

S.C. D. C. & C°
Réviseurs d'entreprises
Rue A. Defuisseaux, 116
4431 LONCIN

RAPPORT D'ANALYSE FINANCIÈRE
DES COMPTES ANNUELS 2006
DE L'INTERCOMMUNALE
"CENTRE D'ACCUEIL LES HEURES CLAIRES"
Avenue Reine Astrid, 131
4900 SPA

Loncin, le 18 mai 2007

PLAN DU RAPPORT

	<u>Pages</u>
REMARQUE PRELIMINAIRE	1
1. LES PRINCIPALES COMPOSANTES BILANTAIRES	1
a) L'actif du bilan	1
b) Le passif du bilan	3
2. LES ELEMENTS DU COMPTE DE RESULTATS	6
1. Chiffre d'affaires	7
2. Autres produits d'exploitation	10
3. Approvisionnements	11
4. Services et biens divers	11
5. Rémunérations	12
6. Amortissements et réductions de valeur	12
7. Résultats financiers	12
8. Résultats exceptionnels	13
3. LES INDICATEURS DE GESTION	14
a. Taux d'occupation	14
b. Prix	16
c. Seuil d'équilibre	16
4. LA SYNTHÈSE APPRÉCIATIVE	17

REMARQUE PRÉLIMINAIRE

Ce rapport d'analyse financière a été élaboré afin de vous permettre d'étudier au mieux les comptes annuels de votre Intercommunale et d'en appréhender la réalité financière.

Il aborde successivement :

- les principales composantes bilantaires;
- les éléments du compte de résultats;
- les indicateurs de gestion;
- la synthèse appréciative.

1) LES PRINCIPALES COMPOSANTES BILANTAIRES

Il convient d'examiner successivement les valeurs actives et passives du bilan.

a) L'actif du bilan

Celui-ci se présente comme suit au 31 décembre 2006 (en milliers d'€) :

RUBRIQUES	2006	2005	Variations	
			Montants	%
Immobilisations	9.271,67	7.925,35	+ 1.346,32	+ 17,0
Stocks	88,71	111,47	- 22,76	- 20,4
Créances	1.020,23	836,74	+ 183,49	+ 21,9
Placements de trésorerie	954,44	938,40	+ 16,04	+ 1,7
Disponible	298,22	894,67	- 596,45	- 66,7
Comptes de régularisation	64,56	26,51	+ 38,05	+ 143,5
TOTAUX	11.697,83	10.733,14	+ 964,69	+ 9,0

L'actif immobilisé reprend :

- le goodwill relatif à l'apport de 24 lits MR par la ville de Spa et de 40 lits MRS par P & V, soit pour une valeur comptable résiduelle globale à fin 2006 de l'ordre de 379.500 €¹;
- les terrains et constructions pour 8,32 millions d'€ à fin 2006, en ce compris la nouvelle aile (mise en exploitation au 1^{er} mai 2006) pour une valeur comptable résiduelle au 31 décembre 2006 de 3,83 millions d'€, ainsi que la maison "Les Viviers" pour environ 202.000 €²;
- du mobilier, du matériel et du matériel roulant pour un peu plus de 329.000 €³;
- la participation détenue dans le capital de la société coopérative intercommunale "AQUALIS" pour près de 248.000 €⁴.

En 2006, les acquisitions d'immobilisations atteignent une enveloppe de 1,81 million d'€, dont 1,46 million d'€ sont relatifs à la finalisation des travaux de la nouvelle aile, tandis que les amortissements de l'année s'élèvent à environ 470.000 €.

Les stocks sont en recul conséquent (- 22.760 € ou - 20,4 %) pour s'élever, à fin 2006, à environ 89.000 €. Ces valeurs stockées concernent notamment des langes, des produits d'entretien, le magasin technique et les denrées alimentaires. Les réflexions de la direction quant à la mise en œuvre d'une gestion centralisée des achats se sont poursuivies en 2006.

Parmi les créances à moins d'un an (1,02 million d'€), l'on retrouve notamment :

- les montants à recevoir des patients pour 198.000 €⁵;
- les créances sur les organismes assureurs pour environ 586.000 €, dont plus de 196.000 € sont relatifs à la convalescence;
- le solde 2006 à recevoir de l'INAMI dans le cadre de l'harmonisation des barèmes, soit pour 49.300 €;
- des indemnités d'assurance accidents du travail à recevoir pour 15.700 €;
- une avance payée à l'ONSS quant au premier trimestre 2007, soit pour 75.770 €;

¹ Amortissement linéaire en 33 ans d'une valeur d'acquisition globale de près de 582.550 €, soit environ 17.650 € de dotation annuelle.

