

**S.C. BCG & Associés**  
**Réviseurs d'entreprises**  
**Rue A. Defuisseaux, 116**  
**4431 LONCIN**

---

**RAPPORT D'ANALYSE FINANCIÈRE**  
**DES COMPTES ANNUELS 2007**  
**DE L'INTERCOMMUNALE**  
**"CENTRE D'ACCUEIL LES HEURES CLAIRES"**  
**Avenue Reine Astrid, 131**  
**4900 SPA**

**Loncin, le 17 avril 2008**

## PLAN DU RAPPORT

	<u>Pages</u>
<b>REMARQUE PRELIMINAIRE</b>	1
<b>1. LES PRINCIPALES COMPOSANTES BILANTAIRES</b>	1
a) L'actif du bilan	1
b) Le passif du bilan	3
<b>2. LES ELEMENTS DU COMPTE DE RESULTATS</b>	5
1. Chiffre d'affaires	6
2. Autres produits d'exploitation	9
3. Approvisionnements	10
4. Services et biens divers	10
5. Rémunérations	10
6. Amortissements et réductions de valeur	11
7. Résultats financiers	11
8. Résultats exceptionnels	11
<b>3. LES INDICATEURS DE GESTION</b>	12
a. Taux d'occupation	12
b. Prix	14
c. Seuil d'équilibre	14
<b>4. LA SYNTHÈSE APPRÉCIATIVE</b>	15

## **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 du bilan;
- les éléments du compte de résultats;
- les indicateurs de gestion;
- la synthèse appréciative.

### **1) LES PRINCIPALES COMPOSANTES DU BILAN**

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 2007 (en milliers d'€) :

RUBRIQUES	2007	2006	Variations	
			Montants	%
Immobilisations	8.903,79	9.271,67	- 367,88	- 4,0
Stocks	67,72	88,71	- 20,99	- 23,7
Créances	964,70	1.020,23	- 55,53	- 5,4
Placements de trésorerie	1.274,00	954,44	+ 319,56	+ 33,5
Disponible	92,39	298,22	- 205,83	- 69,0
Comptes de régularisation	68,63	64,56	+ 4,07	+ 6,3
<b>TOTAUX</b>	<b>11.371,23</b>	<b>11.697,83</b>	<b>- 326,60</b>	<b>- 2,8</b>

L'actif immobilisé reprend principalement:

- 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 2007 de l'ordre de 362.000 €<sup>1</sup>;
- les terrains et constructions pour environ 8 millions d'€ à fin 2007, en ce compris la nouvelle aile pour 3,7 millions d'€ (mise en exploitation au 1<sup>er</sup> mai 2006) et la maison "Les Viviers";
- du mobilier, du matériel et du matériel roulant pour un peu plus de 275.000 €;
- la participation détenue dans le capital de la société coopérative intercommunale "AQUALIS" pour près de 248.000 €<sup>2</sup>.

Les acquisitions d'immobilisations 2007 sont d'environ 116.000 €, dont 80.000 € pour la rénovation des ascenseurs, tandis que les amortissements de l'année s'élèvent à 483.000 €.

Compte tenu notamment du changement de règles d'évaluation opéré en 2007, les valeurs stockées (langes, produits d'entretien, magasin technique, ...) accusent un net recul (68.000 € à fin 2007, soit – 21.000 € ou – 24 %). En effet, désormais, les fournitures de cuisine sont considérées comme étant entièrement consommées lors de leur entrée dans l'Intercommunale.

Parmi les créances à moins d'un an (965.000 €), l'on retrouve notamment :

- les montants à recevoir des patients pour 175.000 €, soit – 23.000 €;
- les créances sur les organismes assureurs pour 604.000 € (soit + 18.000 €), dont 208.000 € sont relatifs à la convalescence;
- le solde 2007 à recevoir de l'INAMI dans le cadre de l'harmonisation des barèmes ainsi que des aménagements de fin de carrière, soit pour 40.000 €;
- une avance payée à l'ONSS pour le 1<sup>er</sup> trimestre 2008, soit pour 83.000 €;
- le solde MARIBEL à recevoir pour le 4<sup>ème</sup> trimestre 2007, soit pour 48.000 €.

