison de repos dans leur CPAS au sujet de l'IFIC et ses conséquences, principalement suite à la non activation de toutes les fonctions.
- Entretien avec une Intercommunale bénéficiant de l'IFIC fédérale afin d'intégrer les activités de l'Intercommunale du CAHC et, dès lors, bénéficier d'un financement IFIC complet.
- Piste de réflexions sur les synergies possibles en matière de marchés publics avec d'autres organismes.

Comptes de résultats 2024

<u>1. CHARGES</u>	Spa	Limbourg	Borgoumont	Nouvelles RS	Consolidé 2024
-					
<u>1.1. Fournitures</u>					
601 Produits et Matériel Médicaux	78.380,59	11.427,58			89.808,17
602 Fournitures Diverses	319,44	16,00			335,44
603 Produits et Fournitures Entretien	70.126,13	27.083,73			97.209,86
604 Denrées et Fournitures Cuisine.	568.257,77	295.227,26			863.485,03
605 Linge / Literie	98.888,22	42.096,24			140.984,46
Total Fournitures	815.972,15	375.850,81			1.191.822,96
<u>1.2. Services</u>					
610 Locations et Charges Locatives	19.374,86	8.073,83			27.448,69
611 Entretien et Réparations	167.789,04	81.533,33			249.322,37
612 Fournitures Faites à l'Entreprise	572.637,74	267.997,00			840.634,74
613 Services Extérieurs - Rétributions de Tiers	137.339,42	64.319,69			201.659,11
614 Assurances non relatives au Personnel	46.668,68	14.260,83			60.929,51
615 Frais Généraux Divers	39.930,80	14.139,83			54.070,63
616 Transports par Tiers	49.011,01	21.500,17			70.511,18
617 Intérimaires et Personnes Mises à Disposition.	466.600,50	388.818,56			502.538,42
618 Rémun Administrateurs - Hono. Coordinateur	60.067,94	30.674,70			90.742,64
619 Débours Refacturés(Commissions Médecins déduites)	100.725,64	34.407,20			135.132,84
Total Services	1.660.145,63	925.725,14			2.232.990,13
<u>1.3. Charges salariales</u>					
620 Rémunérations brutes	6.800.624,22	2.487.916,07	8.154,24		9.296.694,53
621 Charges patronales	2.114.359,79	743.905,84	1.732,31		2.859.997,94
623 Autres frais personnel	215.038,47	110.757,20			325.795,67
623 Variation heures supplémentaires					
624 Frais Maladies Professionnelles (voir 743)					
Total Charges salariales	9.130.022,48	3.342.579,11	9.886,55		12.482.488,14

<u>1. CHARGES</u>	Spa	Limbourg	Borgoumont	Nouvelles RS	Consolidé 2024
-					
<u>1.4. Amortissements</u>					
630 Amortissements	503.107,99	385.321,46		1.029.519,65	1.917.949,10
630 Provision rémunérations					
634 Dot réduction de valeur	297.978,33	255.823,78			553.802,11
Total Amort. Réd. Val. Prv.	801.086,32	641.145,24		1.029.519,65	2.471.751,21
<u>1.5. Autres charges</u>					
640-642 Charges fiscales+ Autres Charges	7.383,79	3.519,44	3.627,44		14.530,67
643 Charges diverses	2.487,40	48,83			2.536,23
Total Autres charges	9.871,19	3.568,27	3.627,44		17.066,90
<u>1.6. Charges Financières</u>					
Intérêts crédit 12.000.000,00				151.419,05	151.419,05
Intérêts crédit 11.500.000,00				392.517,67	392.517,67
Intérêts crédit 3.500.000,00				141.990,13	141.990,13
Intérêts primes 2023				25.227,43	25.227,43
Intérêts avances court terme				89.764,62	89.764,62
650 à 657 Charges financ.	14.752,31	1.428,98	48,63		16.229,92
Total Charges financières	14.752,31	1.428,98	48,63	800.918,90	817.148,82
TOTAL CHARGES	12.431.850,08	5.290.297,55	13.562,62	1.830.438,55	19.213.268,16

<u>2. PRODUITS</u>	Spa	Limbourg	Borgoumont	Nouvelles RS	Consolidé 2024
<u>2.1. Chiffre d'affaires</u>					
700 Prix hébergement MR/MRS	3.801.166,77	1.921.796,52			5.722.963,29
700 Prix hébergement CONVA Résidents					
700 Prix hébergement CONVA Mutuelles					
700 Prix hébergement alternatif					
700 Loyers Résidences Services	88.222,53	63.014,08		596.403,95	747.640,56
702 Soins Infirmiers Convalescence					
703 Forfait Inami	4.734.590,85	1.679.336,15			6.413.927,00
704 Produits Accessoires	-13.555,09	-416,70			-13.971,79
709 Débours Refacturés	102.152,01	34.409,50			136.561,51
Total chiffre d'affaires	8.712.577,07	3.698.139,55		596.403,95	13.007.120,57
<u>2.2. Autres recettes</u>					
743 -746 Récupérations diverses	1.689.160,25	426.670,46			1.762.950,07
743 Subsidés APE	819.887,80	135.994,40			955.882,20
743 AVIQ 3e volet	711.781,57	267.472,49	237.467,40		1.216.721,46
743 AVIQ Aménagement fin de carrière	367.256,16	143.637,76	-55.652,64		455.241,28
743 AVIQ IFIC	489.862,77	120.621,72			610.484,49
744-747 Produits divers	82.480,29	8.589,06	27.756,31		118.825,66
751-752-754-756 Produits financiers.	4,61				4,61
753 Amortissements subsides	23.204,75	142.701,75			165.906,50
Total autres recettes	4.183.638,20	1.245.687,64	209.571,07		5.286.016,27
TOTAL PRODUITS	12.896.215,27	4.943.827,19	209.571,07	596.403,95	18.293.136,84

Résultat Courant (2-1)	464.365,19	-346.470,36	196.008,45	-1.234.034,60	-920.131,32
670 Précompte Mobilier	3.509,19				3.509,19
663 Moins Values					
668 Charges Ex. Ant.					
Charges exceptionnelles	3.509,19				3.509,19
769 Reprise prov		5.590,13			5.590,13
768 Produits Ex. Antér.					
771 Impôts année antérieure					
Produits exceptionnels		5.590,13			5.590,13
RESULTAT DE L'EXERCICE	460.856,00	-340.880,23	196.008,45	-1.234.034,60	-918.050,38
Montant des inéreêts déjà provisionnés au bilan					
RESULTAT DE L'EXERCICE	460.856,00	-340.880,23	196.008,45	-1.234.034,60	-918.050,38
Intérêts pris en charge pour les résidences services					
RESULTAT DE L'EXERCICE HORS RS	460.856,00	-340.880,23	196.008,45	-1.234.034,60	-918.050,38

Risques et incertitudes

Les risques et incertitudes mentionnés dans le rapport de gestion les années précédentes sont toujours d'actualité. Dans l'immédiat, il est essentiel d'assurer un taux d'occupation optimal dans les logements en résidence-services et maintenir un bon taux d'occupation dans les maisons de repos.

Il convient de rappeler que le Conseil d'administration a toujours pris les décisions les plus favorables en matière de gestion du personnel.

Pour rappel, l'Intercommunale ne distribue pas de dividendes aux Associés. Jusqu'au 31 décembre 2022, le bénéfice reporté et les réserves ont été utilisés afin de financer les nouveaux investissements et le matériel. Cela a permis d'améliorer la qualité de l'hébergement en essayant de maintenir un prix le plus accessible possible. Jusqu'à présent, les Associés n'ont jamais souhaité intervenir dans un éventuel déficit reporté de l'Intercommunale. Toutefois, ce risque n'est pas à exclure à ce jour.

Au vu du montant en perte reportée, de la conjoncture socio-économique, de la pénurie en matière de membres du personnel de soins et du financement en matière de soins de santé, il convient de réfléchir au refinancement des établissements de soins en général et de l'Intercommunale en particulier.

Retrait de P&V Assurances :

P&V Assurances a annoncé son souhait de retrait de l'Intercommunale.

Les modalités de ce retrait sont toujours en négociation, dans le respect du Code de la démocratie locale et de la décentralisation et du Code des sociétés.

Risques liés à la révision du prix des constructions des logements en résidence-services

Le taux de révision de +24,46% handicape de manière très importante l'Intercommunale. Les conséquences financières, à savoir en terme d'emprunt complémentaire dans une conjoncture de remontée des taux d'intérêt, met en difficulté l'Intercommunale. Le Conseil d'administration a essayé d'obtenir un subside exceptionnel, auprès de la Région wallonne, d'un montant de 5.000.000 €, sans succès.

Un financement complémentaire d'un montant de 3.500.000 € et une ligne de crédit de 2.500.000 € ont été décidés par le Conseil d'administration. La conséquence est l'augmentation du loyer pour la location des logements en résidences-services avec comme risque une diminution du taux d'occupation. Toutefois, le Conseil d'administration a décidé de fixer le prix des logements en résidence-service avec 1 chambre, à 990 €. Il y a un risque d'effet « boule de neige » du point de vue des charges financières. A ce jour, outre la perte reportée, la gestion de la trésorerie est particulièrement tendue.

Risque relatif à la trésorerie de l'Intercommunale - TVA et Maribel social :

La trésorerie de l'intercommunale clôture négativement en 2024 à -2.000 K€. En 2024, la trésorerie a été impactée négativement par le montant de TVA complémentaire à régulariser pour la construction sur le site de Limbourg, soit un montant de 650 K€.

Suite au décompte ONSS relatif au Maribel social 2021, un montant de 377 K€ a fait l'objet d'une provision au 31/12/2024. Toutefois, un recours a été introduit sur base de la justification suivante :

« 2020 est l'année de la crise sanitaire Covid-19.

Les conséquences ont été exceptionnellement importantes :

- *Emplois conséquents supplémentaires afin de faire face aux absences, pour raisons médicales, de membres du personnel ;*
- *Emplois conséquents supplémentaires pour faire face aux obligations sanitaires supplémentaires mises en place et ce aussi bien pour le personnel soignant que pour le personnel autre.*
- *Décès de 40 résidents sur une période de 15 jours, en mars (25 décès Spa) et avril 2020 (15 décès Limbourg), pour nos deux sites de Spa et Limbourg. Le site de Borgoumont ayant été épargné.*
- *Vu le contexte sanitaire ainsi que la « publicité » faite dans les médias, pour le secteur des maisons de repos, il y a une sous occupation très importante des maisons de repos en 2020, à partir d'avril (décès covid-19) et 2021, jusqu'en juillet (accueil de Résidents de maisons de repos inondées ainsi de la population inondée de Limbourg).*
- *La courbe d'ETP pour la période 2019 - 2021 reflète ces dramatiques événements, à savoir :*

- ETP 2019 - occupation normale des établissements : 187,92 ETP
- ETP T2 2020 (covid-19) : 203,25 ETP
- ETP T3 2020 (sous occupation Covid-19) : 194.01 ETP
- ETP T4 2020 (sous occupation Covid-19) : 192,16 ETP
- ETP T1 2021 (sous occupation Covid-19) : 180.13 ETP
- ETP T2 2021 (sous occupation Covid-19) : 175,97 ETP
- ETP T3 2021 (premiers accueils inondation) : 193,45 ETP
- ETP T4 2021 : (poursuite accueil inondation) : 207,96

Cette courbe apparaît également dans votre relevé d'ETP.

Sur base de nos propres relevés DMFA, il apparaît que le « maribel non financé » 2021 est supérieur au « maribel non financé » 2019.

La récupération du montant sur base de la différence entre l'année 2020 et 2021 pénalise d'autant plus l'Intercommunale.

En effet, en 2020, pour les raisons évoquées ci-avant (crise sanitaire covid-19), le nombre d'ETP (196 sur base de notre DMFA) augmente de manière considérable afin de répondre à la situation de crise sanitaire. Ceci se constate clairement au travers des ETP de 2017 à 2022.

Dès lors, pénaliser l'Intercommunale d'un montant de 377.850,35 €, sur base des conséquences de la crise sanitaire Covid-19 est particulièrement démesuré et ne reflète pas la bonne gestion dont fait preuve l'Intercommunale depuis 2006.

Au regard des éléments mentionnés ci-avant, L'Intercommunale sollicite la levée de la récupération du montant de 377.850,35 €. »

Risque relatif aux honoraires sur le montant de révision des travaux de construction :

Suite au dernier courrier de l'avocat de nos auteurs de projet pour la construction des logements en résidence-services sur les sites de Spa et Limbourg, il est probable que ces derniers engageront une action en justice. Le montant de révision du coût des travaux est de 4.649.851,41 €. Les honoraires réclamés pourraient s'élever 7,85% du montant + tva, soit 441.666,14 € TVA comprise.

Évènements post-clôture :

néant

Activités en matière de recherche et de développement : Néant

Existence de succursales de la Société : Oui - Deux sites - Spa - Limbourg

Comité d'audit :

Lors de sa séance du 7 avril 2025, le Comité d'audit a émis les avis suivants :

- Les Comptes présentés reflètent bien la situation de l'Intercommunale à la date du 31/12/2024 ;
- Le Comité d'audit préconise :
 - d'accorder un maximum d'attention à l'évolution du taux d'occupation et de la masse salariale (nombre d'ETP et recrutement de personnel infirmier) ;
 - de continuer les actions en cours en matière de maîtrise des coûts et dépenses, ainsi que favoriser les synergies.
 - d'aboutir à l'activation pleine et entière de l'IFIC, le plus rapidement possible, au sein des établissements de l'Intercommunale, toutes les options étant à envisager.
 - d'établir un plan d'action pour la diversification de la location des logements en résidence-services pour le site de Limbourg, via un marché de services d'un faible montant
- Le Comité d'audit recommande de prendre les mesures indispensables pour disposer d'un cash-flow positif, nécessaire afin de rembourser les dettes de l'institution au travers d'une possible intervention des Associés.
- Dans le cadre d'un contexte d'une nouvelle évolution des coûts de révision des travaux, à venir, sans remettre en cause le projet de construction à Stoumont en tant que tel, le Comité d'audit recommande de revoir le lien contractuel qui lie l'Intercommunale aux actuels auteurs de projet dans le cadre de cette construction.
- Après relecture, le Comité d'Audit valide les conclusions du rapport de gestion.