² La dotation aux amortissements 2006 relative aux constructions s'élèvent à plus de 368.000 €, dont 105.000 € concernant la nouvelle aile.

³ Plus de 84.000 € de dotations aux amortissements 2006.

⁴ A fin 2006, AQUALIS affiche des fonds propres de 18,54 millions d'€, en ce compris des subventions en capital pour 6,18 millions d'€, pour un capital social libéré de 14,31 millions d'€.

⁵ Une réduction de valeur globale de 15.400 € a été actée en 2006 pour des anciennes créances qui feront l'objet de rappels en 2007.

- la créance nette sur l'ancien comptable et directeur faisant fonction, soit pour 29.330 €⁶. À cet égard, le rapport de gestion attire l'attention sur le risque de non-récupération de celle-ci compte tenu de l'existence d'éventuels créanciers privilégiés. Cette information étant à l'heure actuelle en phase d'objectivation et de recouplement, aucune réduction de valeur complémentaire n'a été actée dans les comptes arrêtés à fin 2006.

Par ailleurs, il convient de mettre en exergue le niveau de la trésorerie active qui avoisine, à fin 2006, un montant global de 1,25 million d'€⁷, soit une enveloppe en recul de 580.000 €. Cette baisse de la trésorerie doit être notamment rapprochée du financement de la nouvelle aile. En matière de placements, la nouvelle direction poursuit sa réflexion en vue d'en dynamiser la gestion.

Les comptes de régularisation de l'actif (64.600 € à fin 2006, soit + 38.000 €), ont principalement trait au "report" du stock de mazout de chauffage présent à fin 2006 (environ 22.000 € à fin 2006 contre près de 24.000 € à fin 2005) ainsi qu'à diverses charges d'assurance à reporter (près de 33.000 €).

b) Le passif du bilan

Les valeurs passives ont connu l'évolution suivante (en milliers d'€) :

RUBRIQUES	2006	2005	Variations	
			Montants	%
Capital	6.544,39	6.544,39	-	-
Plus-values de réévaluation	109,67	109,67	-	-
Réserves	43,43	43,43	+ 0,00	+ 0,0
Bénéfice reporté	727,52	785,20	- 57,68	- 7,3
Subventions en capital	55,56	73,84	- 18,28	- 24,8
Provisions	-	-	-	-
Dettes à plus d'un an	3.032,99	1.986,97	+ 1.046,02	+ 52,6
Dettes à un an au plus	1.164,30	1.176,35	- 12,05	- 1,0
Comptes de régularisation	19,97	13,29	+ 6,68	+ 50,3
TOTAUX	11.697,83	10.733,14	+ 964,69	+ 9,0

⁶ Soit environ 184.000 € de créances brutes (204.500 € moins 20.700 € récupérés en 2006) sous déduction de réductions de valeur actées en 2005 pour 154.500 €.

⁷ En ce compris les plus-values latentes sur les placements à hauteur de près de 119.000 €.

Ce tableau synthétique appelle les principaux commentaires suivants :

- 1) Le capital se compose des parts suivantes :

		<u>En BEF</u>	<u>En BEF</u>	<u>En € arrondis</u>
AA :	43 x	250.000	10.750.000	266.485
AB :	53 x	250.000	13.250.000	328.459
B ⁸ :	48 x	5.000.000	<u>240.000.000</u>	<u>5.949.445</u>
			<u>264.000.000</u>	<u>6.544.389</u>

- 2) Les plus-values de réévaluation à caractère historique ont trait aux immobilisations apportées par P & V pour une valeur symbolique d'un BEF et réintégrées pour leur valeur d'acquisition sous déduction des amortissements pratiqués.
- 3) Le résultat négatif de l'exercice, soit une perte de près de 58.000 €, a été affecté en déduction du boni reporté, celui-ci continuant néanmoins à s'élever à 728.000 €.
- 4) Les subventions en capital, d'un montant net de près de 56.000 € à fin 2006, concernent le "re-conditionnement" et l'équipement du centre (détection incendie et éclairage de secours, fourniture et installation d'appareils lave-pannes et de baignoires, nouveau site de stockage d'hydrocarbures, ...). Elles font l'objet d'un transfert en résultats au même rythme que l'amortissement des biens concernés (près de 18.300 € en 2006).
- 5) Les dettes à plus d'un an (plus de 3,0 millions d'€) ont trait aux tranches long terme des deux crédits d'investissements destinés à financer la construction de la nouvelle aile (montant global de 3.315.962 € remboursable en 20 ans).
- 6) Les dettes à un an au plus (1,16 million d'€ à fin 2006) reprennent notamment :
- les dettes à plus d'un an échéant dans l'année quant aux tranches à court terme des deux emprunts susmentionnés, soit pour 180.000 €;
 - les dettes fournisseurs pour 317.000 €, en ce compris les factures à recevoir pour 33.000 €;
 - les acomptes reçus des résidents à valoir sur des hébergements de 2007, soit pour 112.000 €;
 - le précompte professionnel de décembre 2006 pour 63.000 €;
 - le solde O.N.S.S. du 4^{ème} trimestres 2006 pour 48.000 €;
 - la provision destinée à couvrir les pécules de vacances, soit pour 402.000 €;