En 2007, le solde de la créance nette sur l'ancien comptable et directeur faisant fonction a fait l'objet d'une réduction de valeur, soit pour 26.000 €.

Par ailleurs, il convient de mettre en exergue le niveau de la trésorerie active qui avoisine, à fin 2007, un montant de 1,37 million d'€, soit une enveloppe en hausse de 114.000 €.

Les comptes de régularisation de l'actif (68.600 € à fin 2007, soit + 4.000 €), ont notamment trait au "report" du stock de mazout de chauffage (environ 13.200 € à fin 2007), à diverses charges d'assurances à reporter (plus de 40.000 €) ainsi qu'aux produits financiers acquis pour 4.200 €.

---

<sup>1</sup> Amortissement linéaire en 33 ans d'une valeur d'acquisition globale de près de 583.000 €, soit environ 17.650 € de dotation annuelle.

<sup>2</sup> A fin 2007, 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'€.

## b) Le passif du bilan

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

RUBRIQUES	2007	2006	Variations	
			Montants	%
Capital	6.544,39	6.544,39	-	-
Plus-values de réévaluation	109,67	109,67	-	-
Réserves	45,39	43,43	+ 1,96	+ 4,5
Bénéfice reporté	764,63	727,52	+ 37,11	+ 5,1
Subventions en capital	37,27	55,56	- 18,29	- 32,9
Provisions	-	-	-	-
Dettes à plus d'un an	2.867,20	3.032,99	- 165,79	- 5,5
Dettes à un an au plus	986,32	1.164,30	- 177,98	- 15,3
Comptes de régularisation	16,36	19,97	- 3,61	- 18 ,1
<b>TOTAUX</b>	<b>11.371,23</b>	<b>11.697,83</b>	<b>- 326,60</b>	<b>- 2,8</b>

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 <sup>8</sup> :	48 x	5.000.000	<u>240.000.000</u>	<u>5.949.445</u>
			264.000.000	6.544.389

- 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 positif de l'exercice, soit un excédent de recettes de plus de 39.000 € a été affecté à concurrence de 5 % à la réserve légale (près de 2.000 €), le solde étant porté en majoration du boni reporté, celui-ci s'élevant à près de 765.000 € à fin 2007.

<sup>3</sup> Il s'agit des parts détenues par P & V Assurances.

- 4) Les subventions en capital, d'un montant net de plus de 37.000 € à fin 2007, 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 2007).
- 5) Les dettes à plus d'un an (près de 2,9 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 (986.000 € à fin 2007) 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 166.000 €;
  - les dettes fournisseurs pour 164.000 €, en ce compris les factures à recevoir pour 16.000 €;
  - les acomptes reçus des résidents à valoir sur des hébergements de 2008, soit pour 91.000 €;
  - le précompte professionnel de décembre 2007 pour 87.000 €;
  - des régularisations O.N.S.S. payées en 2008 pour un peu plus de 13.000 €;
  - des rémunérations à payer pour près de 13.000 €;
  - la provision destinée à couvrir les pécules de vacances, soit pour 407.000 €;
  - diverses sommes (excédents d'acomptes, ...) à rembourser aux résidents pour 34.500 €.
- 7) Les comptes de régularisation (16.400 €) sont relatifs aux charges, notamment d'avocats dans le cadre du recouvrement, d'eau, ainsi que les jetons de présence à imputer à l'exercice.

## Synthèse

Ce bilan présente les caractéristiques essentielles suivantes :