Développement de l'Intercommunale

Comme évoqué lors des séances du Conseil d'administration, la révision du coût des travaux pour les logements en résidences-services et ses conséquences financières (emprunt supplémentaire à un taux plus élevés - ligne de crédit) handicapent grandement l'Intercommunale et son avenir. Les démarches ont été entreprises auprès de la Région Wallonne pour l'obtention d'un subside exceptionnel de 5.000.000 €. Sans succès. Ce montant est néanmoins toujours nécessaire à ce jour afin d'éviter un effet « boule de neige » sur la trésorerie et les charges financières.

Au travers du projet « Tubbe », la réflexion humaine doit également se poursuivre au sein de l'Intercommunale. L'auto-détermination, dans la mesure des moyens humains et financiers disponibles, doit mener à « vivre comme chez soi » au sein de nos établissements.

Règles comptables de continuité :

Au moment de la rédaction du Rapport de gestion, le Conseil d'Administration maintient les règles de principe comptable de continuité malgré la perte reportée. La projection de trésorerie jusqu'en décembre 2026 est annexé au présent rapport. Les hypothèses suivantes sont prises en compte :

- Maintien de la ligne de crédit d'un montant de 2.500 K €
- Lissage du double pécule de vacances 2025 sur douze mois
- Lissage des primes de fin d'année 2025 sur douze mois
- Lissage du double pécule de vacances 2026 sur douze mois.

Le Conseil d'administration a confiance en Belfius pour la prolongation au-delà du 30 juin 2025, de l'accord sur la ligne de crédit de 2.500 K €

LISTE DES ADJUDICATAIRES

En 2024, les marchés publics suivants ont été réalisés :

- « Attribution de marché de caméras de surveillance »
Marché public de fourniture
Procédure négociée sans publication préalable
➔ Par délibération du Conseil d'administration du 27 mai 2024, le marché est attribué à la société ESI Informatique pour un montant de 14.350,00€ TVAC.
- « Attribution de marché pour l'entretien de l'ascenseur ORONA de Limbourg »
Marché public de service
Procédure négociée sans publication préalable
➔ Par délibération du Conseil d'administration du 30 septembre 2024, le marché est attribué à la société KÖNE pour un montant de 2.181,48€ TVAC.
- « Attribution de marché pour la réparation provisoire de la toiture de Limbourg »
Marché public de service
Procédure négociée sans publication préalable
➔ Par délibération du Conseil d'administration du 30 septembre 2024, le marché est attribué à la société Radermacher Toiture pour un montant de 7.623,36€ TVAC.
- « Attribution de marché pour le lavage des vitres »
Marché public de service
Procédure négociée sans publication préalable
➔ Par délibération du Conseil d'administration du 21 octobre 2024, le marché est attribué à la société Gestanet pour un montant 5.759,60€ TVAC.
- « Attribution de marché pour la fourniture et la pose de rideaux et de tentures »
Marché public de fournitures
Procédure négociée sans publication préalable
➔ Par délibération du Conseil d'administration du 25 novembre 2024, le marché est attribué à la société HARDY-DENIS SPRL pour un montant de 113.062,40€ TVAC.

Conclusions

Le résultat de l'exercice, en mali de 918 K € (en mali de 1.497 K € en 2023) porte à une perte reportée d'un montant de 1.116.566,33 €.

Pour améliorer le taux d'occupation, principalement sur le site de Limbourg, il convient de continuer à communiquer de manière positive afin de rendre confiance dans le secteur public des établissements pour Aînés et de pratiquer des prix d'hébergement les plus accessibles possibles.

Le cas échéant, afin d'améliorer le taux d'occupation au plus vite, le Conseil d'administration devra réfléchir à une éventuelle nouvelle orientation pour les appartements.

Le sujet de l'IFIC révèle qu'il conviendrait de poursuivre l'activation de toutes les fonctions dans les établissements wallons publics afin de mieux financer ceux-ci. L'application de l'IFIC fédéral en s'adossant à un PO pouvant en bénéficier, serait bénéfique (calculé à + 270 K €). Il convient de regretter l'attitude des organisations syndicales au Comité C.

Les projets de construction sont les suivants :

- Commune de Stoumont - MR-MRS de 105 lits - 45 logements en résidence-services - 5 places en accueil de jour - crèche de 14 places ;

Au vu de la situation actuelle de l'Intercommunale et de son projet de construction, il convient de rétablir un cash-flow positif dans les années à venir, principalement en améliorant les taux d'occupation, source de trésorerie.

Il faut néanmoins souligner que l'activité du secteur MR-MRS est en bonni.

Le transfert éventuel de la gestion d'un établissement géré par un CPAS pourrait se faire par une augmentation de capital par apport en nature. Cela permettrait la rationalisation de l'offre du secteur public sur l'Arrondissement de Verviers.

Le Conseil d'administration poursuivra le développement du projet d'autonomie informatique pour la gestion d'une maison de repos.

Le Conseil d'administration propose à l'Assemblée générale l'écriture d'affectation suivante :

Perte reporté Ex. précédent		198.617,04 €
Prélèvement sur les réserves disponibles	101,09 €	
Résultat de la période		918.050,38 €
Perte à reporter	1.116.566,33 €	

Au 31 décembre 2024, après affectation du résultat 2024 et adaptation des réserves pour charges d'emprunt, les montants sont les suivants :

Réserve indisponible	147.856,57 €
Réserve charge d'emprunt Limbourg	0,00 €
Perte reportée	- 1.116.566,33 €

Le montant de réserve pour charge d'emprunt permet de compenser les charges d'intérêts pour l'emprunt réalisé pour les travaux d'extension de la Résidence Léon d'Andrimont. Cet emprunt est arrivé à terme en 2024.

Sur base des comptes arrêtés au 31 décembre 2024, les Associés n'auraient pas l'obligation d'intervenir dans le déficit de l'Intercommunale.

Lors de la rédaction du rapport de gestion 2023, les Administrateurs recommandaient aux Associés de prévoir une intervention dans le déficit de l'Intercommunale lors de l'établissement de leur budgets 2025. Cette recommandation est d'autant plus avérée à ce jour, pour les années à venir. La volonté du Conseil d'administration étant de retrouver une situation d'équilibre le plus rapidement possible et/ou des synergies avec d'autres Pouvoirs Organisateurs publics du secteur des soins de santé.

Le Conseil d'Administration.

Annexes 5 : Le bilan social - Rapport absentéisme 2024 - Rapport formation 2024 - projection de trésorerie 25-26 - le rapport du Comité de rémunération

CS1				1	EUR	
NAT.	Date de la réception par la BNB	N°	Page	U	D	CS1/1.

BILAN SOCIAL établi selon le MODELE COMPLET
MENTION DES MONTANTS EN UNITES D'EUROS

Dénomination: Centre d'Accueil - Les Heures Claires

Forme juridique: SCRL

Adresse: Avenue Reina Astrid N°: 131 Bte:

Code postal: 4900 Commune: SPA

Numéro d'entreprise¹: BE255471868

Description de l'activité principale de l'entreprise:

Bilan social relatif à l'exercice comptable qui couvre la période du 01/01/2024 au 31/12/2024

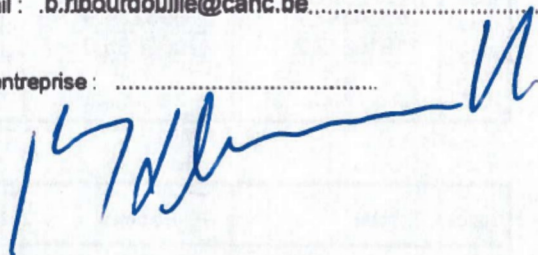
Responsable de l'entreprise à contacter

Nom: Ribourdouille

Téléphone: 087/77.41.61 Téléfax: 087/77.54.87

Adresse e-mail: b.ribourdouille@cahc.be

Signature pour l'entreprise:



¹ Ou numéro d'inscription auprès de la Centrale des Bilans. Ce numéro doit être repris dans le coin supérieur gauche de chaque page dans la case réservée à cet effet.

BILAN SOCIAL

Numéros des commissions paritaires dont dépend l'entreprise:

999...

ETAT DES PERSONNES OCCUPEES**TRAVAILLEURS POUR LESQUELS L'ENTREPRISE A INTRODUIT UNE DECLARATION DIMONA OU QUI SONT INSCRITS AU REGISTRE GENERAL DU PERSONNEL****Au cours de l'exercice****Nombre moyen de travailleurs**

Temps plein
 Temps partiel
 Total en équivalents temps plein (ETP)

Nombre d'heures effectivement prestées

Temps plein
 Temps partiel
 Total

Frais de personnel

Temps plein
 Temps partiel
 Total

Montant des avantages accordés en sus du salaire

Codes	Total	1. Hommes	2. Femmes
1001	85,0	20,7	64,3
1002	152,0	13,7	138,3
1003	189,8	30,5	159,3
1011	107749,1	28234,0	79515,1
1012	137031,0	15082,5	121948,5
1013	244780,1	43316,5	201463,6
1021	5614764,5	1473430,1	4141334,4
1022	6304847,7	595234,9	5709612,8
1023	11919612,2	2068665,0	9850947,2
1033			

Au cours de l'exercice précédent

Nombre moyen de travailleurs en ETP
 Nombre d'heures effectivement prestées
 Frais de personnel
 Montant des avantages accordés en sus du salaire

Codes	P. Total	1P. Hommes	2P. Femmes
1003	206,5	31,2	175,3
1013	269800,0	46727,6	223072,4
1023	12743252,4	2103161,2	10640091,2
1033			

TRAVAILLEURS POUR LESQUELS L'ENTREPRISE A INTRODUIT UNE DECLARATION DIMONA OU QUI SONT INSCRITS AU REGISTRE GENERAL DU PERSONNEL (suite)

	Codes	1. Temps plein	2. Temps partiel	3. Total en équivalents temps plein
A la date de clôture de l'exercice				
Nombre de travailleurs	105	73,0	152,0	172,8
Par type de contrat de travail				
Contrat à durée indéterminée	110	68,0	122,0	150,3
Contrat à durée déterminée	111	5,0	21,0	17,8
Contrat pour l'exécution d'un travail nettement défini	112			
Contrat de remplacement	113		9,0	4,7
Par sexe et niveau d'études				
Hommes	120	20,0	15,0	29,7
de niveau primaire	1200	1,0		1,0
de niveau secondaire	1201	11,0	12,0	18,9
de niveau supérieur non universitaire	1202	7,0	3,0	8,8
de niveau universitaire	1203			
Femmes	121	53,0	137,0	143,1
de niveau primaire	1210	2,0	7,0	5,8
de niveau secondaire	1211	23,0	100,0	89,0
de niveau supérieur non universitaire	1212	26,0	26,0	43,9
de niveau universitaire	1213	1,0	3,0	2,6
Par catégorie professionnelle				
Personnel de direction	130	1,0		1,0
Employés	134	55,0	106,0	129,0
Ouvriers	132	14,0	44,0	38,2
Autres	133	1,0	1,0	1,8

PERSONNEL INTERIMAIRE ET PERSONNES MISES A LA DISPOSITION DE L'ENTREPRISE

	Codes	1. Personnel intérimaire	2. Personnes mises à la disposition de l'entreprise
Au cours de l'exercice			
Nombre moyen de personnes occupées	150	26	11
Nombre d'heures effectivement prestées	151	1129,58	657
Frais pour l'entreprise	152	65 682,07	36 360

TABLEAU DES MOUVEMENTS DU PERSONNEL AU COURS DE L'EXERCICE

ENTREES

Nombre de travailleurs pour lesquels l'entreprise a introduit une déclaration DIMONA ou qui ont été inscrits au registre général du personnel au cours de l'exercice ...

Par type de contrat de travail

Contrat à durée indéterminée
 Contrat à durée déterminée
 Contrat pour l'exécution d'un travail nettement défini
 Contrat de remplacement

Codes	1. Temps plein	2. Temps partiel	3. Total en équivalents temps plein
205	355,0	92,0	405,3
210	20,0	1,0	20,8
211	323,0	82,0	367,4
212			
213	2,0	6,0	5,6

SORTIES

Nombre de travailleurs dont la date de fin de contrat a été inscrite dans une déclaration DIMONA ou au registre général du personnel au cours de l'exercice

Par type de contrat de travail

Contrat à durée indéterminée
 Contrat à durée déterminée
 Contrat pour l'exécution d'un travail nettement défini
 Contrat de remplacement

Par motif de fin de contrat

Pension
 Chômage avec complément d'entreprise
 Licenciement
 Autre motif
 Dont: le nombre de personnes qui continuent, au moins à mi-temps, à prester des services au profit de l'entreprise comme indépendants

Codes	1. Temps plein	2. Temps partiel	3. Total en équivalents temps plein
305	360,0	78,0	401,5
310	30,0	6,0	34,2
311	319,0	68,0	354,3
312			
313	1,0	1,0	1,5
340	3,0		3,0
341			
342	1,0		1,0
343	327,0	70,0	363,9
350			

RENSEIGNEMENTS SUR LES FORMATIONS POUR LES TRAVAILLEURS AU COURS DE L'EXERCICE

	Codes	Hommes	Codes	Femmes
Initiatives en matière de formation professionnelle continue à caractère formel à charge de l'employeur				
Nombre de travailleurs concernés	5801	98,8	5811	61
Nombre d'heures de formation suivies	5802	98,6	5812	464,5
Coût net pour l'entreprise	5803	5633,17	5813	15628,01
dont coût brut directement lié aux formations	58031	4699,36	58131	12698,77
dont cotisations payées et versements à des fonds collectifs	58032	933,81	58132	2929,24
dont subventions et autres avantages financiers reçus (à déduire)	58033		58133	
Initiatives en matière de formation professionnelle continue à caractère moins formel ou informel à charge de l'employeur				
Nombre de travailleurs concernés	5821		5831	
Nombre d'heures de formation suivies	5822		5832	
Coût net pour l'entreprise	5823		5833	
Initiatives en matière de formation professionnelle initiale à charge de l'employeur				
Nombre de travailleurs concernés	5841		5851	
Nombre d'heures de formation suivies	5842		5852	
Coût net pour l'entreprise	5843		5853	

Rapport absentéisme 2024

Rapport sur l'absentéisme en 2024 de l'Intercommunale « Les Heures Claires »

A. Introduction

Dans les tableaux et les graphiques ci-dessous, il y a lieu de comprendre les choses suivantes :

1. **Absences pour maladie avec salaire garanti** = toutes les absences pour maladie pour lesquelles une rémunération garantie est due par l'Intercommunale, et ce aussi bien pour le statut ouvrier que pour le statut employé.
2. **Absences sans salaire garanti** = les absences pour maladie de plus d'un mois ainsi que toutes les autres absences pour raisons de santé qui ne sont pas de la maladie (accident de travail, écartement prophylactique, congé de maternité, congé d'allaitement, interruption de carrière) et pour lesquelles l'Intercommunale n'intervient pas dans la rémunération.
3. **Absentéisme pour maladie** = toutes les absences pour maladie avec et sans coût pour l'Intercommunale.
4. Hormis les pourcentages, ces différentes données sont exprimées en heures.