⁸ Il s'agit des parts détenues par P & V Assurances.

- diverses sommes (excédents d'acomptes, ...) à rembourser aux résidents pour 39.000 €.
- 7) Les comptes de régularisation (19.970 €) sont relatifs aux charges, notamment d'intérêts, à imputer à l'exercice.

Synthèse

Ce bilan présente les caractéristiques essentielles suivantes :

- **les capitaux permanents (10,5 millions d'€, dont 3,0 millions d'€ de dettes à long terme) ont comme contrepartie active des immobilisations pour 9,3 millions d'€ (dont 8,3 millions d'€ de bâtiments) et de la trésorerie pour 1,25 million d'€;**
- **les fonds propres (7,5 millions d'€) continuent à représenter une proportion de l'ordre de 64 % du passif du bilan, soit un ratio de solvabilité qui demeure conséquent;**
- **les actifs circulants (2,43 millions d'€) permettent de couvrir plus de deux fois l'exigible à court terme (1,18 million d'€), soit un ratio de liquidité qui reste favorable.**

2) LES ÉLÉMENTS DU COMPTE DE RÉSULTATS

Les résultats de l'année se présentent comme suit (en milliers d'€) :

RUBRIQUES	2006	2005	Variations	
			Montants	%
Chiffre d'affaires	4.612,85	4.109,78	+ 503,07	+ 12,2
Autres produits d'exploitation	458,16	479,63	- 21 ,47	- 4 ,5
Sous-total (A)	5.071,01	4.589,41	+ 481,60	+ 10,5
Approvisionnements	601,37	525,24	+ 76,13	+ 14,5
Services et biens divers	646,83	656,22	- 9 ,39	- 1 ,4
Rémunérations	3.358,43	3.042,03	+ 316,40	+ 10,4
Amortissements et réductions de valeur	485,27	359,69	+ 125,58	+ 34,9
Autres charges d'exploitation	3,14	5,63	- 2 ,49	- 44,2
Sous-total (B)	5.095,04	4.588,81	+ 506,23	+ 11,0
Résultats d'exploitation (C) = (A - B)	-24,03	0,60	- 24 ,63	▲
Résultats financiers (D)	-58,38	37,42	- 95 ,80	▲
Résultats courants (E) = (C + D)	-82,41	38,02	- 120 ,43	▲
Résultats exceptionnels (F)	24,73	90,85	- 66 ,12	- 72 ,8
RESULTATS D'EXERCICE (E + F)	-57,68	128,87	- 186 ,55	▲

Ce tableau synthétique appelle les principaux commentaires suivants :

1. Chiffre d'affaires

Cette rubrique se décompose comme suit (en milliers d'€) :

		<u>2006</u>	<u>2005</u>	<u>écarts</u>
* Convalescence et cures	:	1.388,74	1.094,45	+ 294,29
* Secteur M.R.	:	1.129,32	1.081,56	+ 47,76
* Secteur M.R.S.	:	1.480,36	1.474,19	+ 6,17
* Médicaments ⁹	:	153,69	136,19	+ 17,50
* Visites médicales ¹⁰	:	120,72	109,24	+ 11,48
* Complément I.N.A.M.I. ¹¹	:	158,52	169,51	- 10,99
* Location résidences services	:	38,05	0,00	+ 38,05
* Divers (linge, téléphones, matériel incontinence, ...)	:	<u>143,45</u>	<u>44,64</u>	<u>+ 98,81</u>
Total	:	4.612,85	4.109,78	+ 503,07

En termes d'activité, l'exercice 2006 a été marqué par l'ouverture de la nouvelle aile, soit au 1^{er} mai. Sur le plan de la capacité, il en a résulté un complément de 30 lits de convalescence ainsi que l'ouverture de 11 appartements de résidences-services.