- les capitaux permanents (10,4 millions d'€, dont 2,9 millions d'€ de dettes à long terme) ont comme contrepartie active des immobilisations pour 8,9 millions d'€ (dont 8,0 millions d'€ de bâtiments) et de la trésorerie pour 1,4 million d'€;
- les fonds propres (7,5 millions d'€, dont 5,9 millions d'€ de capital "P & V Assurances") continuent à représenter une proportion de l'ordre de 66 % du passif du bilan, soit un ratio de solvabilité qui demeure conséquent;
- les actifs circulants (2,5 millions d'€) permettent de couvrir près de deux fois et demi l'exigible à court terme (1,0 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	2007	2006	Variations	
			Montants	%
Chiffre d'affaires	4.900,88	4.612,85	+ 288,03	+ 6,2
Autres produits d'exploitation	417,30	458,16	- 40 ,86	- 8 ,9
<b>Sous-total (A)</b>	<b>5.318,18</b>	<b>5.071,01</b>	<b>+ 247,17</b>	<b>+ 4,9</b>
Approvisionnements	531,17	601,37	- 70 ,20	- 11 ,7
Services et biens divers	683,67	646,83	+ 36,84	+ 5,7
Rémunérations	3.577,63	3.358,43	+ 219,20	+ 6,5
Amortissements et réductions de valeur	469,08	485,27	- 16 ,19	- 3 ,3
Autres charges d'exploitation	6,37	3,14	+ 3,23	+ 102,9
<b>Sous-total (B)</b>	<b>5.267,92</b>	<b>5.095,04</b>	<b>+ 172,88</b>	<b>+ 3,4</b>
<b>Résultats d'exploitation (C) = (A - B)</b>	<b>50,26</b>	<b>-24,03</b>	<b>+ 74,29</b>	<b>+ 309,2</b>
Résultats financiers (D)	-62,57	-58,38	- 4 ,19	- 7 ,2
<b>Résultats courants (E) = (C + D)</b>	<b>-12,31</b>	<b>-82,41</b>	<b>+ 70,10</b>	<b>+ 85,1</b>
Résultats exceptionnels (F)	51,38	24,73	+ 26,65	+ 107,8
<b>RESULTATS D'EXERCICE (E + F)</b>	<b>39,07</b>	<b>-57,68</b>	<b>+ 96,75</b>	<b>+167,7</b>

Ce tableau synthétique appelle les principaux commentaires suivants :

### **1. Chiffre d'affaires**

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

		<u>2007</u>	<u>2006</u>	<u>écarts</u>
* Convalescence et cures	:	1.571,03	1.388,74	+ 182,29
* Secteur M.R.	:	1.156,11	1.129,32	+ 26,79
* Secteur M.R.S.	:	1.548,29	1.480,36	+ 67,93
* Médicaments <sup>4</sup>	:	85,42	153,69	- 68,27
* Visites médicales <sup>5</sup>	:	133,46	120,72	+ 12,74
* Complément INAMI <sup>6</sup>	:	156,76	158,52	- 1,76
* Location résidences services	:	89,94	38,05	+ 51,89
* Divers (linge, téléphones, matériel incontinence, ...)	:	<u>159,87</u>	<u>143,45</u>	<u>+ 16,42</u>
<b>Total</b>	:	4.900,88	4.612,85	+ 288,03

En termes d'activité, les secteurs "Convalescence et cures" et "Location résidences services" ont continué à évoluer positivement sur l'exercice 2007 grâce à l'ouverture de la nouvelle aile, soit au 1<sup>er</sup> mai 2006. Pour rappel, 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.

A l'instar de l'exercice précédent, 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 handicapé les résultats de l'année 2007.

Les journées réalisées en 2007 ont évolué comme suit :

- pour les lits M.R. : 18.028 journées en 2007, soit + 198 journées ou + 1,1 %;
- pour les lits M.R.S. : 23.335 journées en 2007, soit + 679 journées ou + 3,0 %;
- pour la convalescence : 31.351 journées en 2007, soit + 2.959 journées ou + 10,4 %.

<sup>4</sup> Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2007, les achats de médicaments des patients M.R. et M.R.S. ne transitent plus par l'Institution.

<sup>5</sup> Convalescence (79.900 €), M.R. (21.900 €) et M.R.S. (31.650 €).

<sup>6</sup> Ce complément s'inscrit dans le cadre de l'harmonisation des barèmes du personnel dépassant la norme et du personnel logistique et administratif (3<sup>ème</sup> volet) ainsi que des aménagements de fin de carrière.



Quant à la location des appartements de résidences services, elle a permis de générer un revenu locatif de l'ordre de 90.000 €.