B. Site « Heures Claires » situé à Spa

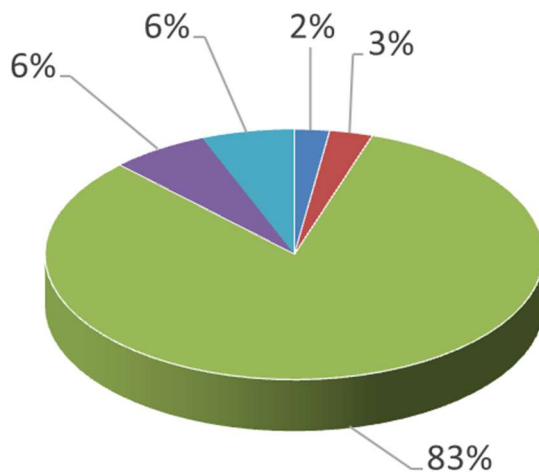
Pour un total de 261.650,04 heures en 2024, il y a eu (en nombre d'heure) :

Absence pour maladie avec salaire garanti	
Hrs maladie sans certificat médical	191,14
Hrs raison impérieuse maladie	235,60
Hrs garanties maladie (ouvriers et employés)	6.962,84
Hrs ass maladie 2e semaine (ouvriers)	532,90
Hrs ass. maladie 3e et 4e semaine (ouvriers)	508,10
TOTAL	8.430,58

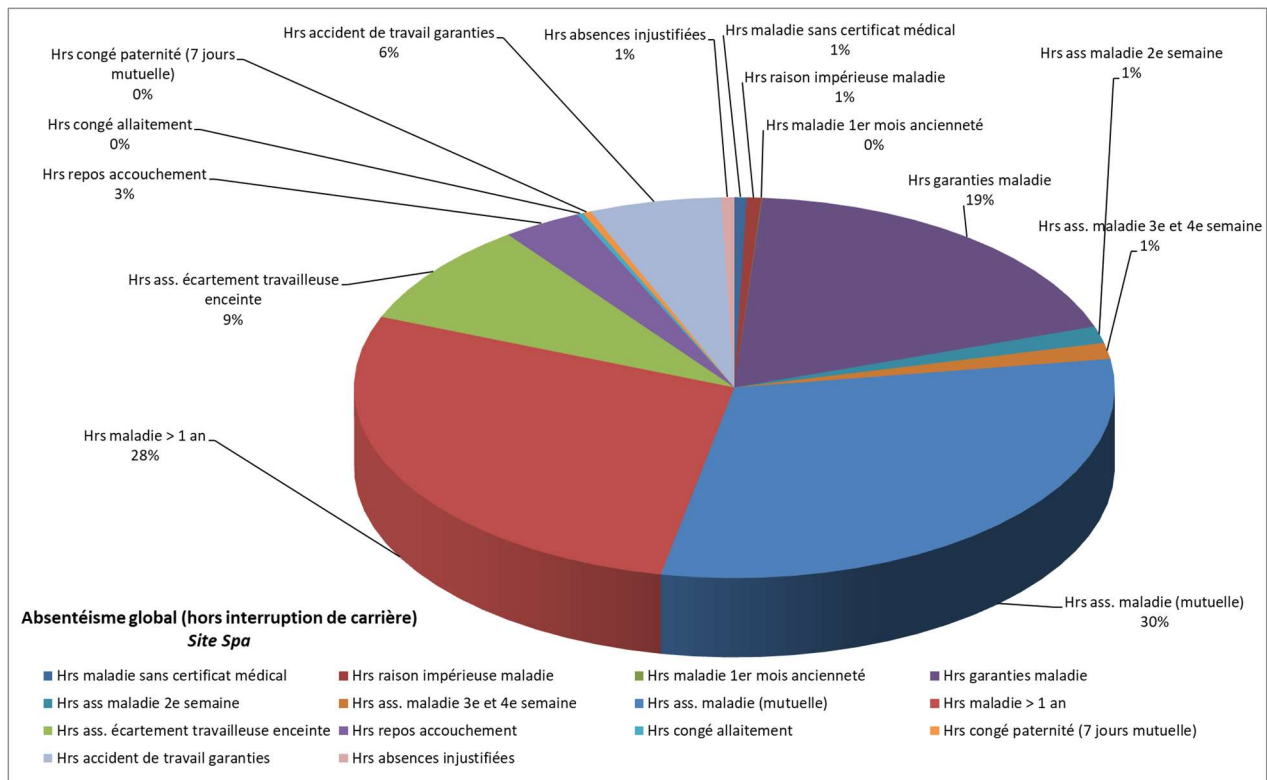
Absence sans salaire garanti	
Hrs maladie 1er mois ancienneté	7,7
Hrs ass. maladie (mutuelle)	11.390,88
Hrs maladie > 1 an	10.440,50
Hrs ass. écartement travailleuse enceinte	3.283,20
Hrs repos accouchement	1.259,70
Hrs congé allaitement	96,90
Hrs congé paternité (7 jours mutuelle)	129,20
Hrs accident de travail garanties	2.099,50
Hrs interruption de carrière	2.250,36
Hrs absences injustifiées	208,62
TOTAL	31.166,56

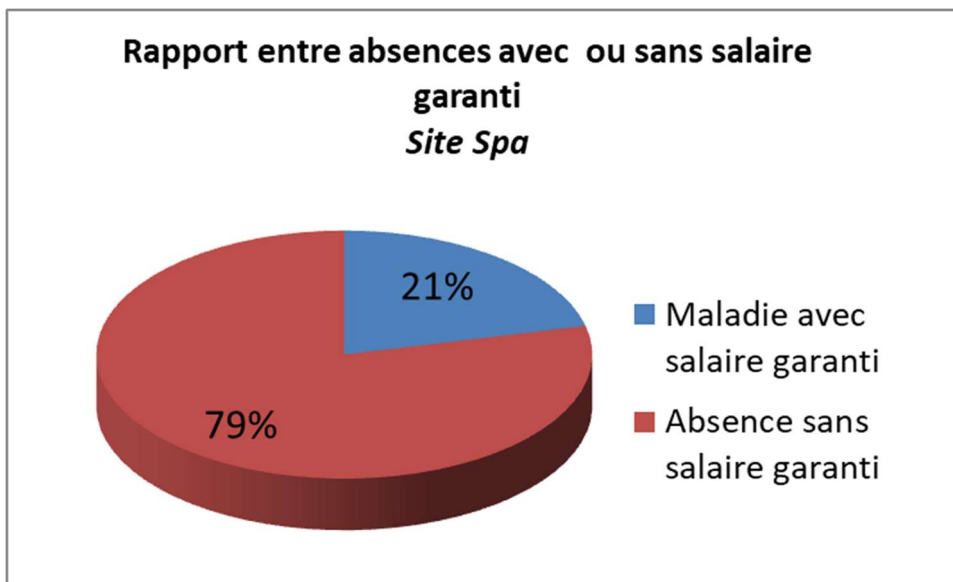
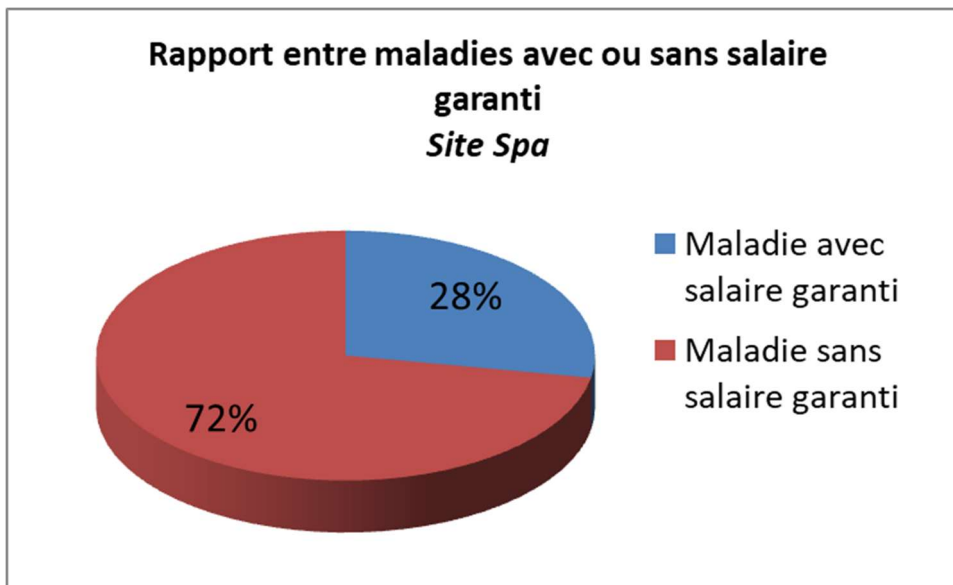
	Total
ABSENTEISME POUR MALADIE	11,57%
ABSENTEISME POUR MALADIE AVEC SALAIRE GARANTI	3,22%

Absentéisme pour maladie avec salaire garanti Site Spa



- Hrs maladie sans certificat médical
- Hrs raison impérieuse maladie
- Hrs garanties maladie (ouvriers et employés)
- Hrs ass maladie 2e semaine (ouvriers)
- Hrs ass. maladie 3e et 4e semaine (ouvriers)





Sur le site de Spa, 110 travailleurs sur 201 ont été absents sous salaire garanti au cours de l'année 2024 (118 sur 212 en 2023).

62 travailleurs n'ont pas du tout été absents au cours de l'année 2024 (71 en 2023).

Nombre de travailleurs selon le type d'absentéisme	
0% d'absence en 2024	62
≥ 0,1% ≤ 5% d'absentéisme sous salaire garanti	56
≥ 5,1% et ≤ 10% d'absentéisme sous salaire garanti	30
> 10% d'absentéisme sous salaire garanti	24
+ 1an d'absentéisme	9

Remplacements

Pour rappel, par principe, un agent absent est remplacé lorsqu'il n'est plus ou pas financièrement à charge de l'Intercommunale.

En 2024, il y a eu +- **31.000** heures d'absence sans salaire garanti pour un total de +- **15.000** heures de remplacement (contrat de remplacements, contrat à durée déterminée de remplacement, et contrats d'étudiants). La différence s'explique d'une part, par le fait que lorsqu'un accident du travail survient, il est nécessaire d'attendre la décision de P&V Assurance (quant à la qualification des faits en accident du travail) avant d'envisager un remplacement. D'autre part, depuis 2021, nous bénéficions de subsides liés à l'accord social 2021-2024 qui permettent d'avoir sur le terrain des équivalent temps plein en plus de la norme en personnel habituelle (liée aux quotas Inami). De ce fait, il n'a pas toujours été nécessaire de remplacer les absences comme à l'accoutumée.

L'absentéisme pour maladie avec salaire garanti sur ce site reste stable avec même une légère amélioration en 2024 (3,86% en 2022, 3,85% en 2023 et 3,22% en 2024). En revanche, l'absentéisme pour maladie reste élevé (de 8,69% en 2021, 9,61% en 2022, 11,90% en 2023 et 11,57% en 2024).

Pour la deuxième année consécutive, l'absentéisme de plus d'un an a grandement augmenté (10.440,5 heures en 2024, 7.4415,7 heures en 2023 et 4.744,3 heures en 2022). En 2024, cela représente neuf travailleurs sur le site de Spa.

En 2025, le service RH va reprendre les trajets d'inaptitude pour les incapacités de longue durée dont les pathologies n'étaient pas reprises dans la liste des pathologies lourdes (cf. Concertation syndicale du 20/06/2012).

