

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

RAPPORT D'ANALYSE FINANCIÈRE
DES COMPTES ANNUELS 2005
DE L'INTERCOMMUNALE
"CENTRE D'ACCUEIL LES HEURES CLAIRES"
Avenue Reine Astrid, 131
4900 SPA

Loncin, le 18 mai 2006

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	5
1. Chiffre d'affaires	6
2. Autres produits d'exploitation	8
3. Approvisionnements	9
4. Services et biens divers	9
5. Rémunérations	9
6. Amortissements et réductions de valeur	10
7. Résultats financiers	10
8. Résultats exceptionnels	10
3. LES INDICATEURS DE GESTION	12
a. Taux d'occupation	12
b. Prix	14
c. Seuil d'équilibre	14
4. LA SYNTHÈSE APPRÉCIATIVE	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 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 2005 (en milliers d'€) :

RUBRIQUES	2005	2004	Variations	
			Montants	%
Immobilisations	7.925,35	5.986,30	+ 1.939,05	+ 32,4
Stocks	111,47	116,64	- 5,17	- 4,4
Créances	836,74	641,13	+ 195,61	+ 30,5
Placements de trésorerie	938,40	1.229,23	- 290,83	- 23,7
Disponible	894,67	481,95	+ 412,72	+ 85,6
Comptes de régularisation	26,51	32,81	- 6,30	- 19,2
TOTAUX	10.733,14	8.488,06	+ 2.245,08	+ 26,4

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 2005 de l'ordre de 397.200 €¹;
- les terrains et constructions pour 4,53 millions d'€ à fin 2005, en ce compris la maison "Les Viviers" pour environ 205.600 €²;
- du mobilier, du matériel et du matériel roulant pour un peu plus de 268.000 €³;
- des immobilisations en cours relatives à la construction de la nouvelle aile à hauteur de près de 2,48 millions d'€;
- la participation détenue dans le capital de la société coopérative intercommunale "AQUALIS" pour près de 248.000 €⁴.

En 2005, les acquisitions d'immobilisations atteignent une enveloppe de 2,29 millions d'€, dont 2,23 millions d'€ sont relatifs à la poursuite des travaux de construction de la nouvelle aile, tandis que les amortissements de l'année s'élèvent à environ 351.000 €.

Les stocks, certes en diminution "faciale" (- 5.170 €), continuent de monopoliser des ressources à hauteur d'environ 111.500 €. Ces valeurs stockées concernent notamment des langes, des produits d'entretien, le magasin technique et les denrées alimentaires. La nouvelle direction envisage d'ores et déjà la mise en œuvre d'une gestion centralisée des achats.

Parmi les créances à moins d'un an (836.740 €), l'on retrouve notamment :

- les montants à recevoir des patients pour près de 137.000 €⁵;
- les créances sur les organismes assureurs pour environ 506.000 €, dont près de 141.000 € sont relatifs à la convalescence;
- le solde 2005 à recevoir de l'INAMI dans le cadre de l'harmonisation des barèmes, soit pour 91.500 €;
- des indemnités d'assurance accidents du travail à recevoir pour 29.300 €;
- la créance nette sur l'ancien comptable et directeur faisant fonction, soit pour 50.000 €⁶.

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 2005 relative aux constructions s'élèvent à près de 253.000 €.

³ Près de 81.000 € de dotations aux amortissements 2005.

⁴ A fin 2005, AQUALIS affiche des fonds propres de 18,94 millions d'€, en ce compris des subventions en capital pour 6,54 millions d'€, pour un capital social libéré de 13,78 millions d'€.

⁵ Une réduction de valeur globale de plus de 8.600 € a été actée en 2005 pour deux patients.

⁶ Soit environ 205.000 € de créances brutes moins 154.500 € de réductions de valeur actées.

Par ailleurs, il convient de mettre en exergue le niveau de la trésorerie active qui avoisine, à fin 2005, un montant global de 1,83 million d'€⁷, soit une enveloppe en progression de près de 122.000 €. En matière de placements, la nouvelle direction a d'ores et déjà sollicité les banquiers en vue d'en dynamiser la gestion.