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

Pour rappel, depuis 2004, un nouveau mode 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. Comme en 2006, ce quota a été fixé à 40.206 journées. Quant au forfait journalier, il a évolué comme suit au cours des deux derniers exercices :

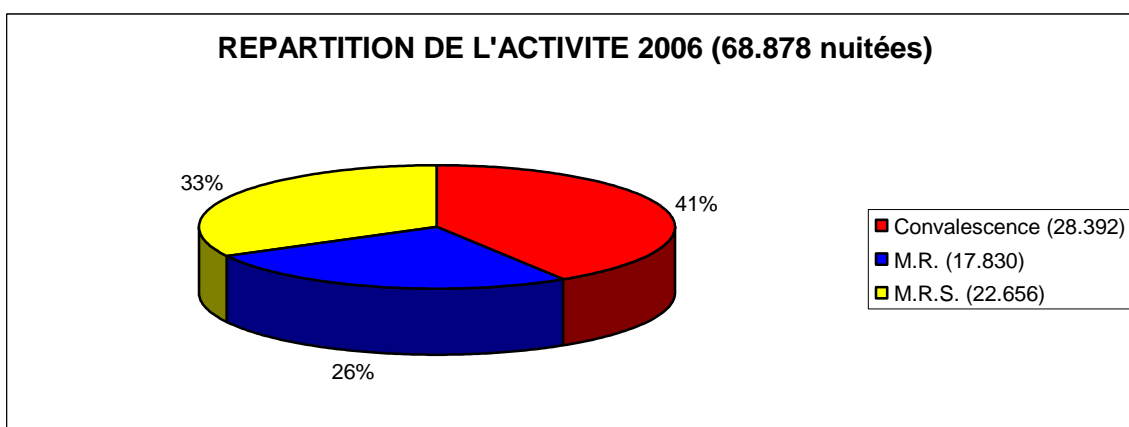
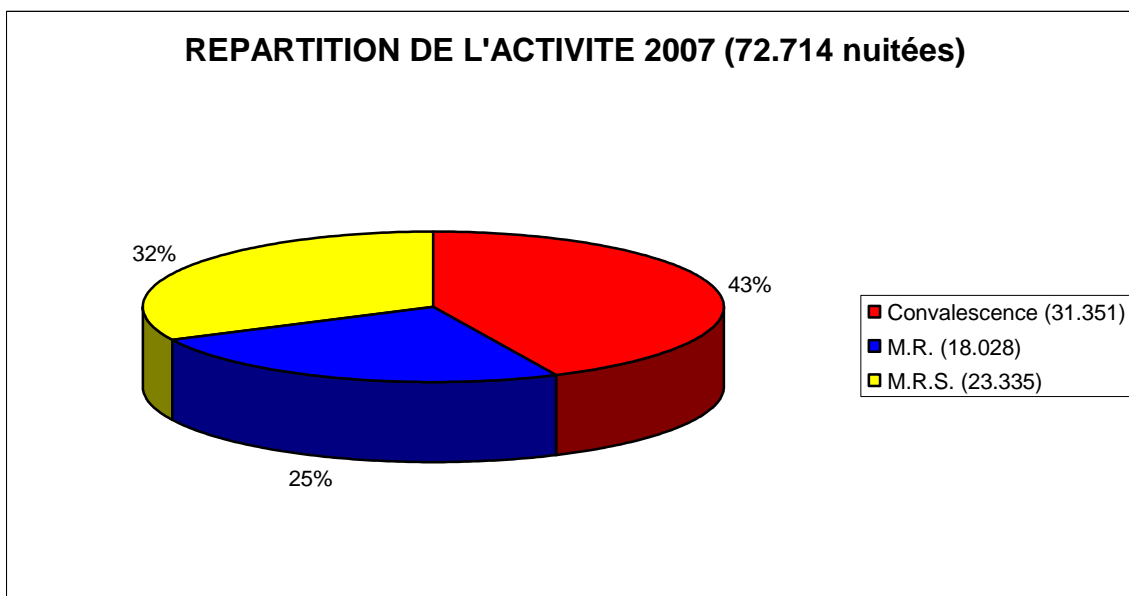
- 33,92 € au 1<sup>er</sup> janvier 2006;
- 34,14 € au 1<sup>er</sup> avril 2006;
- 34,80 € au 1<sup>er</sup> octobre 2006;
- 33,82 € au 1<sup>er</sup> janvier 2007;
- 36,87 € au 1<sup>er</sup> janvier 2008.