Rapport absentéisme 2024

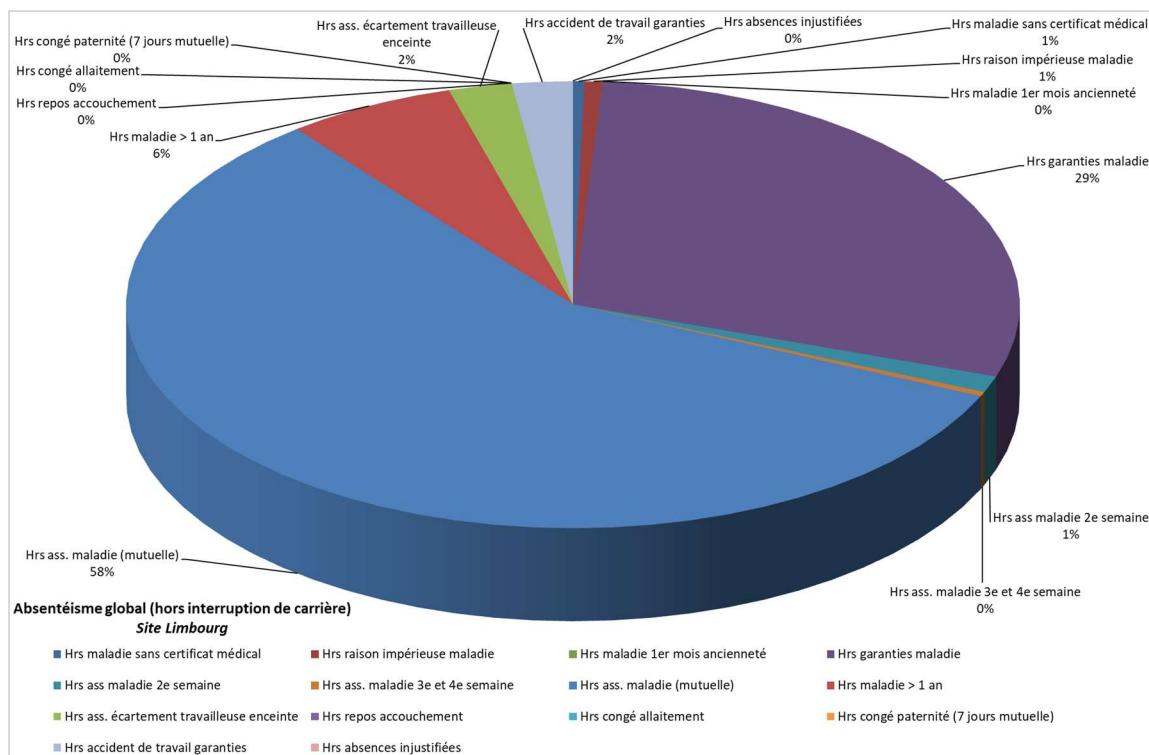
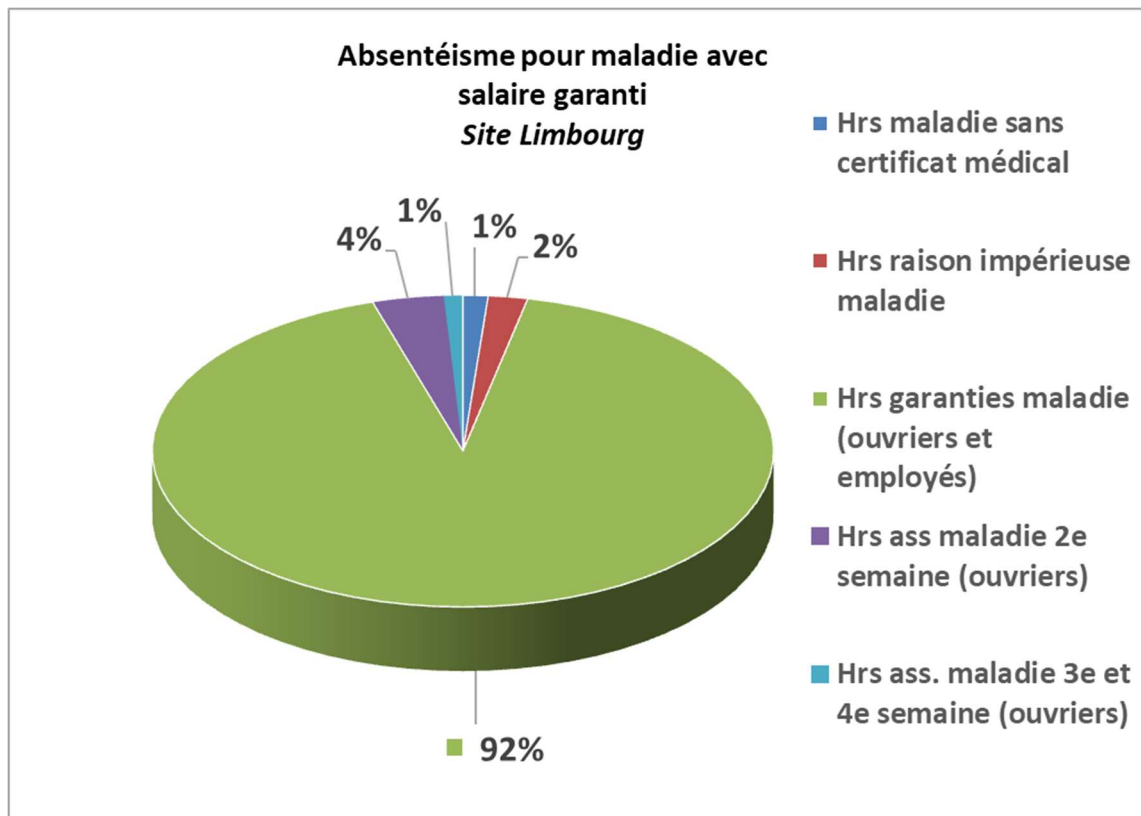
C. Site « Léon d'Andrimont » situé à Limbourg

Pour un total de 99.808,24 heures en 2024, il y a eu (en nombre d'heure) :

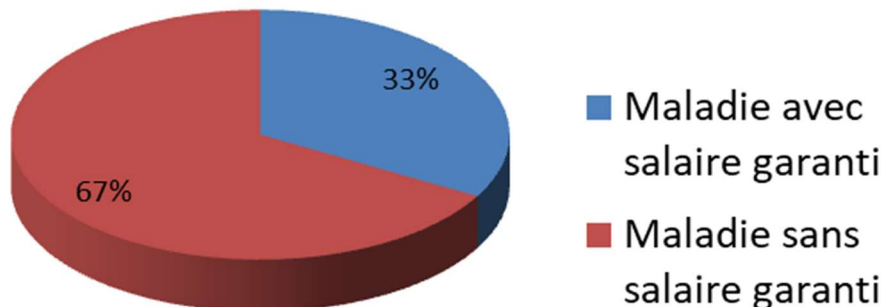
Absence pour maladie avec salaire garanti	
Hrs maladie sans certificat médical	50,16
Hrs raison impérieuse maladie	79,04
Hrs garanties maladie (ouvriers et employés)	3.544,37
Hrs ass maladie 2e semaine (ouvriers)	143,20
Hrs ass. maladie 3e et 4e semaine (ouvriers)	38
TOTAL	3.854,77

Absence sans salaire garanti	
Hrs maladie 1er mois ancienneté	0,00
Hrs ass. maladie (mutuelle)	7.007,58
Hrs maladie > 1 an	744,80
Hrs ass. écartement travailleuse enceinte	279,30
Hrs repos accouchement	0,00
Hrs congé allaitement	0,00
Hrs congé paternité (7 jours mutuelle)	0,00
Hrs accident de travail garanties	266
Hrs interruption de carrière	3.466,36
Hrs absences injustifiées	0,00
TOTAL	11.764,04

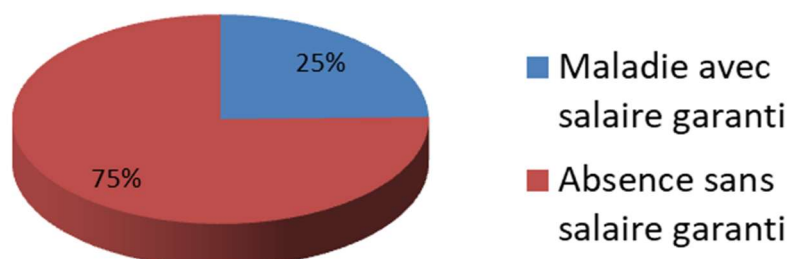
	Total
ABSENTEISME POUR MALADIE	11,63%
ABSENTEISME POUR MALADIE AVEC SALAIRE GARANTI	3,86%



Rapport entre les maladies avec ou sans salaire garanti *Site Limbourg*



Rapport entre les absences avec ou sans salaire garanti *Site Limbourg*



Sur le site de Limbourg, 44 travailleurs sur 73 ont été absents sous salaire garanti au cours de l'année 2024 (39 sur 73 en 2023).

22 travailleurs n'ont pas du tout été absents au cours de l'année 2024 (28 en 2023).

Nombre de travailleurs selon le type d'absentéisme	
0% d'absence en 2024	22
≥ 0,1% ≤ 5% d'absentéisme sous salaire garanti	24
≥ 5,1% et ≤ 10% d'absentéisme sous salaire garanti	11
> 10% d'absentéisme sous salaire garanti	9
+ 1an d'absentéisme	1

Remplacements

Pour rappel, par principe, un agent absent est remplacé lorsqu'il n'est plus ou pas financièrement à charge de l'Intercommunale.

En 2024, il y a eu +- **11.000** heures d'absence sans salaire garanti pour un total de +- **4.400** heures de remplacement (contrat de remplacement et contrat à durée déterminée de remplacement, contrats d'étudiants). La différence s'explique d'une part, par le fait que lorsqu'un accident du travail survient, il est nécessaire d'attendre la décision de P&V Assurance (quant à la qualification des faits en accident du travail) avant d'envisager un remplacement. D'autre part, depuis 2021, nous bénéficions de subsides liés à l'accord social 2021-2024 qui permettent d'avoir sur le terrain des équivalent temps plein en plus de la norme en personnel habituelle (liée aux quotas Inami). De ce fait, il n'a pas toujours été nécessaire de remplacer les absences comme à l'accoutumée.

Après une diminution en 2023, nous constatons à nouveau une augmentation de l'absentéisme dans sa globalité sur ce site en 2024 pour se rapprocher des chiffres de 2022 : 11,63% en 2024, 8,44% en 2023 et 12,89% en 2022.

Rapport absentéisme 2024

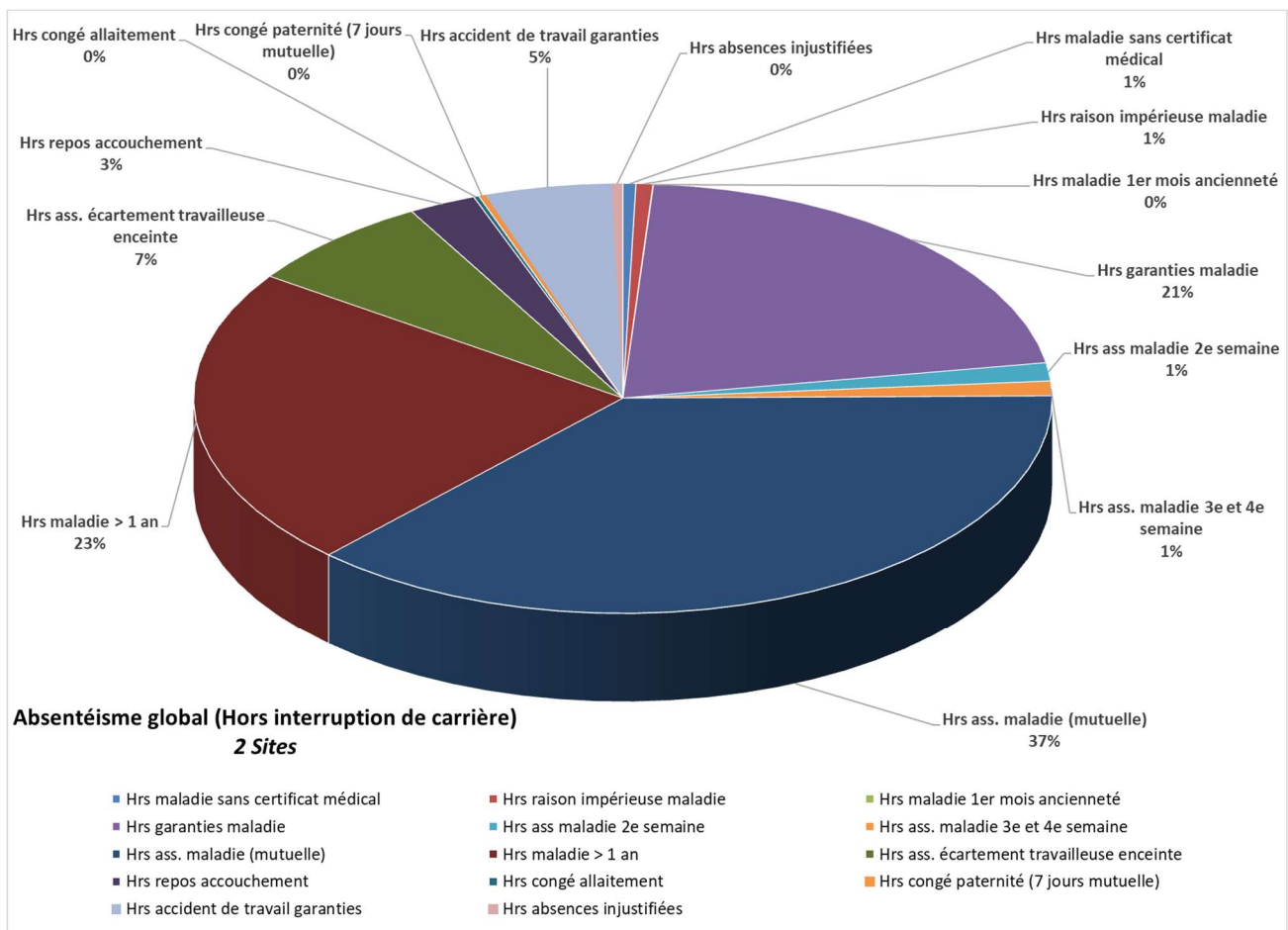
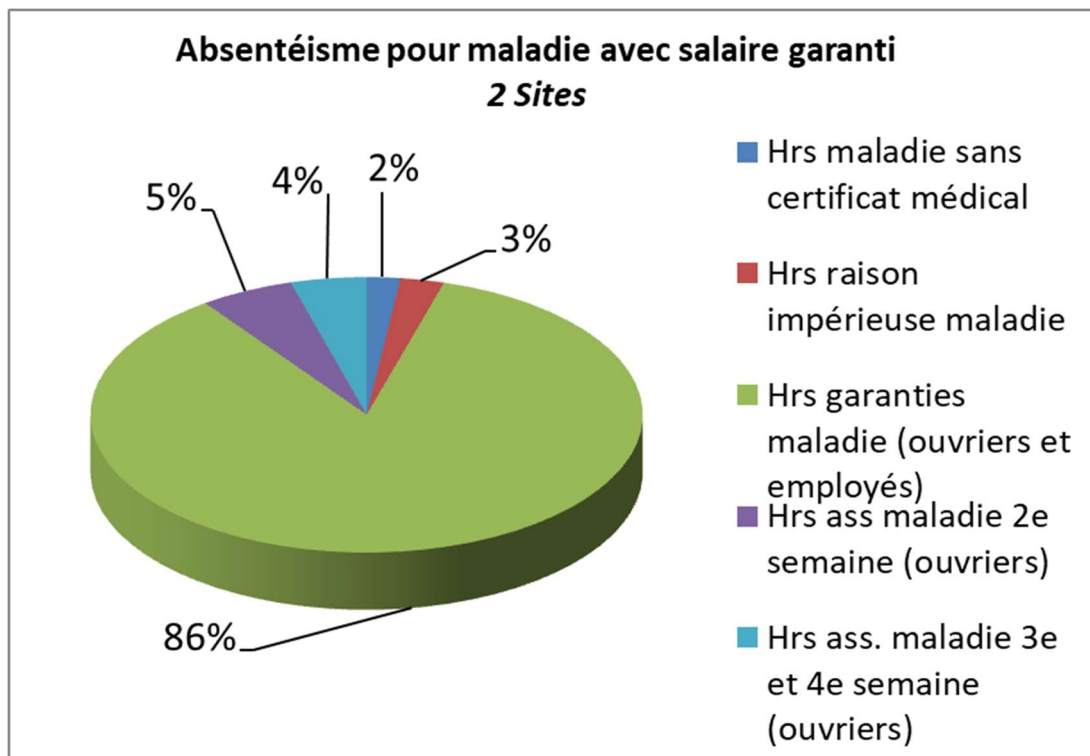
D. Deux sites confondus (Spa & Limbourg)

