

Rue A. Defuisseaux, 116  
B-4431 Loncin  
T. + 32 (0)4 263 26 59  
F. + 32 (0)4 247 04 43  
www.bcgreviseurs.be  
info@bcgrevisseurs.be

**RAPPORT D'ANALYSE FINANCIÈRE  
DES COMPTES ANNUELS 2008  
DE L'INTERCOMMUNALE  
"CENTRE D'ACCUEIL LES HEURES CLAIRES"  
Avenue Reine Astrid, 131  
4900 SPA**

**Loncin, le 23 avril 2009**

## 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	4
<b>2. LES ELEMENTS DU COMPTE DE RESULTATS</b>	8
1. Chiffre d'affaires	9
2. Autres produits d'exploitation	12
3. Approvisionnements	12
4. Services et biens divers	13
5. Rémunérations	13
6. Amortissements et réductions de valeur	13
7. Résultats financiers	14
8. Résultats exceptionnels	14
<b>3. LES INDICATEURS DE GESTION</b>	15
a. Taux d'occupation	15
b. Prix	17
c. Seuil d'équilibre	17
<b>4. LA SYNTHÈSE APPRÉCIATIVE</b>	18

## **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 2008 (en milliers d'€) :

RUBRIQUES	2008	2007	Variations	
			Montants	%
Immobilisations	11.627,36	8.903,79	+ 2.723,57	+ 30,6
Stocks	65,48	67,72	- 2,24	- 3,3
Créances	2.352,69	964,70	+ 1.387,99	↗
Placements de trésorerie	926,45	1.274,00	- 347,55	- 27,3
Disponible	113,78	92,39	+ 21,39	+ 23,2
Comptes de régularisation	79,94	68,63	+ 11,31	+ 16,5
<b>TOTAUX</b>	<b>15.165,70</b>	<b>11.371,23</b>	<b>+ 3.794,47</b>	<b>+ 33,4</b>

Compte tenu de l'augmentation de capital par apports en nature intervenue en 2008, soit pour plus de 3,1 millions d'€, les actifs immobilisés progressent nettement (+ 2,7 millions d'€).

En 2008, la charge d'amortissements avoisine 546.000 €.

Pour rappel, l'augmentation de capital concrétisée en 2008 s'inscrivait dans le cadre de la reprise, à la mi-2008, de la gestion des 107 lits du CPAS de Spa (soit 67 lits MR et 40 lits MRS) ainsi que de la Résidence Léon d'Andrimont appartenant au CPAS de Limbourg (soit 41 lits MR), soit dans le détail (en €) :

<u>apporteurs</u>	<u>biens apportés</u>	<u>valorisation</u> <u>retenue</u>
CPAS de Spa	107 lits	540.000
CPAS de Limbourg	41 lits	205.000
CPAS de Limbourg	Terrains Résidence Léon d'Andrimont	278.000
CPAS de Limbourg	Bâtiments Résidence Léon d'Andrimont	524.000
CPAS de Limbourg	Travaux de mise en conformité et de rénovation	<u>1.558.000</u>
		2.565.000
<b>Total</b>		<b>3.105.000</b>

Quant aux actifs immobilisés, relevons également :

- un acompte de 50.000 € payé pour l'achat du terrain jouxtant la résidence Léon d'Andrimont, acompte à valoir sur une transaction globale (hors frais) de plus de 460.000 €;
- la participation détenue dans le capital de la société coopérative intercommunale "AQUALIS" pour près de 248.000 €<sup>1</sup>.

Les stocks, composés essentiellement de langes, de produits d'entretien et du magasin technique, demeurent relativement stables, soit à hauteur d'un peu plus de 65.000 €.

---

<sup>1</sup> A fin 2008, AQUALIS affiche des fonds propres de 17,23 millions d'€, en ce compris des subventions en capital pour 5,74 millions d'€, pour un capital social libéré de 14,31 millions d'€.

Suite à la reprise au 1<sup>er</sup> juillet 2008 des activités des CPAS de Spa et de Limbourg, les créances à court terme augmentent de manière sensible (2,35 millions d'€, soit + 1,39 million d'€). Parmi celles-ci, l'on retrouve notamment :

- les montants à recevoir des patients pour 404.000 €, soit + 229.000 €;
- les créances sur les organismes assureurs pour 1,33 million d'€, soit + 726.000 €. Au-delà de la reprise des activités évoquée ci-dessus, mentionnons aussi que les forfaits INAMI n'ont été connus que tard dans l'année, ce qui a entraîné un retard dans la facturation aux organismes assureurs;
- le solde 2008 à recevoir de l'INAMI dans le cadre de l'harmonisation des barèmes ainsi que des aménagements de fin de carrière, soit pour environ 80.000 €;
- une avance payée à l'ONSS pour le 1<sup>er</sup> trimestre 2009, soit pour plus de 80.000 €;
- le solde MARIBEL à recevoir pour le 4<sup>ème</sup> trimestre 2008, soit pour environ 80.000 €;
- les produits à recevoir des CPAS de Spa et de Limbourg (217.000 €) quant à la couverture des pécules de sortie des agents repris sur le pay-roll de l'Intercommunale;
- l'intervention du CPAS de Limbourg (62.500 €) dans le besoin de financement de la Résidence Léon d'Andrimont.