Les journées M.R. et M.R.S. facturées en 2007 dans le cadre du financement INAMI, soit 40.858 journées<sup>7</sup>, représentent par conséquent une proportion de 101,6 % du quota. Néanmoins, si l'on neutralise les 2.254 journées "OSSOM" et "INIG" ne bénéficiant pas du financement INAMI, l'on retombe à 38.604 journées M.R. et M.R.S. financées par l'INAMI, ce qui représente une proportion nette de 96,0 % du quota INAMI.

---

<sup>7</sup> Soit 41.363 (18.028 M.R. + 23.335 M.R.S.) – 505 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 2007 (en €)	Recettes moyennes 2006 (en €)	Ecart (en €)
Convalescence hébergement	43,44	43,13	+0,31
M.R. hébergement	30,74	29,61	+1,13
M.R. organismes assureurs	33,82	34,26	-0,44
M.R.S. hébergement	32,93	31,94	+0,99
M.R.S. organismes assureurs	33,82	34,26	-0,44

Ce tableau permet de mettre en évidence l'adaptation à la hausse de l'hébergement, essentiellement en M.R. et M.R.S., ainsi que le tassement du financement INAMI.

Le complément INAMI de 157.000 € reprend notamment un montant de 113.000 € au titre d'intervention provisoire pour 2007 basée sur les données du personnel et du personnel normé financé de juillet 2005 à juin 2006 dans le cadre de l'harmonisation des barèmes et de l'augmentation des barèmes (3<sup>ème</sup> volet).

## **2. Autres produits d'exploitation**

Les autres produits d'exploitation, qui s'élèvent à 417.000 €, sont essentiellement relatifs :

- à la rétrocession opérée sur leurs honoraires par les kinésithérapeutes (55.000 €);
- aux remboursements de l'assurance accidents du travail et du fonds des maladies professionnelles (12.500 €, soit - 70.000 €);
- aux loyers perçus (65.000 €);
- aux interventions MARIBEL (162.000 €, soit + 10.000 €);
- aux interventions du FOREM pour les travailleurs "A.P.E." (76.000 €, soit + 18.000 €).

### **3. Approvisionnements**

Les approvisionnements et marchandises (environ 531.000 € en 2007, soit - 70.000 € ou - 11,7 %) concernent notamment les denrées alimentaires (297.000 €), les produits pharmaceutiques (73.000 €) ainsi que les alaises et le matériel d'incontinence (45.000 €). Le recul de la rubrique est notamment à rapprocher des achats de médicaments désormais réalisés en direct par les patients M.R et M.R.S.

Rappelons aussi que, depuis 2007, les fournitures de cuisine ne font plus l'objet d'un stockage au bilan, mais sont considérées comme étant consommées dès leur entrée dans l'Institution. Ce changement de règle d'évaluation a engendré une charge supplémentaire à caractère ponctuel de l'ordre de 13.000 €.

### **4. Services et biens divers**

Les frais généraux (près de 684.000 € en 2007, soit + 37.000 € ou + 5,7 %) reprennent notamment les principaux éléments suivants (en milliers d'€) :

- Charges locatives et d'entretien	:	90,56
- Coût des services extérieurs	:	78,73
- Honoraires médecins	:	130,08
- Téléphone	:	26,62
- Entretien du linge	:	23,35
- Assurances	:	15,35
- Energies (électricité, eau, gaz, ...)	:	202,50

### **5. Rémunérations**

Les rémunérations s'élèvent à 3,58 millions d'€ en 2007, soit une masse salariale en progression de 219.000 € par rapport à l'exercice 2006 ou + 6,5 %.