Pour un total de 361.458,28 heures en 2024, il y a eu :

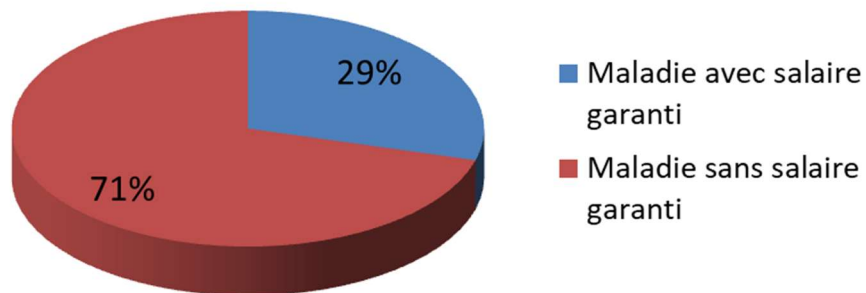
Absence pour maladie avec salaire garanti	
Hrs maladie sans certificat médical	241,30
Hrs raison impérieuse maladie	314,64
Hrs garanties maladie (ouvriers et employés)	10.507,21
Hrs ass maladie 2e semaine (ouvriers)	676,10
Hrs ass. maladie 3e et 4e semaine (ouvriers)	546,10
TOTAL	12.285,35

Absence sans salaire garanti	
Hrs maladie 1er mois ancienneté	7,70
Hrs ass. maladie (mutuelle)	18.398,46
Hrs maladie > 1 an	11.185,30
Hrs ass. écartement travailleuse enceinte	3.562,50
Hrs repos accouchement	1.259,70
Hrs congé allaitement	96,90
Hrs congé paternité (7 jours mutuelle)	129,20
Hrs accident de travail garanties	2.365,50
Hrs interruption de carrière	5.716,72
Hrs absences injustifiées	208,62
TOTAL	42.930,60

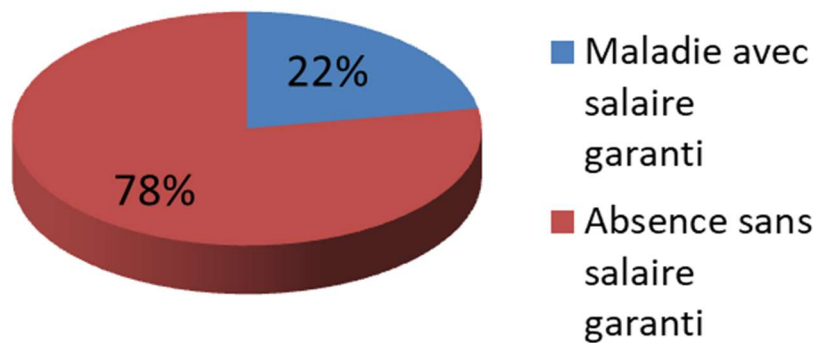
	Total
ABSENTEISME POUR MALADIE	11,59%
ABSENTEISME POUR MALADIE AVEC SALAIRE GARANTI	3,40%



Rapport entre maladies avec ou sans salaire garanti
2 Sites



Rapport entre absences avec ou sans salaire garanti
2 Sites



Sur l'ensemble des 2 sites, 154 travailleurs sur 274 ont été absents sous salaire garanti au cours de l'année 2024.

84 travailleurs n'ont pas du tout été absents au cours de l'année 2024.

Nombre de travailleurs selon le type d'absentéisme	
0% d'absence en 2024	84
≥ 0,1% et ≤ 5% d'absentéisme sous salaire garanti	80
≥ 5,1% et ≤ 10% d'absentéisme sous salaire garanti	41
> 10% d'absentéisme sous salaire garanti	33
+ 1an d'absentéisme	10

E. Trajet de réintégration

Depuis septembre 2022, un nouveau texte de loi dissocie entièrement le trajet de réintégration du licenciement pour force majeure médicale (maintenant appelé trajet d'incapacité).

Désormais, le trajet de réintégration vise uniquement la réintégration du travailleur et ne peut plus amener à une rupture de contrat pour force majeure médicale.

Les conditions, les modalités du trajet de réintégration ainsi que les décisions que le médecin du travail peut prendre ont également changé. En 2024, nous n'avons pas introduit de demande en trajet de réintégration.

Légende des décisions que peut prendre le médecin du travail :

Décision A : Le travailleur peut, à terme, reprendre le travail convenu. Le cas échéant avec une adaptation du poste de travail. Entretemps, il est en état d'effectuer chez l'employeur un travail adapté ou un autre travail.

Décision B : Le travailleur est définitivement inapte à reprendre le travail convenu mais est en état d'effectuer chez l'employeur un travail adapté ou un autre travail.

Décision C : Pour des raisons médicales, il n'est pas possible pour le moment de procéder à une évaluation de la réintégration du travailleur.

Absent au contrôle : Le travailleur ne se présente pas aux convocations de la Médecine du travail.

F. Trajet d'incapacité

En 2021, le Conseil d'administration avait donné son accord pour introduire des trajets de réintégration pour 6 agents en incapacité de longue durée et dont les pathologies n'étaient pas reprises dans la liste des pathologies lourdes (cf. Concertation syndicale du 20/06/2012).

En 2024, aucun trajet d'incapacité n'a été demandé, que ce soit de la part de l'employeur ou du travailleur.

Légende des décisions que peut prendre le médecin du travail :

Décision A : Le travailleur est définitivement inapte à effectuer le travail convenu et a demandé, pendant l'examen, que soient examinées les possibilités d'effectuer un travail adapté ou un autre travail. Une fois les modalités d'adaptation déterminées par le médecin, l'employeur examine la possibilité de lancer un trajet de réintégration.

Décision B : Pendant l'examen, le travailleur n'a pas indiqué souhaiter que le médecin du travail examine la possibilité d'adapter le travail et /ou le poste de travail. Dès lors, le travailleur est reconnu comme définitivement inapte à effectuer le travail convenu.

Décision C : Le médecin constate que le travailleur n'est pas définitivement inapte à effectuer le travail convenu. Un nouveau trajet d'incapacité peut être lancé à nouveau après une période ininterrompue de 9 mois d'incapacité de travail.

Décision D : Il n'est pas possible pour le moment de procéder à une évaluation du travailleur.

Absent au contrôle : Le travailleur ne se présente pas aux convocations de la Médecine du travail.

G. Conclusion

En 2024, le taux global d'absentéisme pour maladie (avec ou sans salaire garanti) sur les 2 sites a légèrement augmenté : 11,59% contre 10,86% en 2023.

De plus, il reste toujours à un niveau bien supérieur à 2021 (7,42%) malgré l'apport en personnel résultant des subsides liés à l'accord social 2021-2024. Cet apport en personnel a pour objectif de soulager les travailleurs sur le terrain, en particulier les soignants.

Les 2 sites sont de niveau comparable : 11,57% à Spa et 11,63% à Limbourg.

La fermeture du site de Borgoumont au 30/06/2023 ne semble pas avoir d'impact positif sur l'absentéisme global de l'intercommunale.

Au global, le nombre d'heures pour maladie de plus d'un an a de nouveau fortement augmenté comparativement aux trois dernières années (11.185,30 heures en 2024, 9.4414,50 heures en 2023 contre 5.276,30 heures en 2022 et 6.441 heures en 2021).

A nouveau, parmi les 2 sites, c'est celui de Spa qui est le plus touché (10.440,50 heures en 2024 contre 7.415,70 heures en 2023). Le déménagement des membres du personnel de Borgoumont à Spa au 1^{er} juillet 2023 ne suffit pas à expliquer cette augmentation.

La tendance à la baisse de 2023 concernant l'absentéisme pour maladie sous salaire garanti se confirme en 2024 : 3,40% en 2024 contre 3,74% en 2023 et 4,41% en 2022. Nous n'atteignons pas encore les chiffres de 2021 (2,74%).

En 2024, le nombre de travailleurs avec un taux d'absentéisme nul est comparable entre Spa et Limbourg : 30% sur chaque site.

Au global, cela représente 84 travailleurs sur 274 pour l'ensemble de l'année 2024.

Rapport sur les formations 2024 du Centre d'Accueil « Les Heures Claires »

A. Introduction

Dans les tableaux ci-dessous, les différentes données sont exprimées en heures.

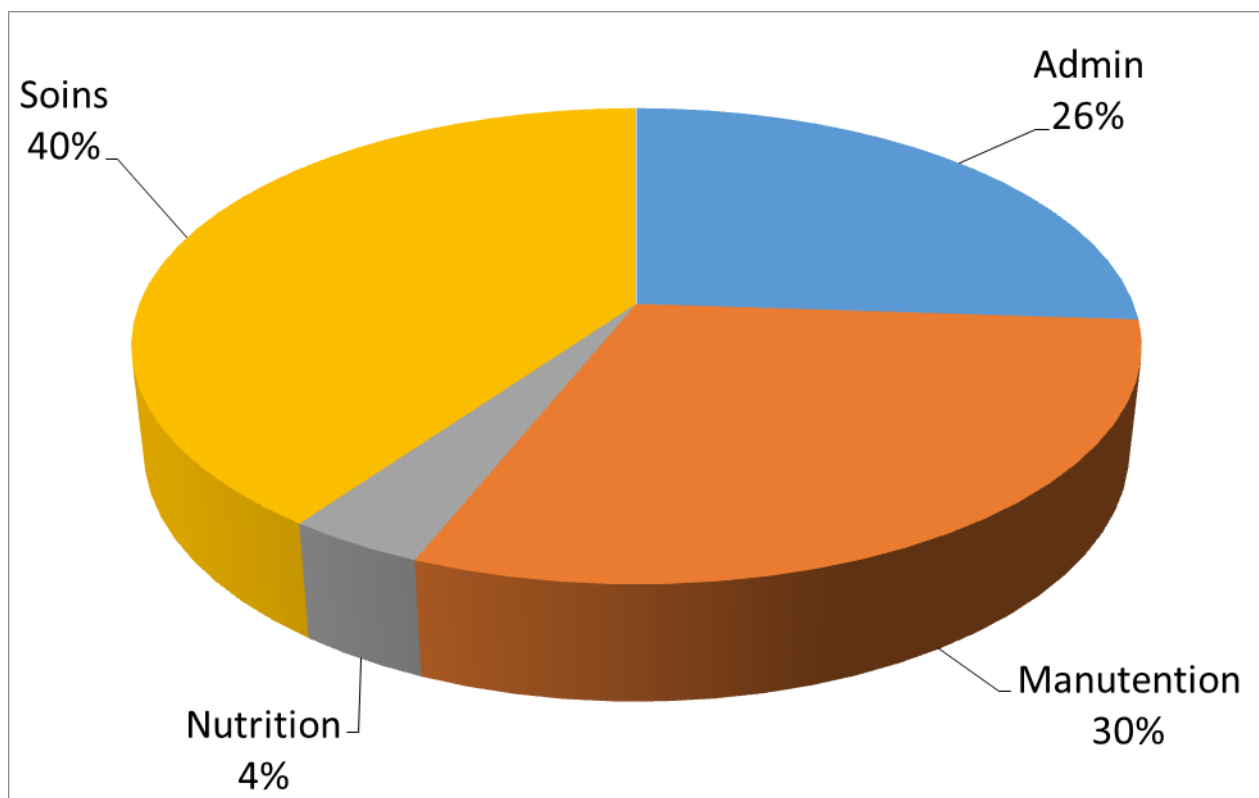
B. Répartition par « type » de formation

Pour un total de 561,1 heures en 2024 (712,5 heures en 2023), il y a eu, en heures :

Type de formation	Durée (heures)
Admin	82,5
Manutention	225
Nutrition	32
Soins	221,6

En 2024, le service RH n'a pas réussi à tenir son objectif initial de relancer les formations.

Au début 2025, après une réorganisation du service, nous avons lancé un grand plan de formation afin de revenir aux niveaux d'avant Covid.



C. Répartition par formation

Pour un total de 561,1 heures en 2024 (712,5 heures en 2023), il y a eu :

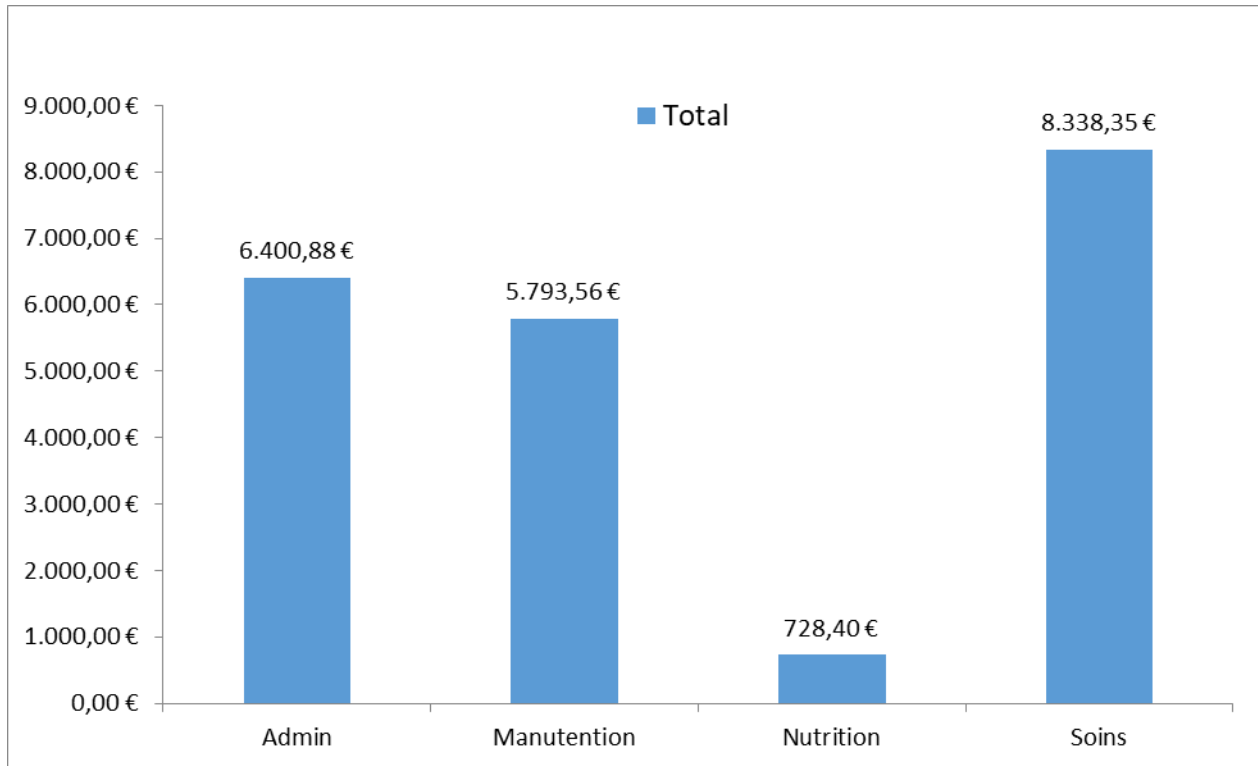
Intitulé de la formation	Durée (heures)
Actualités et perspectives en MR-MRS	30
ADMR Formation continue	7,5
Au lit et autour du lit - construisons nos bonnes pratiques	12
Changement et leadership	7,5
Comment vivre autrement en MR ?	15
Concertation MR-MRS	6
Formation manutention	225
Formation nutrition	32
Gestion de risque infectieux en maison de repos	4
Groupe de travail MR/MRS	6
L'accueil en institution d'un résident au profil atypique, comment y faire face ?	7,5
Les déclarations de volontés anticipées : PICT, ACP, PSPA	8
Nouveautés en soins de plaie	28
Présentation du PSPA, Projet de Soins Personnalisé et Anticipé	89,6
Santhéa	15
Sensibilisation aux soins palliatifs	48
TENA Formation matériel d'incontinence	20

D. Coût total des formations

Le coût total des formations pour l'année 2024 s'élève à 21.261,18 € € (25.973,57 € en 2023).