Les comptes de régularisation de l'actif ont principalement trait au "report" du stock de mazout de chauffage présent à fin 2005, soit pour près de 24.000 €.

b) Le passif du bilan

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

RUBRIQUES	2005	2004	Variations	
			Montants	%
Capital	6.544,39	6.544,39	-	-
Plus-values de réévaluation	109,67	109,67	-	-
Réserves	43,43	36,99	+ 6,44	+ 17,4
Bénéfice reporté	785,20	662,77	+ 122,43	+ 18,5
Subventions en capital	73,84	92,12	- 18,28	- 19,8
Provisions	-	-	-	-
Dettes à plus d'un an	1.986,97	217,80	+ 1.769,17	↗
Dettes à un an au plus	1.176,35	822,16	+ 354,19	+ 43,1
Comptes de régularisation	13,29	2,16	+ 11,13	↗
TOTAUX	10.733,14	8.488,06	+ 2.245,08	+ 26,4

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>
			264.000.000	6.544.389

⁷ En ce compris les plus-values latentes sur les placements à hauteur de plus de 103.000 €.

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

- 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 a été affecté comme suit (en milliers d'€) :
- | | |
|-------------------|---------------|
| Réserve légale : | 6,44 |
| Report à nouveau: | <u>122,43</u> |
| Total : | 128,87 |
- 4) Les subventions en capital, d'un montant net de près de 74.000 € à fin 2005, concernent le "reconditionnement" 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 2005).
- 5) Les dettes à plus d'un an (près de 2,0 millions d'€) ont trait aux prélèvements d'ores et déjà opérés sur deux crédits d'investissement remboursables en 20 ans d'un montant global de 3.315.962 € destinés à financer la construction de la nouvelle aile.
- 6) Les dettes à un an au plus (plus de 1,15 million d'€) reprennent notamment :
- les dettes fournisseurs pour près de 598.000 €⁹, en ce compris les factures à recevoir pour 66.500 €;
 - les acomptes reçus des résidents à valoir sur des hébergements de 2006, soit pour près de 99.000 €;
 - les soldes O.N.S.S. des 3^{ème} et 4^{ème} trimestres 2005 pour un peu plus de 50.000 €, en ce compris un montant de l'ordre de 20.000 € au titre de régularisation "MARIBEL" 2003 et 2004;
 - la provision destinée à couvrir les pécules de vacances promérités, soit pour plus de 394.000 €;
 - diverses sommes (excédents d'acomptes, ...) à rembourser aux résidents pour près de 28.000 €,
- 7) Les comptes de régularisation (13.300 €) sont relatifs aux charges, notamment d'intérêts, à imputer.

⁹ La progression de la rubrique, soit + 474.000 €, est à rapprocher des travaux de construction de la nouvelle aile qui étaient en cours à fin 2005.

Synthèse

Ce bilan présente les caractéristiques essentielles suivantes :

- les capitaux permanents (9,54 millions d'€, dont près de 2 millions d'€ de dettes à long terme) ont comme contrepartie active des immobilisations pour près de 8 millions d'€ (dont un peu plus de 7 millions d'€ de bâtiments) et de la trésorerie pour 1,83 million d'€;
- les fonds propres (7,56 millions d'€) représentent une proportion de l'ordre de 70 % du passif du bilan, soit un ratio de solvabilité "confortable";
- les actifs circulants (2,81 millions d'€) permettent de couvrir plus de deux fois l'exigible à court terme (1,19 million d'€), soit un ratio de liquidité favorable.

2) LES ÉLÉMENTS DU COMPTE DE RÉSULTATS

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

RUBRIQUES	2005	2004	Variations	
			Montants	%
Chiffre d'affaires	4.109,78	4.019,24	+ 90,54	+ 2,3
Autres produits d'exploitation	479,63	230,18	+ 249,45	+ 108,4
Sous-total (A)	4.589,41	4.249,42	+ 339,99	+ 8,0
Approvisionnements	525,24	480,46	+ 44,78	+ 9,3
Services et biens divers	656,22	672,86	- 16,64	- 2,5
Rémunérations	3.042,03	2.650,72	+ 391,31	+ 14,8
Amortissements et réductions de valeur	359,69	343,46	+ 16,23	+ 4,7
Autres charges d'exploitation	5,63	2,90	+ 2,73	+ 94,1
Sous-total (B)	4.588,81	4.150,40	+ 438,41	+ 10,6
Résultats d'exploitation (C) = (A - B)	0,60	99,02	- 98,42	- 99,4
Résultats financiers (D)	37,42	43,76	- 6,34	- 14,5
Résultats courants (E) = (C + D)	38,02	142,78	- 104,76	- 73,4
Résultats exceptionnels (F)	90,85	3,11	+ 87,74	↗
RESULTATS D'EXERCICE (E + F)	128,87	145,89	- 17,02	- 11,7