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

- la progression de l'effectif occupé repris au bilan social (91,2 E.T.P. en 2007 contre 87 E.T.P. en 2006, soit + 4,2 E.T.P.);
- les indexations;
- les adaptations barémiques intervenues en 2007.

## **6. Amortissements et réductions de valeur**

Les charges non décaissées s'élèvent, en 2007, à un peu plus de 469.000 €, dont plus de 483.000 d'amortissements.

## **7. Résultats financiers**

Si l'on intègre le précompte mobilier retenu à la source (4.400 €), l'année 2007 se conclut en mali financier de près de 63.000 €.

Les produits financiers (63.000 € en 2007, soit + 14.000 €) reprennent notamment les produits de placement (43.000 €) et les subventions en capital (18.000 €).

La hausse des charges des dettes (environ 117.000 € en 2007, soit + 13.000 €) concerne le financement de la nouvelle aile.

## **8. Résultats exceptionnels**

Le boni exceptionnel 2007 (+ 51.000 €) a été influencé positivement par une régularisation INAMI dans le cadre du décompte final 2004/2006 du financement de l'harmonisation des barèmes à concurrence de 95.000 € et négativement par la réduction de valeur complémentaire de 26.000 € sur le solde de la créance détenue sur l'ancien directeur faisant fonction ainsi que par des régularisations ONSS sur exercices antérieurs pour 17.000 €.

**Le résultat courant 2007 consiste en un mali de l'ordre de 12.000 € contre un mali de 82.000 € en 2006.**

**En dépit de la non-reconnaissance par les autorités subventionnantes d'un agrément M.R. / M.R.S. pour tout ou partie des 30 lits de la nouvelle aile, la perte courante recule significativement compte tenu notamment d'une "maximisation" de l'activité ainsi que d'une relative bonne maîtrise des coûts d'exploitation.**

**Sur le plan des liquidités générées par les activités courantes, l'année 2007 se conclut en cash-flow à hauteur d'environ 445.000 €, contre 387.000 € en 2006, ces liquidités étant notamment disponibles pour rembourser les échéances en capital des emprunts contractés (soit 166.000 € en 2008).**

**Quant au budget 2008 établi par les services financiers de l'intercommunale, il laisse augurer, toutes choses restant égales par ailleurs, d'une perte courante de l'ordre de 24.000 € ainsi que d'un cash-flow projeté de plus de 475.000 €.**

### 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 :

	2007	2006
Convalescence U.N.M.S.	23.403	21.129
Convalescence autres	31.351	28.392
M.R.	7.948	7.263
M.R.S.	18.028	17.830
	23.335	22.656
<b>TOTAL</b>	<b>72.714</b>	<b>68.878</b>

Le nombre de journées a augmenté de 3.836 ou + 5,6 %. Cette progression est principalement liée à l'ouverture de la nouvelle aile au 1<sup>er</sup> mai 2006 et à ses 30 lits de convalescence supplémentaires.

Compte tenu d'une capacité globale de 212 lits depuis 1<sup>er</sup> mai 2006 (contre 182 auparavant), le taux d'occupation se monte à 94 % (contre 93,4 % en 2006) ou encore 199 lits occupés en moyenne (contre 189 en 2006).

Par ailleurs, le tableau suivant permet de synthétiser l'activité 2007 :

	Journées	%	Occupation moyenne (en lits)	Lits "agrés"	%
M.R.	18.028	24,8	49,4	50 <sup>8</sup>	98,8
M.R.S.	23.335	32,1	63,9	64	99,9
Convalescence	31.351	43,1	85,9	98	87,6
	<b>72.714</b>	<b>100,0</b>	<b>199,2</b>	<b>212</b>	<b>94,0</b>

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

		2007	2006
M.R.	0	8.405	9.226
	A	7.470	7.771
	B	1.401	557
	C	206	0
	CD	<u>315</u>	<u>0</u>
		<b>17.797</b>	<b>17.554</b>
M.R.S.	B	9.325	8.900
	C	5.821	6.247
	C <sup>+</sup>	<u>7.915</u>	<u>6.956</u>
		<b>23.061</b>	<b>22.103</b>