Le coût pour les participants s'élève à 15.452,21 € (20.349,57 € en 2023). Ce montant correspondant au coût salarial.

Le coût pour les formateurs (internes et externes) s'élève à 1.945,92 € (5.624 € en 2023). En outre, le coût lié aux frais de déplacement des agents s'élève à 29,86 € (0 € en 2023).



Estimation de la trésorerie 2025 - 2026

04/2025	Paielement des clients	372.854,44	189.680,00	562.534,44	717.385,25
cfr 2024	Paielement des mutuelles	495.515,56	205.779,95	701.295,50	1.418.680,75
	3e volet et Aménagement fin de carrière	338.032,81	109.379,14	447.411,95	1.866.092,70
	Maribel			0,00	1.866.092,70
	Points APE	238.970,55		238.970,55	2.105.063,25
	Financement, subsides, prime Aviq	26.666,67		26.666,67	2.131.729,92
	Loyers	8.968,81	5.643,75	14.612,56	2.146.342,48
	Avance à court terme et crédits	-109.000,00		-109.000,00	2.037.342,48
	Tft/AP/Assurances	143.562,55	-138.850,00	4.712,55	2.042.055,03
	Fournisseurs	-554.411,75	-304.206,86	-858.618,61	1.183.436,43
	Crédits	-214.052,61		-214.052,61	969.383,81
	Rémunérations payées	-351.061,70	-128.868,40	-479.930,10	489.453,71
	Frais de banque payés	-844,32	-269,36	-1.113,68	488.340,03
	ONSS	-296.333,46		-296.333,46	192.006,57
	Précompte	-127.322,05		-127.322,05	64.684,52
	Dépenses 3			0,00	64.684,52
	Dépenses 4			0,00	64.684,52
	Transfert			0,00	64.684,52
	Transfert vers ING pour crédits	-14.300,00		-14.300,00	50.384,52

Avance à court terme en cours : 1.943.157,08

Trésorerie sans avance : -1.892.772,56

05/2025	Paielement des clients	371.199,76	195.414,98	566.614,73	616.999,26
cfr 2024	Paielement des mutuelles	495.515,56	205.779,95	701.295,50	1.318.294,76
	3e volet et Aménagement fin de carrière	0,00	0,00	0,00	1.318.294,76
	Maribel	99.399,37	0,00	99.399,37	1.417.694,13
	Points APE	0,00	0,00	0,00	1.417.694,13
	Financement, subsides, prime Aviq	416.637,96	178.314,19	594.952,15	2.012.646,28
	Loyers	4.400,00	843,75	5.243,75	2.017.890,03
	Avance à court terme et crédits	-740.000,00		-740.000,00	1.277.890,03
	Tft/AP/Assurances	39.164,03	-17.395,00	21.769,03	1.299.659,06
	Fournisseurs	-273.249,67	-59.914,17	-333.163,84	966.495,21
	Crédits	-113.355,30	0,00	-113.355,30	853.139,91
	Financement pécule de vacances 2025	530.000,00		530.000,00	1.383.139,91
	Rémunérations payées	-639.503,80	-265.275,33	-904.779,13	478.360,79
	Frais de banque payés	0,00	0,00	0,00	478.360,79
	ONSS	-302.905,24	0,00	-302.905,24	175.455,55
	Précompte	-103.764,39	0,00	-103.764,39	71.691,16
	Dépenses 3			0,00	71.691,16
	Dépenses 4			0,00	71.691,16
	Transfert			0,00	71.691,16
	Transfert vers ING pour crédits	-14.300,00		-14.300,00	57.391,16

Avance à court terme en cours : 1.203.157,08

Trésorerie sans avance : -1.145.765,92

Estimation de la trésorerie 2025 - 2026

06/2025	Paielement des clients	375.735,15	178.006,91	553.742,06	625.433,21
cfr 2024	Paielement des mutuelles	0,00	0,00	0,00	625.433,21
	3e volet et Aménagement fin de carrière	0,00	0,00	0,00	625.433,21
	Maribel	0,00	0,00	0,00	625.433,21
	Points APE	0,00	0,00	0,00	625.433,21
	Financement, subsides, prime Aviq	0,00	0,00	0,00	625.433,21
	Loyers	1.953,83	843,75	2.797,58	628.230,79
	Avance à court terme et crédits	890.000,00		890.000,00	1.518.230,79
	Tft/AP/Assurances	4.055,68	779,73	4.835,41	1.523.066,20
	Fournisseurs	-194.224,26	-75.149,36	-269.373,62	1.253.692,59
	Crédits	-158.276,97	0,00	-158.276,97	1.095.415,62
	Rémunérations payées	-329.409,31	-118.472,92	-447.882,23	647.533,39
	Frais de banque payés	0,00	0,00	0,00	647.533,39
	ONSS	-302.905,24	0,00	-302.905,24	344.628,15
	Précompte	-278.992,21	0,00	-278.992,21	65.635,94
	Dépenses 3	0,00	0,00	0,00	65.635,94
	Dépenses 4	0,00	0,00	0,00	65.635,94
	Transfert	69.800,00	-70.000,00	-200,00	65.435,94
	Transfert vers ING pour crédits	-14.300,00		-14.300,00	51.135,94

Avance à court terme en cours : 2.093.157,08

Trésorerie sans avance : -2.042.021,14

07/2025	Paielement des clients	375.781,88	197.844,36	573.626,24	624.762,18
cfr 2024	Paielement des mutuelles	587.979,01	205.779,95	793.758,95	1.418.521,13
	3e volet et Aménagement fin de carrière	338.032,81	116.281,34	454.314,15	1.872.835,28
	Maribel	0,00	0,00	0,00	1.872.835,28
	Points APE	238.970,55	0,00	238.970,55	2.111.805,83
	Financement, subsides, prime Aviq	15.885,24	0,00	15.885,24	2.127.691,07
	Loyers	5.530,22	5.643,75	11.173,97	2.138.865,04
	Avance à court terme et crédits	-444.000,00		-444.000,00	1.694.865,04
	Tft/AP/Assurances	8.248,96	1.292,50	9.541,46	1.704.406,50
	Fournisseurs	-286.715,04	-77.047,28	-363.762,32	1.340.644,18
	Crédits	-279.319,45	0,00	-279.319,45	1.061.324,73
	Rémunérations payées	-388.004,62	-147.445,02	-535.449,64	525.875,09
	Frais de banque payés	-71,89	-265,36	-337,25	525.537,84
	ONSS	-318.076,81	0,00	-318.076,81	207.461,03
	Précompte	-127.792,98	0,00	-127.792,98	79.668,05
	Dépenses 3	0,00	0,00	0,00	79.668,05
	Dépenses 4	-15.135,24	0,00	-15.135,24	64.532,81
	Transfert	60.000,00	-60.000,00	0,00	64.532,81
	Transfert vers ING pour crédits	-14.300,00		-14.300,00	50.232,81

Avance à court terme en cours : 1.557.707,44

Trésorerie sans avance : -1.507.474,63

Estimation de la trésorerie 2025 - 2026

08/2025	Paielement des clients	418.276,06	200.917,43	619.193,49	669.426,30
cfr 2024	Paielement des mutuelles	587.979,01	205.779,95	793.758,95	1.463.185,25
	3e volet et Aménagement fin de carrière	0,00	0,00	0,00	1.463.185,25
	Maribel	99.399,37	0,00	99.399,37	1.562.584,62
	Points APE	0,00	0,00	0,00	1.562.584,62
	Financement, subsides, prime Aviq	3.177,65	1.967,11	5.144,76	1.567.729,38
	Loyers	3.036,73	843,75	3.880,48	1.571.609,86
	Avance à court terme et crédits	-130.000,00	0,00	-130.000,00	1.441.609,86
	Tft/AP/Assurances	9.053,83	1.255,00	10.308,83	1.451.918,69
	Fournisseurs	-232.514,04	-68.543,72	-301.057,76	1.150.860,93
	Crédits	-149.267,29	0,00	-149.267,29	1.001.593,64
	Rémunérations payées	-397.327,09	-149.858,86	-547.185,95	454.407,69
	Frais de banque payés	0,00	0,00	0,00	454.407,69
	ONSS	-262.556,80	0,00	-262.556,80	191.850,89
	Précompte	-113.007,18	0,00	-113.007,18	78.843,71
	Dépenses 3	0,00	0,00	0,00	78.843,71
	Dépenses 4	0,00	0,00	0,00	78.843,71
	Transfert	265.000,00	-280.000,00	-15.000,00	63.843,71
	Transfert vers ING pour crédits	-14.300,00		-14.300,00	49.543,71

Avance à court terme en cours : 1.427.707,44

Trésorerie sans avance : -1.378.163,73

09/2025	Paielement des clients	375.735,15	178.006,91	553.742,06	603.285,76
cfr 2024	Paielement des mutuelles	0,00	0,00	0,00	603.285,76
	3e volet et Aménagement fin de carrière	0,00	0,00	0,00	603.285,76
	Maribel	0,00	0,00	0,00	603.285,76
	Points APE	0,00	0,00	0,00	603.285,76
	Financement, subsides, prime Aviq	0,00	0,00	0,00	603.285,76
	Loyers	1.953,83	843,75	2.797,58	606.083,34
	Avance à court terme et crédits	893.000,00		893.000,00	1.499.083,34
	Tft/AP/Assurances	4.055,68	779,73	4.835,41	1.503.918,75
	Fournisseurs	-194.224,26	-75.149,69	-269.373,95	1.234.544,81
	Crédits	-158.262,45	0,00	-158.262,45	1.076.282,35
	Rémunérations payées	-329.409,31	-118.472,92	-447.882,23	628.400,12
	Frais de banque payés	0,00	0,00	0,00	628.400,12
	ONSS	-302.905,24	0,00	-302.905,24	325.494,88
	Précompte	-278.992,21	0,00	-278.992,21	46.502,67
	Dépenses 3	0,00	0,00	0,00	46.502,67
	Dépenses 4	0,00	0,00	0,00	46.502,67
	Transfert	69.800,00	-70.000,00	-200,00	46.302,67
	Transfert vers ING pour crédits	-14.300,00		-14.300,00	32.002,67

Avance à court terme en cours : 2.320.707,44

Trésorerie sans avance : -2.288.704,77

Estimation de la trésorerie 2025 - 2026

10/2025	Paielement des clients	379.535,43	208.548,23	588.083,66	620.086,34
cfr 2024	Paielement des mutuelles	587.979,01	205.779,95	793.758,95	1.413.845,29
	3e volet et Aménagement fin de carrière	338.032,81	116.281,34	454.314,15	1.868.159,44
	Maribel	0,00	0,00	0,00	1.868.159,44
	Points APE	238.970,55	0,00	238.970,55	2.107.129,99
	Financement, subsides, prime Aviq	0,00	0,00	0,00	2.107.129,99
	Loyers	514,30	843,75	1.358,05	2.108.488,04
	Avance à court terme et crédits	-763.000,00		-763.000,00	1.345.488,04
	Tft/AP/Assurances	32.160,58	1.668,00	33.828,58	1.379.316,62
	Fournisseurs	-233.550,61	-78.774,55	-312.325,17	1.066.991,45
	Crédits	-279.653,75	0,00	-279.653,75	787.337,70
	Rémunérations payées	-330.421,82	-123.903,80	-454.325,62	333.012,08
	Frais de banque payés	-2,39	-282,32	-284,71	332.727,37
	ONSS	-211.292,87	0,00	-211.292,87	121.434,50
	Précompte	-110.133,34	0,00	-110.133,34	11.301,16
	Dépenses 3	0,00	0,00	0,00	11.301,16
	Dépenses 4	0,00	0,00	0,00	11.301,16
	Transfert	119.140,00	-70.000,00	49.140,00	60.441,16
	Transfert vers ING pour crédits	-14.300,00		-14.300,00	46.141,16

Avance à court terme en cours : 1.557.707,44

Trésorerie sans avance : -1.511.566,28

11/2025	Paielement des clients	400.953,83	186.092,43	587.046,26	633.187,42
cfr 2024	Paielement des mutuelles	587.979,01	205.779,95	793.758,95	1.426.946,37
	3e volet et Aménagement fin de carrière	0,00	0,00	0,00	1.426.946,37
	Maribel	99.399,37	0,00	99.399,37	1.526.345,74
	Points APE	0,00	0,00	0,00	1.526.345,74
	Financement, subsides, prime Aviq	0,00	0,00	0,00	1.526.345,74
	Loyers	-434,56	855,78	421,22	1.526.766,96
	Avance à court terme et crédits	-270.000,00		-270.000,00	1.256.766,96
	Tft/AP/Assurances	148.018,93	2.216,38	150.235,31	1.407.002,27
	Fournisseurs	-215.776,83	-70.390,40	-286.167,23	1.120.835,04
	Crédits	-158.261,72	0,00	-158.261,72	962.573,32
	Rémunérations payées	-321.698,67	-133.455,91	-455.154,58	507.418,74
	Frais de banque payés	0,00	0,00	0,00	507.418,74
	ONSS	-332.043,85	0,00	-332.043,85	175.374,89
	Précompte	-111.410,77	0,00	-111.410,77	63.964,12
	Dépenses 3	0,00	0,00	0,00	63.964,12
	Dépenses 4	0,00	0,00	0,00	63.964,12
	Transfert	0,00	0,00	0,00	63.964,12
	Transfert vers ING pour crédits	-14.300,00	0,00	-14.300,00	49.664,12