Ce tableau synthétique appelle les principaux commentaires suivants :

1. Chiffre d'affaires

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

		<u>2005</u>	<u>2004</u>	<u>écarts</u>
* Convalescence et cures	:	1.094,45	1.128,60	- 34,15
* Secteur M.R.	:	1.081,56	1.045,92	+ 35,64
* Secteur M.R.S.	:	1.474,19	1.506,99	- 32,80
* Médicaments ¹⁰	:	136,19	139,44	- 3,25
* Visites médicales ¹¹	:	109,24	99,71	+ 9,53
* Complément I.N.A.M.I. ¹²	:	169,51	52,57	+ 116,94
* Divers (linge, matériel incontinence, ...)	:	<u>44,64</u>	<u>46,01</u>	- <u>1,37</u>
Total	:	4.109,78	4.019,24	+ 90,54

De manière générale, nous relèverons que le nombre de journées M.R. est passé de 16.229 en 2004 à 17.063 en 2005, soit + 834 ou + 5,1 % et le nombre de journées M.R.S. est passé de 22.342 en 2004 à 22.547 en 2005, soit + 205 ou + 0,9 %.

Quant aux journées de convalescence, elles se sont quelque peu tassées au cours de l'exercice 2005 puisqu'elles sont passées de 24.163 en 2004 à 23.371 en 2005, soit - 792 ou - 3,3 %.

Comme en 2004, l'année 2005 s'est notamment caractérisée par un glissement "provisoire" de cinq lits de convalescence vers cinq lits de court séjour.

Soulignons également le "nouveau" mode de financement INAMI en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2004 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 s'élevant pour l'institution à 39.873 journées pour l'exercice 2005. Ce forfait, initialement fixé au 1^{er} janvier 2005 à 33,68 € par journée a été adapté au 1^{er} août 2005 et est passé à 34,37 € par journée¹³, le quota de journées étant quant à lui resté inchangé.

Les journées M.R. et M.R.S. facturées en 2005 dans le cadre du financement INAMI, soit 39.610 journées pour l'exercice 2005, représentent par conséquent plus de 99 % du quota.