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

Convalescence	: 1.697	(soit une moyenne de 18 jours par séjour)
M.R.	: 74	(soit une moyenne de 244 jours par séjour)
M.R.S.	: <u>86</u>	(soit une moyenne de 271 jours par séjour)
Total	: 1.857	contre 1.506 en 2006

<sup>8</sup> 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	34,34 €	36,66 €	46,00 €
2 lits	31,77 €	34,14 €	40,00 €
commune	29,19 €	31,61 €	37,00 €

Le prix d'hébergement en convalescence est demeuré inchangé, alors que les prix d'hébergement en M.R. et M.R.S. ont progressé respectivement de 4 % et de 2 %.

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.

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

- 33,92 € au 1<sup>er</sup> janvier 2006;
- 34,14 € au 1<sup>er</sup> avril 2006;
- 34,80 € au 1<sup>er</sup> octobre 2006;
- 33,82 € au 1<sup>er</sup> janvier 2007;
- 36,87 € au 1<sup>er</sup> janvier 2008.

## c) Seuil d'équilibre

Le résultat "hors éléments exceptionnels", soit une perte de 12.311,44 €, se ventile comme suit :

◆ Marge variable par nuitée (3.991.399,74 € / 72.714 nuitées)	=	54,89 € / nuitée
◆ Frais fixes nets à couvrir	=	4.003.711,18 € <sup>9</sup>

soit un seuil de rentabilité de 72.941 nuitées<sup>10</sup> ou 94,3 % d'occupation ou 200 lits occupés en moyenne<sup>11</sup>.

<sup>9</sup> Dont les frais de rémunération pour un montant net de 3,33 millions d'€.

<sup>10</sup> Soit les frais fixes nets à couvrir (4.003.711,18 €) divisés par la marge variable par nuitée (54,89 €).

<sup>11</sup> Contre 70.436 nuitées, 95,5 % d'occupation et 193 lits en 2006.



#### 4) **SYNTHÈSE APPRÉCIATIVE**

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

- a) au cours de l'année 2007, la nouvelle équipe dirigeante a, sous l'impulsion notamment des recrutements opérés, poursuivi ses réflexions ou concrétisé tout ou partie des principaux dossiers suivants : le remplacement du logiciel comptable, l'implémentation du nouveau logiciel de facturation, le développement d'une informatique décentralisée au sein des étages, la gestion des acomptes des résidents, la gestion centralisée des achats, la mise en œuvre d'une comptabilité analytique adaptée à la structure actuelle, soit en ce compris la nouvelle aile, le suivi des prestations du personnel et le suivi des adaptations barémiques.
- b) en dépit des dettes à long terme contractées pour financer la nouvelle aile (près de 2,9 millions d'€ à fin 2007), le bilan de l'intercommunale conserve une structure relativement solide dans la mesure où :
  - les capitaux propres, qui s'élèvent à plus de 7,5 millions d'€ (dont 5,9 millions d'€ de capital "P & V Assurances"), continuent à représenter une proportion de l'ordre de 66 % du passif du bilan;
  - les capitaux permanents (10,4 millions d'€) ont comme contrepartie active des immobilisations pour 8,9 millions d'€ (dont 8,0 millions d'€ de bâtiments) et de la trésorerie pour 1,4 million d'€;
  - les actifs circulants (2,5 millions d'€) couvrent près de 2 fois et demi les dettes à court terme (1,0 million d'€).
- c) le mali courant 2007 (- 12.300 €, soit un résultat qui s'améliore de plus de 70.000 € par rapport à 2006) a été notamment influencé par :
  - la conservation d'un bon taux d'occupation qui, compte tenu d'une capacité de 212 lits depuis le 1<sup>er</sup> mai 2006, atteint les 94 %;
  - l'intervention de l'INAMI dans le cadre du 3<sup>ème</sup> volet et des aménagements de fin de carrière, soit pour près de 157.000 €;
  - le produit de la location des résidences services pour près de 90.000 €;
  - la production de revenus locatifs à hauteur de plus de 65.000 €;
  - la prise en charge de rémunérations revalorisées à concurrence d'un montant net de l'ordre de 3,33 millions d'€ (soit + 184.000 € ou + 5,9 %), ce qui a permis de rétribuer selon le bilan social environ 91,2 équivalents temps plein (contre 87 en 2006);

- la comptabilisation de charges d'amortissement pour 483.500 € (contre 470.000 € en 2006, soit + 13.500 €);
- un mali financier de l'ordre de 62.500 € largement influencé par les charges financières relatives au financement de la nouvelle aile (près de 117.000 €).