L'absence de reconnaissance par les autorités subventionnantes d'un agrément M.R. / M.R.S. pour tout ou partie des 30 lits de la nouvelle aile a considérablement handicapé les résultats de l'année 2006.

Les journées réalisées en 2006 ont évolué comme suit :

- pour les lits M.R. : 17.830 journées en 2006, soit + 767 journées ou + 4,5 %;
- pour les lits M.R.S. : 22.656 journées en 2006, soit + 109 journées ou + 0,5 %;
- pour la convalescence : 28.392 journées en 2006, soit + 5.021 journées ou + 21,5 %.

Quant à la location des appartements de résidences-services, elle a permis de générer un revenu locatif de l'ordre de 38.000 €.

⁹ Convalescence (70.300 €), M.R. (30.650 €) et M.R.S. (52.750 €).

¹⁰ Convalescence (63.400 €), M.R. (21.450 €) et M.R.S. (35.900 €).

¹¹ Ce complément s'inscrit dans le cadre de l'harmonisation des barèmes du personnel dépassant la norme et du personnel logistique et administratif (3^{ème} volet) ainsi que des aménagements de fin de carrière.

Depuis 2004, l'institution connaît un glissement de cinq lits vers cinq lits de court séjour.

Pour rappel, depuis 2004, un nouveau de financement consistant en des interventions forfaitaires uniformisées pour les activités M.R. et M.R.S. avec la fixation d'un quota annuel de journées facturables est d'application. Ce quota est passé de 39.873 journées en 2005 à 40.206 journées en 2006, soit + 333 journées ou + 0,8 %. Quant au forfait journalier, il a évolué comme suit au cours des deux derniers exercices :

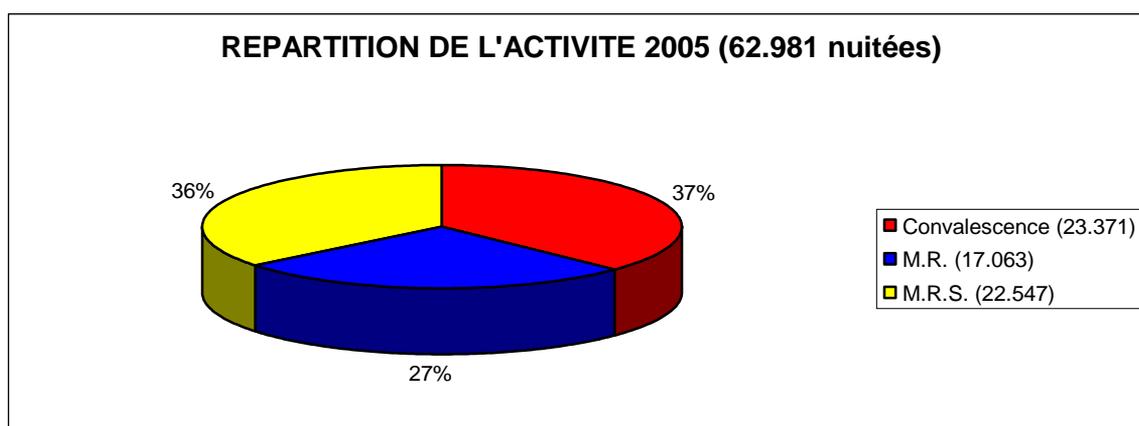
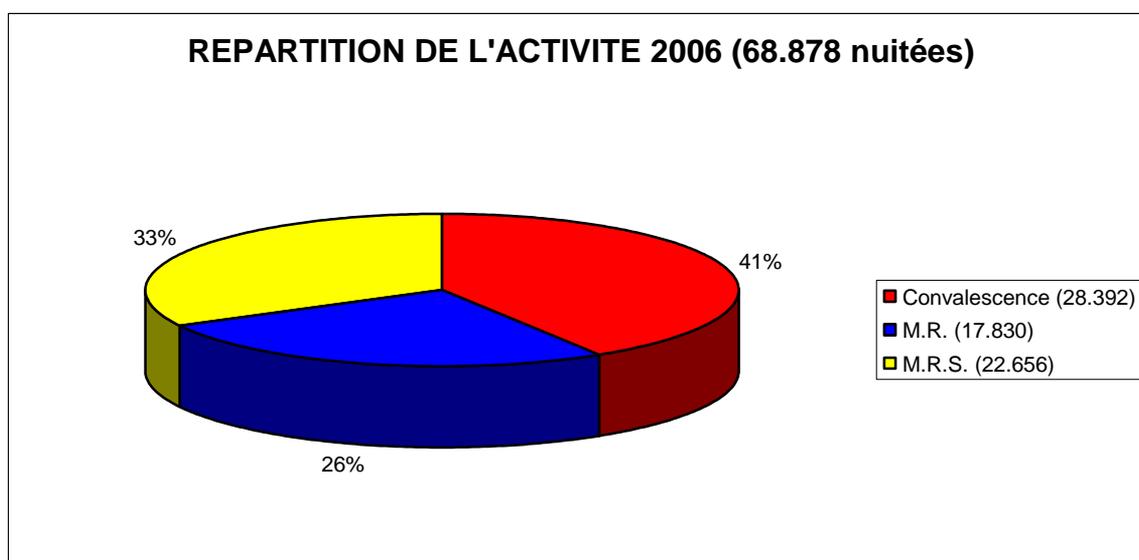
- 33,68 € au 1er janvier 2005;
- 34,37 € au 1er août 2005;
- 33,92 € au 1^{er} janvier 2006;
- 34,14 € au 1er avril 2006;
- 34,80 € au 1er octobre 2006.