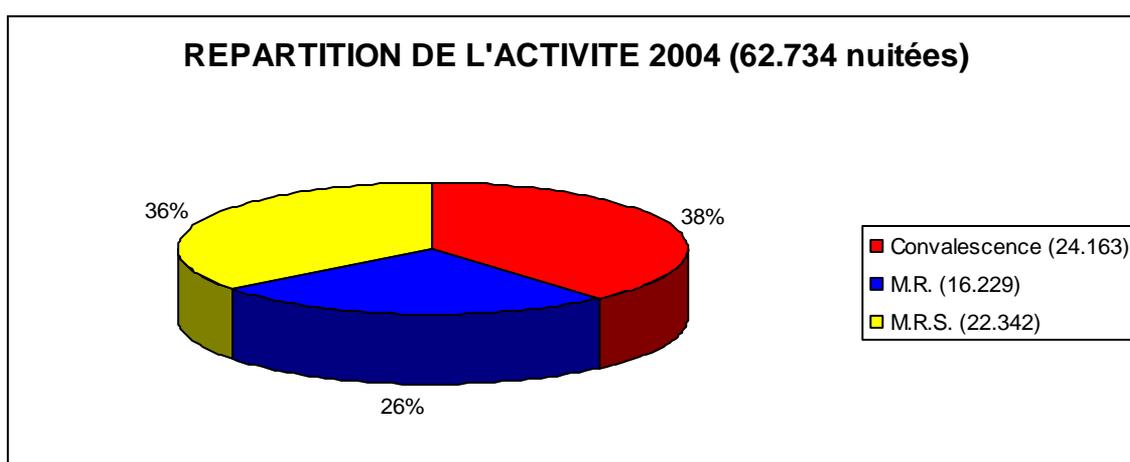
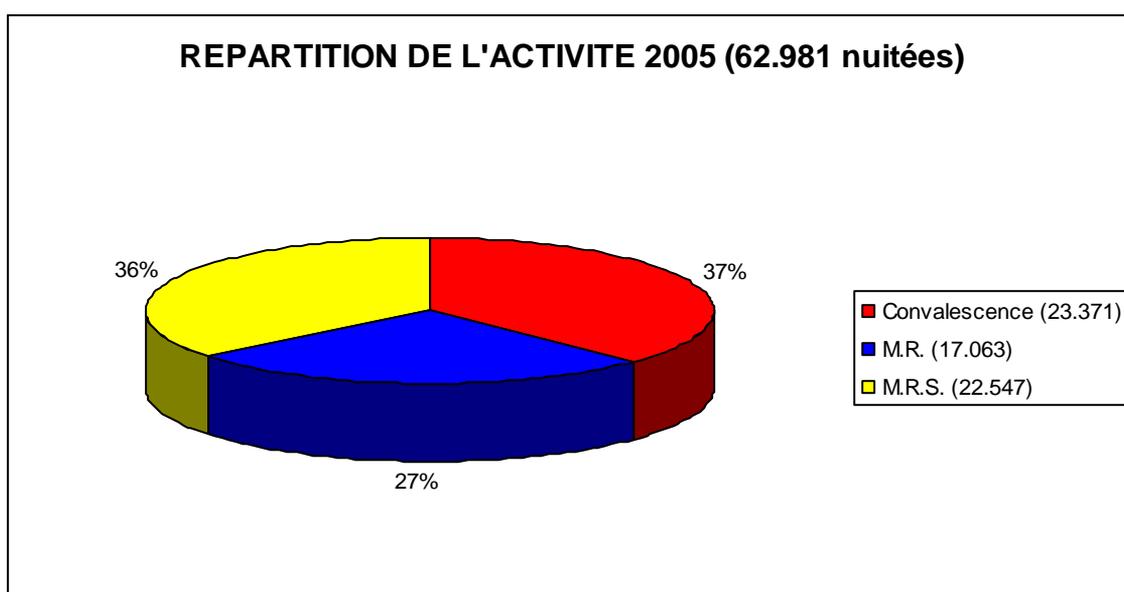
¹⁰ Convalescence (48.400 €), M.R. (32.200 €) et M.R.S. (55.600 €).

¹¹ Convalescence (50.300 €), M.R. (21.700 €) et M.R.S. (37.200 €).

¹² 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 les aménagements de fin de carrière.

¹³ Contre 34,92 € du 1^{er} janvier 2004 au 30 septembre 2004 et 35,96 € à partir du 1^{er} octobre 2004.

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 2005 (en €)	Recettes moyennes 2004 (en €)	Ecart (en €)
Convalescence hébergement	41,23	41,04	+ 0,19
M.R. hébergement	29,67	29,26	+ 0,41
M.R. organismes assureurs	34,16	35,18	- 1,02
M.R.S. hébergement	31,91	32,26	- 0,35
M.R.S. organismes assureurs	33,96	35,18	- 1,22

L'évolution la plus significative des prix moyens par journée se concentre au niveau de l'adaptation à la baisse des forfaits I.N.A.M.I. liés aux lits M.R. et M.R.S. dans le cadre du nouveau mode de financement.

Le complément I.N.A.M.I. de près de 170.000 € reprend notamment un montant de l'ordre de 128.000 € au titre d'intervention provisoire pour 2005 basée sur les données du personnel et du personnel normé financé en 2003 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 480.000 €, sont essentiellement relatifs :

- à la rétrocession opérée sur leurs honoraires par les kinésithérapeutes (38.500 €);
- aux remboursements de l'assurance accidents du travail (38.600 €);
- aux recettes de télédistribution (24.000 €);
- aux rentrées liées à la facturation des communications téléphoniques (27.700 €);
- aux loyers perçus (76.700 €);
- aux interventions "MARIBEL" (151.600 €)¹⁴;
- aux interventions du FOREM pour les travailleurs "A.P.E." (61.200 €).

¹⁴ Depuis 2005, ces interventions sont comptabilisées parmi les autres produits d'exploitation plutôt qu'en déduction de la masse salariale.