Avance à court terme en cours : 1.287.707,44

Trésorerie sans avance : -1.223.743,32

Estimation de la trésorerie 2025 - 2026

12/2025	Paiement des clients	375.994,93	194.359,71	570.354,65	620.018,77
cfr 2024	Paiement des mutuelles	0,00	0,00	0,00	620.018,77
	3e volet et Aménagement fin de carrière	0,00	0,00	0,00	620.018,77
	Maribel	0,00	0,00	0,00	620.018,77
	Points APE	0,00	0,00	0,00	620.018,77
	Financement, subsides, prime Aviq	103.266,26	29.355,31	132.621,57	752.640,34
	Loyers	9.979,35	855,78	10.835,13	763.475,47
	Avance à court terme et crédits	800.000,00		800.000,00	1.563.475,47
	Tft/AP/Assurances	8.240,65	-3.940,10	4.300,55	1.567.776,02
	Fournisseurs	-500.637,71	-104.305,55	-604.943,26	962.832,76
	Crédits	-279.350,81	0,00	-279.350,81	683.481,95
	Rémunérations payées	-568.214,01	-228.291,46	-796.505,47	-113.023,52
	Frais de banque payés	0,00	0,00	0,00	-113.023,52
	ONSS	-387.384,50	0,00	-387.384,50	-500.408,02
	Précompte	-112.342,54	0,00	-112.342,54	-612.750,56
	Financement primes fin d'année 25	650.000,00	0,00	650.000,00	37.249,44
	Dépenses 4	0,00	0,00	0,00	37.249,44
	Transfert	0,00	0,00	0,00	37.249,44
	Transfert vers ING pour crédits	-14.300,00		-14.300,00	22.949,44

Avance à court terme en cours : 2.087.707,44

Trésorerie sans avance : -2.064.758,00

01/2026	Paiement des clients	384.686,27	217.985,55	602.671,81	625.621,25
cfr 2025	Paiement des mutuelles	643.503,76	307.338,39	950.842,15	1.576.463,40
réel	3e volet et Aménagement fin de carrière	659.934,39	64.144,46	724.078,85	2.300.542,25
	Maribel	0,00	0,00	0,00	2.300.542,25
	Points APE	238.970,54	0,00	238.970,54	2.539.512,79
	Financement, subsides, prime Aviq	0,00	0,00	0,00	2.539.512,79
	Loyers	2.414,41	855,78	3.270,19	2.542.782,98
	Avance à court terme	-570.000,00	0,00	-570.000,00	1.972.782,98
	Tft/AP/Assurances	7.294,42	479,02	7.773,44	1.980.556,42
	Fournisseurs	-233.763,60	-74.159,49	-307.923,09	1.672.633,33
	Crédits	-205.207,80	0,00	-205.207,80	1.467.425,53
	Rémunérations payées	-388.907,65	-149.839,63	-538.747,28	928.678,25
	Frais de banque payés	-125,39	-152,32	-277,71	928.400,54
	ONSS	-528.699,66	0,00	-528.699,66	399.700,88
	Précompte	-322.925,84	0,00	-322.925,84	76.775,04
	Dépenses 3	0,00	0,00	0,00	76.775,04
	Dépenses 4	0,00	0,00	0,00	76.775,04
	Transfert	0,00	0,00	0,00	76.775,04
	Transfert vers ING pour crédit	-14.600,00	0,00	-14.600,00	62.175,04

Avance à court terme en cours : 1.517.707,44

Trésorerie sans avance : -1.455.532,40

Estimation de la trésorerie 2025 - 2026

02/2026	Paielement des clients	356.365,80	185.710,71	542.076,51	604.251,55
cfr 2025	Paielement des mutuelles	817.574,12	257.382,00	1.074.956,12	1.679.207,67
réel	3e volet et Aménagement fin de carrière	28.512,79	0,00	28.512,79	1.707.720,46
	Maribel	99.399,37	0,00	99.399,37	1.807.119,83
	Points APE	0,00	0,00	0,00	1.807.119,83
	Financement, subsides, prime Aviq	55.849,49	0,00	55.849,49	1.862.969,32
	Loyers	2.106,00	843,75	2.949,75	1.865.919,07
	Avance à court terme et crédits	-470.000,00	0,00	-470.000,00	1.395.919,07
	Tft/AP/Assurances	253.575,00	-199.750,00	53.825,00	1.449.744,07
	Fournisseurs	-225.629,88	-109.162,21	-334.792,09	1.114.951,99
	Crédits	-205.207,80	0,00	-205.207,80	909.744,18
	Rémunérations payées	-327.541,15	-126.350,00	-453.891,15	455.853,03
	Frais de banque payés	0,00	0,00	0,00	455.853,03
	ONSS	-292.703,75	0,00	-292.703,75	163.149,28
	Précompte	-104.155,98	0,00	-104.155,98	58.993,30
	Dépenses 3	0,00	0,00	0,00	58.993,30
	Dépenses 4	0,00	0,00	0,00	58.993,30
	Transfert	0,00	0,00	0,00	58.993,30
	Transfert vers ING pour crédits	-14.300,00	0,00	-14.300,00	44.693,30

Avance à court terme en cours : 1.047.707,44

Trésorerie sans avance : -1.003.014,14

03/2026	Paielement des clients	359.353,16	185.151,71	544.504,87	589.198,17
cfr 2025	Paielement des mutuelles	0,00	0,00	0,00	589.198,17
réel	3e volet et Aménagement fin de carrière	0,00	0,00	0,00	589.198,17
	Maribel	0,00	0,00	0,00	589.198,17
	Points APE	0,00	0,00	0,00	589.198,17
	Financement, subsides, prime Aviq	0,00	0,00	0,00	589.198,17
	Loyers	4.865,95	843,75	5.709,70	594.907,87
	Avance à court terme et crédits	860.000,00	0,00	860.000,00	1.454.907,87
	Tft/AP/Assurances	178.162,19	-162.305,00	15.857,19	1.470.765,06
	Fournisseurs	-311.716,22	-53.621,84	-365.338,07	1.105.426,99
	Crédits	-205.207,79	0,00	-205.207,79	900.219,19
	Rémunérations payées	-321.171,50	-127.136,40	-448.307,90	451.911,29
	Frais de banque payés	0,00	0,00	0,00	451.911,29
	ONSS	-292.203,75	0,00	-292.203,75	159.707,54
	Précompte	-102.731,10	0,00	-102.731,10	56.976,44
	Dépenses 3	0,00	0,00	0,00	56.976,44
	Dépenses 4	0,00	0,00	0,00	56.976,44
	Transfert	0,00	0,00	0,00	56.976,44
	Transfert vers ING pour crédits	-14.300,00	0,00	-14.300,00	42.676,44

Avance à court terme en cours : 1.907.707,44

Trésorerie sans avance : -1.865.031,00

Estimation de la trésorerie 2025 - 2026

04/2026	Paiement des clients	380.311,53	193.473,60	573.785,13	573.785,13
cfr 2024	Paiement des mutuelles	507.554,24	93.698,51	601.252,75	1.175.037,88
	3e volet et Aménagement fin de carrière	338.032,81	116.281,34	454.314,15	1.629.352,03
	Maribel			0,00	1.629.352,03
	Points APE	238.970,55		238.970,55	1.868.322,58
	Financement, subsides, prime Aviq	26.666,67		26.666,67	1.894.989,25
	Loyers	6.442,90	5.643,75	12.086,65	1.907.075,90
	Avance à court terme et crédits	-300.000,00		-300.000,00	1.607.075,90
	Tft/AP/Assurances	143.562,55	-138.850,00	4.712,55	1.611.788,45
	Fournisseurs	-231.989,79	-102.667,86	-334.657,65	1.277.130,80
	Crédits	-326.331,53		-326.331,53	950.799,26
	Rémunérations payées	-351.061,70	-128.868,40	-479.930,10	470.869,16
	Frais de banque payés	-844,32	-269,36	-1.113,68	469.755,48
	ONSS	-296.333,46		-296.333,46	173.422,02
	Précompte	-127.322,05		-127.322,05	46.099,97
	Dépenses 3			0,00	46.099,97
	Dépenses 4			0,00	46.099,97
	Transfert			0,00	46.099,97
	Transfert vers ING pour crédits	-4.255,00		-4.255,00	41.844,97

Avance à court terme en cours : 1.607.707,44

Trésorerie sans avance : -1.565.862,47

05/2026	Paiement des clients	378.623,75	199.323,28	577.947,03	624.047,00
cfr 2024	Paiement des mutuelles	507.554,24	93.698,51	601.252,75	1.225.299,75
	3e volet et Aménagement fin de carrière	0,00	28.512,79	28.512,79	1.253.812,54
	Maribel	99.399,37	0,00	99.399,37	1.353.211,91
	Points APE	0,00	0,00	0,00	1.353.211,91
	Financement, subsides, prime Aviq	416.637,96	178.314,19	594.952,15	1.948.164,06
	Loyers	4.400,00	843,75	5.243,75	1.953.407,81
	Avance à court terme et crédits	-810.000,00		-810.000,00	1.143.407,81
	Tft/AP/Assurances	39.164,03	-17.395,00	21.769,03	1.165.176,84
	Fournisseurs	-197.114,66	-61.112,46	-258.227,12	906.949,72
	Crédits	-205.095,85	0,00	-205.095,85	701.853,87
	Financement pécule de vacances 2026	540.600,00	0,00	540.600,00	1.242.453,87
	Rémunérations payées	-566.964,51	-210.073,85	-777.038,36	465.415,51
	Frais de banque payés	0,00	0,00	0,00	465.415,51
	ONSS	-302.905,24	0,00	-302.905,24	162.510,27
	Précompte	-103.764,39	0,00	-103.764,39	58.745,88
	Dépenses 3			0,00	58.745,88
	Dépenses 4			0,00	58.745,88
	Transfert			0,00	58.745,88
	Transfert vers ING pour crédits	-4.255,00		-4.255,00	54.490,88

Avance à court terme en cours : 797.707,44

Trésorerie sans avance : -743.216,56

Estimation de la trésorerie 2025 - 2026

06/2026	Paielement des clients	383.249,85	181.567,05	564.816,90	623.562,78
cfr 2024	Paielement des mutuelles	0,00	0,00	0,00	623.562,78
	3e volet et Aménagement fin de carrière	26.388,99	0,00	26.388,99	649.951,77
	Maribel	0,00	0,00	0,00	649.951,77
	Points APE	0,00	0,00	0,00	649.951,77
	Financement, subsides, prime Aviq	0,00	0,00	0,00	649.951,77
	Loyers	1.953,83	843,75	2.797,58	652.749,35
	Avance à court terme et crédits	800.000,00		800.000,00	1.452.749,35
	Tft/AP/Assurances	4.055,68	779,73	4.835,41	1.457.584,76
	Fournisseurs	-198.108,74	-76.652,35	-274.761,09	1.182.823,67
	Crédits	-114.534,72	0,00	-114.534,72	1.068.288,95
	Rémunérations payées	-300.149,40	-104.905,98	-405.055,38	663.233,57
	Frais de banque payés	0,00	0,00	0,00	663.233,57
	ONSS	-302.905,24	0,00	-302.905,24	360.328,33
	Précompte	-278.992,21	0,00	-278.992,21	81.336,12
	Dépenses 3	0,00	0,00	0,00	81.336,12
	Dépenses 4	0,00	0,00	0,00	81.336,12
	Transfert	69.800,00	-70.000,00	-200,00	81.136,12
	Transfert vers ING pour crédits	-4.255,00		-4.255,00	76.881,12

Avance à court terme en cours : 1.597.707,44

Trésorerie sans avance : -1.520.826,32

07/2026	Paielement des clients	383.297,52	201.801,25	585.098,77	661.979,89
cfr 2024	Paielement des mutuelles	507.554,24	93.698,51	601.252,75	1.263.232,64
	3e volet et Aménagement fin de carrière	338.032,81	116.281,34	454.314,15	1.717.546,79
	Maribel	0,00	0,00	0,00	1.717.546,79
	Points APE	238.970,55	0,00	238.970,55	1.956.517,34
	Financement, subsides, prime Aviq	15.885,24	0,00	15.885,24	1.972.402,58
	Loyers	5.530,22	5.643,75	11.173,97	1.983.576,55
	Avance à court terme et crédits	-350.000,00		-350.000,00	1.633.576,55
	Tft/AP/Assurances	8.248,96	1.292,50	9.541,46	1.643.118,01
	Fournisseurs	-292.449,35	-78.588,22	-371.037,57	1.272.080,44
	Crédits	-235.674,52	0,00	-235.674,52	1.036.405,92
	Rémunérations payées	-388.004,62	-147.445,02	-535.449,64	500.956,28
	Frais de banque payés	-71,89	-265,36	-337,25	500.619,03
	ONSS	-318.076,81	0,00	-318.076,81	182.542,22
	Précompte	-102.372,00	0,00	-102.372,00	80.170,22
	Dépenses 3	0,00	0,00	0,00	80.170,22
	Dépenses 4	-15.135,24	0,00	-15.135,24	65.034,98
	Transfert	60.000,00	-60.000,00	0,00	65.034,98
	Transfert vers ING pour crédits	-4.255,00		-4.255,00	60.779,98

Avance à court terme en cours : 1.247.707,44

Trésorerie sans avance : -1.186.927,46

Estimation de la trésorerie 2025 - 2026

08/2026	Paielement des clients	426.641,58	204.935,78	631.577,36	692.357,34
cfr 2024	Paielement des mutuelles	507.554,24	93.698,51	601.252,75	1.293.610,09
	3e volet et Aménagement fin de carrière	0,00	0,00	0,00	1.293.610,09
	Maribel	99.399,37	0,00	99.399,37	1.393.009,46
	Points APE	0,00	0,00	0,00	1.393.009,46
	Financement, subsides, prime Aviq	3.177,65	1.967,11	5.144,76	1.398.154,22
	Loyers	3.036,73	843,75	3.880,48	1.402.034,70
	Avance à court terme et crédits	-100.000,00	0,00	-100.000,00	1.302.034,70
	Tft/AP/Assurances	9.053,83	1.255,00	10.308,83	1.312.343,53
	Fournisseurs	-237.164,32	-69.914,59	-307.078,91	1.005.264,61
	Crédits	-114.534,73	0,00	-114.534,73	890.729,88
	Rémunérations payées	-345.450,20	-110.721,52	-456.171,72	434.558,16
	Frais de banque payés	0,00	0,00	0,00	434.558,16
	ONSS	-262.556,80	0,00	-262.556,80	172.001,36
	Précompte	-113.007,18	0,00	-113.007,18	58.994,18
	Dépenses 3	0,00	0,00	0,00	58.994,18
	Dépenses 4	0,00	0,00	0,00	58.994,18
	Transfert	265.000,00	-280.000,00	-15.000,00	43.994,18
	Transfert vers ING pour crédits	0,00		0,00	43.994,18