A titre informatif, relevons que le forfait M.R. / M.R.S. a été porté à 33,82 € par journée au 1^{er} janvier 2007.

Les journées M.R. et M.R.S. facturées en 2006 dans le cadre du financement INAMI, soit 39.657 journées¹², représentent par conséquent une proportion de 98,6 % du quota.

¹² Soit 40.486 (17.830 M.R. + 22.656 M.R.S.) – 829 journées au titre de "gardes de chambres".

Le graphique suivant ventile les journées réalisées au cours des deux derniers exercices par secteurs d'activité :



Quant à l'évolution du chiffre d'affaires moyen par journée, elle s'établit comme suit (en €) :

Secteurs	Recettes moyennes 2006 (en €)	Recettes moyennes 2005 (en €)	Ecart (en €)
Convalescence hébergement	43,13	41,23	+ 1,90
M.R. hébergement	29,61	29,67	- 0,06
M.R. organismes assureurs	34,26	34,16	+ 0,10
M.R.S. hébergement	31,94	31,91	+ 0,03
M.R.S. organismes assureurs	34,26	33,96	+ 0,30

L'évolution la plus significative des prix moyens par journée se concentre pour l'essentiel au niveau de l'adaptation à la hausse du prix de la nuitée d'hébergement en convalescence.

Le complément I.N.A.M.I. de près de 160.000 € reprend notamment un montant de l'ordre de 131.000 € au titre d'intervention provisoire pour 2006 basée sur les données du personnel et du personnel normé financé de juillet 2004 à juin 2005 dans le cadre de l'harmonisation des barèmes et de l'augmentation des barèmes (3^{ème} volet).

2. Autres produits d'exploitation

Les autres produits d'exploitation, qui s'élèvent à près de 460.000 €, sont essentiellement relatifs :

- à la rétrocession opérée sur leurs honoraires par les kinésithérapeutes (50.120 €);
- aux remboursements de l'assurance accidents du travail (58.000 €);
- aux indemnités perçues du Fonds des Maladies Professionnelles (24.600 €);
- aux loyers perçus (68.300 €);
- aux interventions MARIBEL (152.000 €);
- aux interventions du FOREM pour les travailleurs "A.P.E." (58.500 €).

3. Approvisionnements

Les approvisionnements et marchandises (environ 601.000 € en 2006, soit + 76.000 € ou + 14,5 %) concernent notamment les denrées alimentaires (307.500 €), les produits pharmaceutiques (134.000 €) ainsi que les alaises et le matériel d'incontinence (42.500 €). La progression de la rubrique est notamment à rapprocher de l'ouverture de la nouvelle aile au 1^{er} mai 2006.

Les réflexions développées par la nouvelle équipe dirigeante quant à la centralisation des achats se sont poursuivies en 2006. Une fois concrétisées, elles devraient permettre, à terme, une meilleure maîtrise des dépenses et des valeurs stockées ainsi qu'un meilleur suivi des marges dégagées.