3. Approvisionnements

Les approvisionnements et marchandises (plus de 525.000 €) concernent notamment les denrées alimentaires (environ 263.000 €), les produits pharmaceutiques (plus de 131.000 €) ainsi que les alaises et le matériel d'incontinence (50.700 €).

Les réflexions développées par la nouvelle équipe dirigeante quant à la centralisation des achats devraient permettre, outre une meilleure maîtrise des dépenses et des valeurs stockées, un meilleur suivi des marges dégagées.

4. Services et biens divers

Les frais généraux (plus de 656.000 €) reprennent notamment les éléments suivants (en milliers d'€) :

- Charges locatives et d'entretien	:	83,18	(- 1,70)
- Coût des services extérieurs	:	64,56	(- 7,63)
- Petit matériel	:	31,33	(- 40,54)
- Honoraires médecins	:	115,79	(+ 4,07)
- Téléphone	:	31,82	(+ 4,71)
- Entretien du linge	:	19,59	(+ 0,93)
- Assurances	:	15,19	(- 15,63)
- Energies (électricité, eau, gaz, ...)	:	180,95	(+ 24,28)

A l'initiative de la nouvelle comptable, une ventilation plus précise des frais généraux devrait être mise en œuvre dès 2006.

5. Rémunérations

Les rémunérations s'élèvent à 3,04 millions d'€ en 2005, soit une masse en progression de 391.300 € par rapport à l'exercice 2004 ou + 14,8 %.

Cette augmentation s'explique notamment par le reclassement opéré en 2005 parmi les autres produits d'exploitation pour près de 220.000 € des différentes interventions tendant à compenser le coût de la masse salariale, soit notamment pour le "MARIBEL" et pour le personnel "A.P.E."

Au-delà des indexations et des adaptations barémiques, nous pointerons l'évolution à la hausse de l'effectif équivalent temps plein tel que repris dans le bilan social (72,27 en 2004¹⁵ contre 76,18 en 2005, soit + 3,91 E.T.P.).

6. Amortissements et réductions de valeur

Les charges non décaissées approchent, en 2005, une enveloppe de l'ordre de 360.000 €, soit 351.000 € d'amortissements et 8.600 € de réductions de valeur sur les créances pour prestations. Dès 2006, cette rubrique devrait évoluer à la hausse compte tenu de la mise en exploitation de la nouvelle aile.

7. Résultats financiers

Les produits financiers (59.400 €) sont à rapprocher des produits dégagés par le placement des liquidités (un peu plus de 41.000 €) ainsi que du transfert en résultats des subventions en capital (18.300 €).

Les charges financières (près de 22.000 €) sont principalement liées aux charges d'intérêts afférentes au financement externe de la construction de la nouvelle aile (environ 19.000 €).

Il en ressort en boni financier net de l'ordre de 37.400 €.

8. Résultats exceptionnels

Les résultats exceptionnels (+ 91.000 €) ont notamment été influencés par :

- la créance nette de 50.000 € actée sur l'ancien comptable et directeur faisant fonction;
- la régularisation positive nette à l'égard de l'O.N.S.S., soit pour environ 20.800 €;
- un complément de financement des aménagements de fin de carrière 2003 pour 35.500 €;
- la double-facturation 2005 opérée par l'ancien comptable et directeur faisant fonction, soit pour – 16.900 €.

¹⁵ Dont une quarantaine d'équivalents temps plein pour le personnel soignant.
Dont une quinzaine d'équivalents temps plein occupés sous statut particulier (A.P.E., Rosetta et Maribel).

Le résultat courant, soit le cumul de l'exploitation et du financier, consiste en un boni de l'ordre de 38.000 €, soit une "marge de manœuvre" correspondant à 0,9 % du chiffre d'affaires (contre près de 143.000 € en 2004, ce qui représentait une proportion de 3,6 % du chiffre d'affaires). Ce tassement résulte d'une progression plus rapide des charges d'exploitation (+ 10,6 %) par rapport aux produits d'activité (+ 8,0 %). Le recul des forfaits INAMI "MR / MRS" n'est pas étranger à cette évolution.

Par ailleurs, si l'on neutralise les éléments non décaissés ou non encaissés (soit essentiellement les amortissements pratiqués, les produits latents sur les placements et les transferts en résultats des subventions en capital), l'on remarque que le cash-flow hors éléments exceptionnels, c'est-à-dire les liquidités générées par les activités, atteint une enveloppe positive d'environ 350.000 € (contre 441.000 € en 2004, soit - 91.000 €).