Avance à court terme en cours : 1.147.707,44

Trésorerie sans avance : -1.103.713,26

09/2026	Paielement des clients	383.249,85	181.567,05	564.816,90	608.811,08
cfr 2024	Paielement des mutuelles			0,00	608.811,08
	3e volet et Aménagement fin de carrière	26.388,99	0,00	26.388,99	635.200,07
	Maribel	0,00	0,00	0,00	635.200,07
	Points APE	0,00	0,00	0,00	635.200,07
	Financement, subsides, prime Aviq	0,00	0,00	0,00	635.200,07
	Loyers	1.953,83	843,75	2.797,58	637.997,65
	Avance à court terme et crédits	650.000,00		650.000,00	1.287.997,65
	Tft/AP/Assurances	4.055,68	779,73	4.835,41	1.292.833,06
	Fournisseurs	-198.108,74	-76.652,68	-274.761,43	1.018.071,63
	Crédits	-114.534,72	0,00	-114.534,72	903.536,91
	Rémunérations payées	-329.409,31	-118.472,92	-447.882,23	455.654,68
	Frais de banque payés	0,00	0,00	0,00	455.654,68
	ONSS	-302.905,24	0,00	-302.905,24	152.749,44
	Précompte	-104.554,95	0,00	-104.554,95	48.194,49
	Dépenses 3	0,00	0,00	0,00	48.194,49
	Dépenses 4	0,00	0,00	0,00	48.194,49
	Transfert	69.800,00	-70.000,00	-200,00	47.994,49
	Transfert vers ING pour crédits	0,00		0,00	47.994,49

Avance à court terme en cours : 1.797.707,44

Trésorerie sans avance : -1.749.712,95

Estimation de la trésorerie 2025 - 2026

10/2026	Païement des clients	387.126,14	212.719,20	599.845,34	647.839,83
cfr 2024	Païement des mutuelles	507.554,24	93.698,51	601.252,75	1.249.092,58
	3e volet et Aménagement fin de carrière	338.032,81	116.281,34	454.314,15	1.703.406,73
	Maribel	0,00	0,00	0,00	1.703.406,73
	Points APE	238.970,55	0,00	238.970,55	1.942.377,28
	Financement, subsides, prime Aviq	0,00	0,00	0,00	1.942.377,28
	Loyers	3.040,21	843,75	3.883,96	1.946.261,24
	Avance à court terme et crédits	-580.000,00		-580.000,00	1.366.261,24
	Tft/AP/Assurances	32.160,58	1.668,00	33.828,58	1.400.089,82
	Fournisseurs	-238.221,63	-80.350,05	-318.571,67	1.081.518,15
	Crédits	-235.945,53	0,00	-235.945,53	845.572,62
	Rémunérations payées	-330.421,82	-123.903,80	-454.325,62	391.247,00
	Frais de banque payés	-2,39	-282,32	-284,71	390.962,29
	ONSS	-211.292,87	0,00	-211.292,87	179.669,42
	Précompte	-110.133,34	0,00	-110.133,34	69.536,08
	Dépenses 3	0,00	0,00	0,00	69.536,08
	Dépenses 4	0,00	0,00	0,00	69.536,08
	Transfert	0,00	0,00	0,00	69.536,08
	Transfert vers ING pour crédits	0,00	0,00	0,00	69.536,08

Avance à court terme en cours : 1.217.707,44

Trésorerie sans avance : -1.148.171,36

11/2026	Païement des clients	408.972,91	189.814,28	598.787,19	668.323,26
cfr 2024	Païement des mutuelles	507.554,24	93.698,51	601.252,75	1.269.576,01
	3e volet et Aménagement fin de carrière	0,00	0,00	0,00	1.269.576,01
	Maribel	99.399,37	0,00	99.399,37	1.368.975,38
	Points APE	0,00	0,00	0,00	1.368.975,38
	Financement, subsides, prime Aviq	0,00	0,00	0,00	1.368.975,38
	Loyers	-434,56	855,78	421,22	1.369.396,60
	Avance à court terme et crédits	-154.000,00		-154.000,00	1.215.396,60
	Tft/AP/Assurances	148.018,93	2.216,38	150.235,31	1.365.631,91
	Fournisseurs	-220.092,37	-71.798,21	-291.890,57	1.073.741,34
	Crédits	-114.534,71	0,00	-114.534,71	959.206,63
	Rémunérations payées	-321.698,67	-133.455,91	-455.154,58	504.052,05
	Frais de banque payés	0,00	0,00	0,00	504.052,05
	ONSS	-332.043,85	0,00	-332.043,85	172.008,20
	Précompte	-111.410,77	0,00	-111.410,77	60.597,43
	Dépenses 3	0,00	0,00	0,00	60.597,43
	Dépenses 4	0,00	0,00	0,00	60.597,43
	Transfert	0,00	0,00	0,00	60.597,43
	Transfert vers ING pour crédits	0,00	0,00	0,00	60.597,43

Avance à court terme en cours : 1.063.707,44

Trésorerie sans avance : -1.003.110,01

Estimation de la trésorie 2025 - 2026

12/2026	Païement des clients	383.514,83	198.246,91	581.761,74	642.359,17
cfr 2024	Païement des mutuelles	0,00	0,00	0,00	642.359,17
	3e volet et Aménagement fin de carrière	0,00	0,00	0,00	642.359,17
	Maribel	0,00	0,00	0,00	642.359,17
	Points APE	0,00	0,00	0,00	642.359,17
	Financement, subsides, prime Aviq	103.266,26	29.355,31	132.621,57	774.980,74
	Loyers	12.706,35	855,78	13.562,13	788.542,87
	Avance à court terme et crédits	1.365.000,00		1.365.000,00	2.153.542,87
	Tft/AP/Assurances	8.240,65	-3.940,10	4.300,55	2.157.843,42
	Fournisseurs	-510.650,46	-106.391,66	-617.042,12	1.540.801,30
	Crédits	-243.591,36	0,00	-243.591,36	1.297.209,94
	Rémunérations payées	-568.214,01	-228.291,46	-796.505,47	500.704,47
	Frais de banque payés	0,00	0,00	0,00	500.704,47
	ONSS	-387.384,50	0,00	-387.384,50	113.319,97
	Précompte	-112.342,54	0,00	-112.342,54	977,43
	Financement primes 26	0,00	0,00	0,00	977,43
	Dépenses 4	0,00	0,00	0,00	977,43
	Transfert	0,00	0,00	0,00	977,43
				0,00	977,43

Avance à court terme en cours : 2.428.707,44

Trésorerie sans avance : -2.427.730,01

Informations générales relatives à l'institution

Numéro d'identification (BCE)	0255.471.868
Type d'institution	Intercommunale
Nom de l'institution	Centre d'Accueil « Les Heures Claires » (CAHC)
Période de reporting	2024

	Nombre de réunions
Assemblée générale	6
Conseil d'administration	11
Bureau exécutif	0
Comité de rémunération	1
Comité d'Audit³	2
Comité de secteur #1⁴	0
Nombre de réunions du Comité de secteur #...	0
...	x

³ Indiquer néant s'il n'existe pas de comité d'audit

⁴ Indiquer néant s'il n'existe pas de comité de secteur

Membres du Conseil d'administration

Fonction ⁵	Nom et Prénom	Rémunération annuelle brute ⁷	Détail de la rémunération et des avantages ⁸	Justification de la rémunération si autre qu'un jeton	Liste des mandats dérivés liés à la fonction et rémunération éventuelle	Pourcentage de participation aux réunions
Président	TEFNIN Nicolas	1.250 €	Jeton de présence	néant		90,91 %
Vice-président	GILKINET Didier	1.125 €	Jeton de présence	néant		81,82 %
Administrateurs	YLIEFF Yvan	1.125 €	Jeton de présence	néant		90,00 %
Administrateurs	HOUSSA Dimitri	1.000 €	Jeton de présence	néant		72,73 %
Administrateurs	BONNI Véronique	125 €	Jeton de présence	néant		100 %
Administrateurs	JURION Bernard	1.000 €	Jeton de présence	néant		80,00 %
Administrateurs	BEAUJEAN Georges	1.000 €	Jeton de présence	néant		72,73 %
Administrateurs	GAZZARD Franck	1.125 €	Jeton de présence	néant		81,82 %
Administrateurs	WERA Tanghy	875 €	Jeton de présence	néant		70,00 %
Administrateurs	De NARD Marc	750 €	Jeton de présence	néant		100 %
Administrateurs	PETIT Gilberte	1.000 €	Jeton de présence	néant		80,00 %
Administrateurs	DELETTRE Sophie	375 €	Jeton de présence	néant		30,00 %
Administrateurs	Del MESTRE Bruno	125 €	Jeton de présence	néant		100 %
Administrateurs	THEATE Cédric	125 €	Jeton de présence	néant		100 %
Administrateurs	GARDIER Charles	1.125 €	Jeton de présence	néant		90,00 %
Administrateurs	PONSEN Thierry	1.125 €	Jeton de présence	néant		81,82 %
Administrateurs	TINIK Selma	1.125 €	Jeton de présence	néant		81,82 %

⁵ Indiquer la fonction la plus élevée de l'administrateur, celles-ci étant : président, vice-président, administrateur chargé de fonctions spécifiques (membre du bureau exécutif, du comité d'audit ou d'un comité de secteur) ou administrateur.

⁷ La rémunération comprend les avantages en nature. La rémunération comprend, le cas échéant, le montant total des jetons de présence perçus. Les rémunérations sont limitées aux plafonds applicables en matière de rétribution et d'avantages en nature dans le cadre de l'exercice des mandats dérivés, conformément à l'article L5311-1, § 1 du Code.

⁸ Détailler les différentes composantes de la rémunération brute annuelle et des avantages (indemnité annuelle ou montant de jetons de présence par fonction, autres avantages éventuels). L'avantage en nature est défini comme tout avantage généralement quelconque qui ne se traduit pas par le versement d'une somme et qui est consenti en contrepartie de l'exercice du mandat. Le montant des avantages en nature dont bénéficient les titulaires d'un mandat dérivé est calculé sur base des règles appliquées par l'administration fiscale en matière d'impôts sur les revenus (article L5311-2, § 1^{er}).

Administrateurs	DENIS Jean-François	875 €	Jeton de présence	néant		70,00 %
Total général	x	15.250 €	x	x	x	x

Membres du Comité d'Audit

Fonction ⁵	Nom et Prénom	Rémunération annuelle brute ⁷	Détail de la rémunération et des avantages ⁸	Justification de la rémunération si autre qu'un jeton	Liste des mandats dérivés liés à la fonction et rémunération éventuelle	Pourcentage de participation aux réunions
Président	BEAUJEAN Georges	250 €	Jeton de présence	néant		100%
Administrateurs	PONSEN Thierry	250 €	Jeton de présence	néant		100%
Administrateurs	JURION Bernard	250 €	Jeton de présence	néant		100%
Total général	x	750 €	x	x	x	x

NB : Annexer obligatoirement un relevé nominatif des membres de chaque organe de gestion et le taux de présence de chacun d'eux, par organe, sur la période de reporting.

Titulaires de fonction de direction

Fonction ⁹	Nom et Prénom	Rémunération annuelle brute ¹¹	Détail de la rémunération annuelle brute ¹²	Liste des mandats dérivés liés à la fonction et rémunération éventuelle
-----------------------	---------------	---	--	---

⁵ Indiquer la fonction la plus élevée de l'administrateur, celles-ci étant : président, vice-président, administrateur chargé de fonctions spécifiques (membre du bureau exécutif, du comité d'audit ou d'un comité de secteur) ou administrateur.

⁷ La rémunération comprend les avantages en nature. La rémunération comprend, le cas échéant, le montant total des jetons de présence perçus. Les rémunérations sont limitées aux plafonds applicables en matière de rétribution et d'avantages en nature dans le cadre de l'exercice des mandats dérivés, conformément à l'article L5311-1, § 1 du Code.

⁹ Indiquer la fonction occupée au sein de la structure, étant entendu que n'est visé que l'équipe de direction de cette dernière.

Fonctionnaire dirigeant local	RIBOURDOUILLE BERNARD	133.467,15 €	Rémunération brute 126.334,24 € Avantage en nature 7.132,91 €	Santhea – Administrateur – rémun 0 € Association Gestionnaire publics MR-MRS de la Province de Liège – Administrateur trésorier – rémun 0 €
Directeur	x	x	x	x
Sous-directeur	x	x	x	x
Autre ...	x	x	x	x
Total rémunérations	x	x	x	x

Plan de pension complémentaire du fonctionnaire dirigeant local (Biffer la mention inutile)

- Le titulaire de la fonction dirigeante locale est-il couvert par une assurance groupe ? ~~Oui~~ / **Non**
- Si oui, s'agit-il d'un plan de pension à contribution définie conformément à l'annexe 4 du Code de la démocratie locale et de la décentralisation ?
Oui / Non
- Le pourcentage et les conditions de l'assurance groupe sont-ils identiquement applicables à l'ensemble du personnel contractuel conformément à l'annexe 4 du Code de la démocratie locale et de la décentralisation ? **Oui / Non**
- Montant dont a bénéficié sur l'année le titulaire de la fonction dirigeante locale dans le cadre de l'assurance groupe ? _____

Commentaires éventuels

⁹ Indiquer la fonction occupée au sein de la structure, étant entendu que n'est visé que l'équipe de direction de cette dernière.

¹¹ Indiquer la rémunération totale annuelle brute indexée, comprenant toutes sommes en espèces et tous avantages évaluables en argent.

¹² Détailler les différentes composantes de la rémunération brute annuelle (sommes en espèces, autres avantages éventuels conformément aux règles reprises à l'annexe 4 au présent Code).