4. Services et biens divers

Les frais généraux (près de 647.000 € en 2006, soit – 9.400 €) reprennent notamment les principaux éléments suivants (en milliers d'€) :

- Charges locatives et d'entretien	:	83,46
- Coût des services extérieurs	:	92,56
- Petit matériel	:	6,64
- Honoraires médecins	:	115,65
- Téléphone	:	17,37
- Entretien du linge	:	23,75
- Assurances	:	12,66
- Energies (électricité, eau, gaz, ...)	:	203,43

De manière générale, il est permis de considérer que, malgré l'ouverture de la nouvelle aile au 1^{er} mai 2006, les frais généraux ont été particulièrement bien maîtrisés.

5. Rémunérations

Les rémunérations s'élèvent à 3,36 millions d'€ en 2006, soit une masse salariale en progression de 316.000 € par rapport à l'exercice 2005 ou + 10,4 %.

Pour expliquer l'évolution à la hausse de la masse salariale, nous pointerons notamment :

- la progression de l'effectif occupé repris au bilan social (87 E.T.P. en 2006 contre 81 E.T.P. en 2005, soit + 6 E.T.P.);
- les indexations;
- les adaptations barémiques intervenues en octobre 2006.

6. Amortissements et réductions de valeur

Les charges non décaissées s'élèvent, en 2006, à un peu plus de 485.000 €, soit 470.000 € d'amortissements et 15.000 € de réductions de valeur sur les créances pour prestations. La progression de ces charges purement comptables (+ 126.000 €) résulte pour l'essentiel de l'amortissement prorata temporis (8 mois en 2006) de la nouvelle aile, soit pour 105.000 €.

7. Résultats financiers

La dégradation des résultats financiers (- 58.000 € en 2006, soit - 96.000 €) résulte pour l'essentiel de la progression des charges d'emprunts liées à la nouvelle aile (104.000 € en 2006, soit + 85.000 €).

Pour le reste, les produits financiers (environ 49.000 € en 2006) reprennent notamment les produits de placement (28.000 €) ainsi que les transferts en résultats des subventions en capital (18.000 €).

8. Résultats exceptionnels

Le boni exceptionnel 2006 (+ 25.000 €) a été notamment influencé par une régularisation positive des interventions MARIBEL relatives au passé, soit pour + 20.000 €.

Le résultat courant 2006 consiste en un mali de l'ordre de 82.000 € contre un boni de 38.000 € en 2005.

La dégradation de ce résultat est à rapprocher de la progression de la masse salariale, soit notamment quant aux adaptations barémiques, ainsi que de la mise en exploitation de la nouvelle aile, soit notamment quant aux charges d'amortissement et quant aux charges des dettes, sans pour autant avoir pu bénéficier de la reconnaissance et du financement M.R. / M.R.S. pour les 30 nouveaux lits.

Néanmoins, l'année 2006 se conclut en cash-flow courant, soit à hauteur de près de 385.000 €, contre 379.000 € en 2005. Les liquidités ainsi générées par les activités courantes de l'intercommunale sont notamment disponibles pour rembourser les échéances en capital des emprunts contractés (soit 180.000 € en 2007).

Quant au budget 2007 établi par les services financiers de l'intercommunale, il laisse augurer, toutes choses restant égales par ailleurs, d'une perte globale de l'ordre de 50.000 € ainsi que d'un cash-flow projeté de plus de 460.000 €.

3) LES INDICATEURS DE GESTION

A ce niveau, il nous a semblé intéressant de présenter un certain nombre d'éléments :

a) Taux d'occupation

Il s'agit de tenir compte du nombre de journées qui se ventile comme suit pour les deux derniers exercices :

	2006	2005
Convalescence U.N.M.S.	21.129	18.690
Convalescence autres	7.263	5.041
M.R.	17.830	17.063
M.R.S.	22.656	22.547
TOTAL	68.878	62.981

Le nombre de journées a augmenté de 5.897 ou + 9,4 %. Cette progression est principalement liée à l'ouverture de la nouvelle aile au 1^{er} mai 2006 et à ses 30 lits de convalescence supplémentaires.

Compte tenu d'une capacité globale de 212 lits à partir du 1^{er} mai 2006, (contre 182 en 2005), le taux d'occupation se monte à 93,4 % (contre 94,8 % en 2005) ou encore 189 lits occupés en moyenne (contre 173 en 2005).