Néanmoins, de manière générale, la prudence doit rester de mise dans la mesure où le budget 2006, qui tient compte d'une ouverture de la nouvelle aile au mois de mai avec 15 lits "MR", se conclut par une perte estimée de près de 50.000 €, le cash-flow projeté atteignant une enveloppe positive de près de 364.000 €.

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 :

	2005	2004
Convalescence U.N.M.S.	18.690	18.871
Convalescence autres	5.041	5.292
M.R.	17.063	16.229
M.R.S.	22.547	22.342
TOTAL	62.981	62.734

Le nombre de journées a augmenté de 247, soit une progression de 0,4 %.

Compte tenu d'une capacité globale de 180 lits, le taux d'occupation se monte à 95,9 % (contre 95,2 % en 2004) ou encore 172,6 lits occupés en moyenne (contre 171,4 en 2004).

Par ailleurs, le tableau suivant permet de synthétiser l'activité 2005 :

	Journées	%	Occupation moyenne (en lits)	Lits "agrés"	%
M.R.	17.063	27,09	46,75	50 ¹⁶	93,50
M.R.S.	22.547	35,80	61,77	64	96,52
Convalescence	23.371	37,11	64,03	66	97,02
	62.981	100,00	172,55	180	95,86

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

		2005	2004
M.R.	0	9.315	9.337
	A	6.945	6.470
	B	<u>580</u>	<u>422</u>
		16.840	16.229
M.R.S.	B	7.901	8.192
	C	7.108	6.024
	C ⁺	<u>7.209</u>	<u>8.126</u>
		22.218	22.342

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

Convalescence	: 1.215	(soit une moyenne de plus de 19 jours par séjour)
M.R.	: 80	(soit une moyenne de plus de 213 jours par séjour)
M.R.S.	: <u>110</u>	(soit une moyenne de près de 205 jours par séjour)
Total	: 1.405	contre 1.422 en 2004

¹⁶ Dont cinq lits de court séjour "transférés" depuis 2004 de la convalescence.

b) Prix

Ceux-ci s'établissent comme suit :

Type de chambre	M.R.	M.R.S.	Convalescence
1 lit	33,02 €	35,94 €	45,00 €
2 lits	30,55 €	33,47 €	39,00 €
commune	28,07 €	30,99 €	36,00 €

Les prix d'hébergement en M.R.S. sont demeurés inchangés, alors qu'ils ont progressé globalement de 1,22 € en M.R.

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 23,00 € par jour.

Quant aux forfaits I.N.A.M.I., ils ont évolué de la manière suivante :

		O	A	B	C	C Déments
M.R.	1 ^{er} janvier au 31 juillet	33,68	33,68	33,68	-	-
	1 ^{er} août au 31 décembre	34,37	34,37	34,37	-	-
M.R.S.	1 ^{er} janvier au 31 juillet	-	-	33,68	33,68	33,68
	1 ^{er} août au 31 décembre	-	-	34,37	34,37	34,37

c) Seuil d'équilibre

Le résultat "hors éléments exceptionnels", soit près de 59.000 €, se ventile comme suit :

- ◆ Marge variable par nuitée = 52,24 € / nuitée
(3.290.249,42 € / 62.981 nuitées)
- ◆ Frais fixes nets à couvrir = 3.252.227,21 €¹⁷

soit un seuil de rentabilité de 62.255 nuitées¹⁸ ou 94,8 % d'occupation ou 170,6 lits occupés en moyenne¹⁹.

¹⁷ Dont les frais de rémunération pour un montant net de 2,82 millions d'€.

¹⁸ Soit les frais fixes nets à couvrir (3.252.227,21 €) divisés par la marge variable par nuitée (52,24 €).

¹⁹ Contre 60.084 nuitées, 90,0 % d'occupation et 164,6 lits en 2004.