En synthèse, en dépit de la non-reconnaissance par les autorités subventionnantes d'un agrément M.R. / M.R.S. pour tout ou partie des 30 lits de la nouvelle aile, la perte courante recule significativement compte tenu notamment d'une "maximisation" de l'activité ainsi que d'une relative bonne maîtrise des coûts d'exploitation.

- d) le boni exceptionnel 2007 (+ 51.000 €) a été influencé positivement par une régularisation INAMI dans le cadre du décompte final 2004/2006 du financement de l'harmonisation des barèmes à concurrence de 95.000 € et négativement par la réduction de valeur complémentaire de 26.000 € sur le solde de la créance détenue sur l'ancien directeur faisant fonction ainsi que par des régularisations ONSS sur exercices antérieurs pour 17.000 €.
- e) sur le plan des liquidités générées par les activités courantes, l'année 2007 se conclut en cash-flow à hauteur d'environ 445.000 €, contre 387.000 € en 2006, ces liquidités étant notamment disponibles pour rembourser les échéances en capital des emprunts contractés (soit 166.000 € en 2008).
- f) les journées et taux d'occupation de l'exercice 2007 calculés sur la base d'une capacité globale de 212 lits depuis le 1<sup>er</sup> mai 2006 (182 lits avant) se présentent comme suit :

	Journées	%	Occupation moyenne (en lits)	Lits "agrés"	%
M.R.	18.028	24,8	49,4	50 <sup>12</sup>	98,8
M.R.S.	23.335	32,1	63,9	64	99,9
Convalescence	31.351	43,1	85,9	98	87,6
	<b>72.714</b>	<b>100,0</b>	<b>199,2</b>	<b>212</b>	<b>94,0</b>

<sup>12</sup> Dont cinq lits de court séjour.

Les journées M.R. et M.R.S. facturées en 2007 dans le cadre du financement INAMI, soit 40.858 journées<sup>13</sup>, représentent par conséquent une proportion de 101,6 % du quota. Néanmoins, si l'on neutralise les 2.254 journées "OSSOM" et "INIG" ne bénéficiant pas du financement INAMI, l'on retombe à 38.604 journées M.R. et M.R.S. financées par l'INAMI, ce qui représente une proportion nette de 96,0 % du quota INAMI.

Le seuil de rentabilité se situe en 2007 à 72.941 nuitées ou environ 94,3 % d'occupation ou près de 200 lits occupés en moyenne.

- g) le budget 2008 établi par les services financiers de l'intercommunale laisse augurer, toutes choses restant égales par ailleurs, d'une perte globale de l'ordre de 24.000 € ainsi que d'un cash-flow projeté de plus de 475.000 €.

Après trois années pour le moins mouvementées, l'exercice 2007 a permis à la nouvelle équipe dirigeante d'évoluer vers une relative stabilisation de l'Intercommunale, soit notamment sur les plans financier, comptable et organisationnel.

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

- d'une part, veiller à assurer l'équilibre financier des infrastructures actuelles, en ce compris la nouvelle aile;
- d'autre part, étudier les perspectives de développement d'implantations décentralisées sur le territoire des communes associées. A cet égard, l'exercice 2008 devrait voir se concrétiser les projets relatifs aux CPAS de SPA et de LIMBOURG.

La perte courante accusée 2007 ainsi que le budget 2008 en déficit sont là pour rappeler qu'il convient de rester 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 demeurer autant de priorités.

S.C. BCG. & Associés  
Commissaire  
représentée par

P. CAMMARATA

---

<sup>13</sup> Soit 41.363 (18.028 M.R. + 23.335 M.R.S.) – 505 journées au titre de "gardes de chambres".