Par ailleurs, le tableau suivant permet de synthétiser l'activité 2006 :

	Journées	%	Occupation moyenne (en lits)	Lits "agrés"	%
M.R.	17.830	25,9	48,8	50 ¹³	97,7
M.R.S.	22.656	32,9	62,1	64	97,0
Convalescence	28.392	41,2	77,8	98	88,3
	68.878	100,0	188,7	212	93,4

La ventilation des degrés de dépendance (nombre de nuitées ventilées par forfaits I.N.A.M.I.) se présente comme suit :

		2006	2005
M.R.	0	9.226	9.315
	A	7.771	6.945
	B	<u>557</u>	<u>580</u>
		17.554	16.840
M.R.S.	B	8.900	7.901
	C	6.247	7.108
	C ⁺	<u>6.956</u>	<u>7.209</u>
		22.103	22.218

Quant au nombre de personnes accueillies, il se monte à :

Convalescence	: 1.289	(soit une moyenne de 22 jours par séjour)
M.R.	: 85	(soit une moyenne de 210 jours par séjour)
M.R.S.	: <u>132</u>	(soit une moyenne de 172 jours par séjour)
Total	: 1.506	contre 1.405 en 2005

¹³ Dont cinq lits de court séjour.

b) Prix

Ceux-ci s'établissent comme suit :

Type de chambre	M.R.	M.R.S.	Convalescence
1 lit	33,02 €	35,94 €	46,00 €
2 lits	30,55 €	33,47 €	40,00 €
commune	28,07 €	30,99 €	37,00 €

Les prix d'hébergement en M.R. et en M.R.S. sont demeurés inchangés¹⁴, alors que le prix d'hébergement en convalescence a progressé de 1,00 €.

Pour rappel, une réduction de 2,48 € est accordée aux habitants des communes affiliées à l'intercommunale.

L'intervention U.N.M.S. (convalescence) se monte à 24 € par jour.

Pour rappel, les forfaits I.N.A.M.I. M.R. / M.R.S. ont évolué comme suit au cours des deux derniers exercices :

- 33,68 € au 1er janvier 2005;
- 34,37 € au 1er août 2005;
- 33,92 € au 1^{er} janvier 2006;
- 34,14 € au 1er avril 2006;
- 34,80 € au 1er octobre 2006;
- 33,82 € au 1^{er} janvier 2007.

c) Seuil d'équilibre

Le résultat "hors éléments exceptionnels", soit une perte de plus de 82.000 €, se ventile comme suit :

◆ Marge variable par nuitée (3.644.375,80 € / 68.878 nuitées)	=	52,91 € / nuitée
◆ Frais fixes nets à couvrir	=	3.726.789,35 € ¹⁵

soit un seuil de rentabilité de 70.436 nuitées¹⁶ ou 95,5 % d'occupation ou 193 lits occupés en moyenne¹⁷.

¹⁴ En 2007, les prix d'hébergement en lits M.R. ont été augmentés de 4 % et les prix d'hébergement en lits M.R.S. ont été adaptés à hausse de 2 %.

¹⁵ Dont les frais de rémunération pour un montant net de 3,14 millions d'€.

¹⁶ Soit les frais fixes nets à couvrir (3.726.789,35 €) divisés par la marge variable par nuitée (52,91 €).

¹⁷ Contre 62.255 nuitées, 94,8 % d'occupation et 170,6 lits en 2005.

4) SYNTHÈSE APPRÉCIATIVE

En guise de synthèse appréciative, nous sommes d'avis qu'il convient de mettre en exergue les éléments suivants :

- a) sur le plan de l'organisation, la nouvelle équipe dirigeante a poursuivi ses réflexions quant aux principaux éléments suivants : la gestion centralisée des achats, l'évolution du logiciel comptable, la mise en œuvre d'une comptabilité analytique adaptée à la structure actuelle, soit en ce compris la nouvelle aile, la gestion des acomptes des résidents, le suivi des prestations du personnel ainsi que le suivi des adaptations barémiques. A cet égard, compte tenu notamment des recrutements réalisés en 2007, des avancées organisationnelles devraient être constatées au cours du prochain exercice.

- b) en dépit de la montée en puissance des dettes à long terme (plus de 3 millions d'€ à fin 2006), le bilan de l'intercommunale conserve une structure relativement solide dans la mesure où :
 - les capitaux propres, qui s'élèvent à près de 7,5 millions d'€, continuent à représenter une proportion de l'ordre de 64 % du passif du bilan;
 - les capitaux permanents (10,5 millions d'€) ont comme contrepartie active des immobilisations pour près de 9,3 millions d'€ (dont un peu plus de 8,3 millions d'€ de bâtiments) et de la trésorerie pour 1,25 million d'€;
 - les actifs circulants (2,4 millions d'€) couvrent plus de 2 fois les dettes à court terme (1,18 million d'€).