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 organisationnel, la nouvelle équipe dirigeante a d'ores et déjà entamé des réflexions visant à l'amélioration de l'organisation générale de la société, soit notamment quant à la gestion centralisée des achats, quant à l'évolution du logiciel comptable, quant à la mise en œuvre d'une comptabilité analytique et quant au suivi des prestations du personnel. A cet égard, le prochain exercice doit être mis à profit afin de les concrétiser.
- b) en dépit de la montée en puissance des dettes à long terme (près de 2 millions d'€ à fin 2005), le bilan de l'intercommunale conserve une structure très solide dans la mesure où :
 - les capitaux propres, qui s'élèvent à 7,6 millions d'€, représentent une proportion de l'ordre de 70 % du passif du bilan;
 - les capitaux permanents (9,5 millions d'€) ont comme contrepartie active des immobilisations pour près de 8 millions d'€ (dont un peu plus de 7 millions d'€ de bâtiments) et de la trésorerie pour 1,8 million d'€;
 - les actifs circulants (2,8 millions d'€) couvrent 2,4 fois les dettes à court terme (1,2 million d'€).
- c) le boni courant 2005 (38.000 €) a été notamment influencé par :
 - la conservation d'un excellent taux d'occupation qui, compte tenu d'une capacité de 180 lits, approche globalement la barre des 96 %;
 - 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 170.000 €;
 - la production de revenus locatifs à hauteur de plus de 76.000 €;
 - la prise en charge de rémunérations à concurrence d'un montant net de l'ordre de 2,82 millions d'€, ce qui a permis de rétribuer environ 76 équivalents temps plein;
 - la comptabilisation de charges d'amortissement pour 351.000 €;
 - l'enregistrement de profits financiers nets pour environ 37.000 €, en ce compris 18.300 € de transferts en résultats des subventions en capital.
- d) le tassement du résultat courant (- 105.000 €) résulte d'une progression plus rapide des charges d'exploitation (+ 10,6 %) par rapport aux produits d'activité (+ 8,0 %). Le recul des forfaits INAMI "MR / MRS" n'est pas étranger à cette évolution.

- e) le boni exceptionnel de près de 91.000 € reprend notamment :
- la créance nette de 50.000 € actée sur l'ancien comptable et directeur faisant fonction;
 - la régularisation positive nette à l'égard de l'O.N.S.S., soit pour environ 20.800 €;
 - un complément de financement des aménagements de fin de carrière 2003 pour 35.500 €;
 - la double-facturation 2005 opérée par l'ancien comptable et directeur faisant fonction, soit pour – 16.900 €.
- f) si l'on neutralise les éléments non décaissés (soit principalement les charges d'amortissement, les produits financiers latents et les transferts en résultats des subventions en capital), l'on constate que le cash-flow courant, c'est-à-dire les liquidités générées par les activités, atteint une masse positive de l'ordre de 350.000 €;
- g) les journées et taux d'occupation de l'exercice 2005 calculés sur la base d'une capacité globale de 180 lits se présentent comme suit :

	Journées	%	Occupation moyenne (en lits)	Lits "agréés"	%
M.R.	17.063	27,09	46,75	50 ²⁰	93,50
M.R.S.	22.547	35,80	61,77	64	96,52
Convalescence	23.371	37,11	64,03	66	97,02
	62.981	100,00	172,55	180	95,86

Les journées réalisées en M.R. et M.R.S. (39.610) dans le cadre du financement I.N.A.M.I. représentent une proportion de plus de 99 % du quota de journées facturables attribué à l'institution pour l'exercice 2005 (39.873).

Le seuil de rentabilité se situe en 2005 à 62.255 nuitées ou environ 94,8 % d'occupation ou près de 170,6 lits occupés en moyenne.

²⁰ Dont cinq lits de court séjour "transférés" depuis 2004 de la convalescence.

- h) le budget 2006, établi compte tenu de l'ouverture de la nouvelle au mois de mai avec 15 lits "MR" se conclut par une perte estimée d'environ 50.000 €, le cash-flow projeté atteignant une enveloppe positive de près de 364.000 €.

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

Néanmoins, avec le recul, il est permis de considérer que les instances dirigeantes ont réagi avec à-propos dans des circonstances pour le moins difficiles. La nomination rapide d'une nouvelle équipe dirigeante d'ores et déjà opérationnelle en constitue un bel exemple.

Forte d'une structure bilantaire qui reste solide et d'une activité qui se maintient à un haut niveau, 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 budgétée pour 2006 est là pour rappeler qu'il convient de demeurer prudent et rigoureux, la qualification des 30 lits de la nouvelle, 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

F. DAERDEN