- c) le mali courant 2006 (- 82.400 €, soit un résultat qui recule de plus de 120.000 € par rapport à 2005) a été notamment influencé par :
 - la conservation d'un excellent taux d'occupation qui, compte tenu d'une capacité de 212 lits depuis le 1^{er} mai 2006, dépasse les 94 %;
 - l'intervention de l'I.N.A.M.I. dans le cadre de l'harmonisation des barèmes et des aménagements de fin de carrière, soit pour près de 159.000 €;
 - le produit de la location des résidences-services à partir du 1^{er} mai 2006 pour 38.000 €;
 - la production de revenus locatifs à hauteur de plus de 68.000 €;
 - la prise en charge de rémunérations revalorisées à concurrence d'un montant net de l'ordre de 3,14 millions d'€ (soit + 318.000 € ou + 11,3 %), ce qui a permis de rétribuer selon le bilan social environ 87 équivalents temps plein (contre 81 en 2005);

- la comptabilisation de charges d'amortissement pour 470.000 € (contre 351.000 € en 2005, soit + 119.000 €);
- un mali financier de l'ordre de 58.000 € largement influencé par les charges financières relatives au financement de la nouvelle aile (près de 106.000 €).

En synthèse, la dégradation du résultat courant est à rapprocher de la progression de la masse salariale, soit notamment quant aux adaptations barémiques, ainsi que de la mise en exploitation de la nouvelle aile, soit notamment quant aux charges d'amortissement et quant aux charges des dettes, sans pour autant avoir pu bénéficier de la reconnaissance et du financement M.R. / M.R.S. pour les 30 nouveaux lits.

- d) le boni exceptionnel 2006 (+ 25.000 €) a été notamment influencé par une régularisation positive des interventions MARIBEL relatives au passé, soit pour + 20.000 €.
- e) l'année 2006 se conclut néanmoins en cash-flow courant, soit à hauteur de près de 385.000 €, contre 379.000 € en 2005. Les liquidités ainsi générées par les activités courantes de l'intercommunale sont notamment disponibles pour rembourser les échéances en capital des emprunts contractés (soit 180.000 € en 2007).
- f) les journées et taux d'occupation de l'exercice 2006 calculés sur la base d'une capacité globale de 212 lits à partir du 1^{er} mai 2006 (182 lits avant) se présentent comme suit :

	Journées	%	Occupation moyenne (en lits)	Lits "agrés"	%
M.R.	17.830	25,9	48,8	50 ¹⁸	97,7
M.R.S.	22.656	32,9	62,1	64	97,0
Convalescence	28.392	41,2	77,8	98	88,3
	68.878	100,0	188,7	212	93,4

¹⁸ Dont cinq lits de court séjour.

Les journées M.R. et M.R.S. facturées en 2006 dans le cadre du financement INAMI, soit 39.657 journées¹⁹, représentent une proportion de 98,6 % du quota attribué à l'intercommunale (40.206 journées en 2006).

Le seuil de rentabilité se situe en 2006 à 70.436 nuitées ou environ 95,5 % d'occupation ou près de 193 lits occupés en moyenne.

- g) le budget 2007 établi par les services financiers de l'intercommunale laisse augurer, toutes choses restant égales par ailleurs, d'une perte globale de l'ordre de 50.000 € ainsi que d'un cash-flow projeté de plus de 460.000 €.

Sans conteste, les trois dernières années de vie de l'intercommunale ont connu des bouleversements profonds.

Fort d'une équipe dirigeante recomposée et élargie, d'une structure bilantaire qui demeure équilibrée et d'un niveau d'activité de bonne tenue, l'intercommunale doit relever les défis qui se présentent à elle, soit :

- dans un premier temps, veiller à assurer l'équilibre financier des infrastructures actuelles, en ce compris la nouvelle aile;
- dans un deuxième temps, étudier les perspectives de développement d'implantations décentralisées sur le territoire des communes associées.

La perte courante accusée 2006 ainsi que le budget 2007 en déficit sont là pour rappeler qu'il convient de demeurer prudent et rigoureux, la qualification des 30 lits de la nouvelle aile, le taux d'occupation des nouvelles résidences-services et la maîtrise des dépenses d'activité, notamment quant aux frais de personnel, devant constituer autant de priorités.

S.C. D. C. & C°
Commissaire
représentée par

P. CAMMARATA

¹⁹ Soit 40.486 (17.830 M.R. + 22.656 M.R.S.) – 829 journées au titre de "gardes de chambres".