Par ailleurs, la trésorerie active dépasse, à fin 2008, le million d'€, soit une enveloppe en recul de 326.000 €, la problématique de la facturation aux organismes assureurs pesant à plein sur cette évolution. Le cash-flow 2008 approche pour sa part les 860.000 €.

Les comptes de régularisation de l'actif (80.000 € à fin 2008, soit + 11.000 €), ont notamment trait au "report" du stock de mazout de chauffage (environ 8.300 € à fin 2008), ainsi qu'à diverses charges d'assurances et de maintenance à reporter pour 58.700 €.

b) Le passif du bilan

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

RUBRIQUES	2008	2007	Variations	
			Montants	%
Capital	7.827,24	6.544,39	+ 1.282,85	+ 19,6
Prime d'émission	1.822,15	0,00	+ 1.822,15	↗
Plus-values de réévaluation	109,67	109,67	-	-
Réserves	60,88	45,39	+ 15,49	+ 34,1
Bénéfice reporté	1.059,07	764,63	+ 294,44	+ 38,5
Subventions en capital	22,41	37,27	- 14,86	- 39,9
Provisions	-	-	-	-
Dettes à plus d'un an	2.701,41	2.867,20	- 165,79	- 5,8
Dettes à un an au plus	1.550,74	986,32	+ 564,42	+ 57,2
Comptes de régularisation	12,13	16,36	- 4,23	- 25,9
<b>TOTAUX</b>	<b>15.165,70</b>	<b>11.371,23</b>	<b>+ 3.794,47</b>	<b>+ 33,4</b>

Ce tableau synthétique appelle les principaux commentaires suivants :

- 1) Sous l'impulsion de l'augmentation de capital par apports en nature réalisée en 2008 (3,11 millions d'€) ainsi que du boni engrangé en 2008 (+ 310.000 €), les fonds propres de l'Intercommunale se renforcent significativement (10,9 millions d'€ à fin 2008, soit + 3,4 millions d'€ ou + 45 %).

- 2) Le capital (7,83 millions d'€) se compose désormais comme suit, la partie fixe demeurant inchangée à 384.234,96 € :

<u>Parts AA apports en espèces :</u>	<u>nombre de parts</u>	<u>valorisation (en €)</u>
Commune de Verviers	2	12.394,68
Commune de Dison	4	24.789,35
Commune de Limbourg	1	6.197,34
Commune de Pepinster	2	12.394,68
Commune de Welkenraedt	1	6.197,34
Commune de Spa	22	136.341,44
Commune de Jalhay	1	6.197,34
Fondation Réseau Solidaris	<u>10</u>	<u>61.973,38</u>
	43	266.485,55
<u>Parts AA apports en nature :</u>		
CPAS de Spa	36	223.104,24
CPAS de Limbourg	171	<u>1.059.745,14</u>
		1.282.849,38
<u>Parts AB apports en espèces :</u>		
Commune de Verviers	2	12.394,68
Commune de Dison	4	24.789,35
Commune de Limbourg	1	6.197,34
Commune de Pepinster	1	6.197,34
Commune de Jalhay	1	6.197,34
Fondation Solidaris	<u>10</u>	<u>61.973,38</u>
	19	117.749,43
<u>Parts AB apports en nature :</u>		
CPAS de Spa	34	210.709,50
<u>Parts B apports en nature :</u>		
P & V Assurances	48	5.949.444,60
<b>Total</b>		<b>7.827.238,46</b>

- 3) Dans le cadre de l'augmentation de capital par apports en nature, une prime d'émission de 1,82 million d'€ a été constituée.
- 4) Les plus-values de réévaluation (110.000 €) revêtent un caractère historique dans la mesure où elles ont trait aux immobilisations apportées initialement par P & V.
- 5) Le résultat positif de l'exercice, soit un excédent de recettes de 310.000 € a été affecté à concurrence de 5 % à la réserve légale (15.500 €), le solde étant porté en majoration du boni reporté, celui-ci s'élevant à 1,06 million d' € à fin 2008.
- 6) Les subventions en capital (22.400 € à fin 2008) concernent le "reconditionnement" et l'équipement du siège social (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 15.000 € en 2008).
- 7) Les dettes à plus d'un an (2,70 millions d'€) sont relatives aux tranches long terme des deux crédits d'investissements qui ont permis de financer la construction de la nouvelle aile de Spa (montant global de 3,32 millions d'€ remboursable en 20 ans).
- 8) Les dettes à un an au plus (1,55 million d' € à fin 2008) 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 294.000 €, en ce compris les factures à recevoir;
  - les acomptes reçus des résidents à valoir sur des hébergements de 2009, soit pour 127.000 €;
  - le précompte professionnel de décembre 2008 pour 164.000 €;
  - le solde ONSS du 4<sup>ème</sup> trimestre 2008 pour 178.000 €;
  - la provision destinée à couvrir les pécules de vacances, soit pour 540.000 €;
  - diverses sommes (excédents d'acomptes, ...) à rembourser aux résidents pour près de 70.000 €.
- 9) Les comptes de régularisation du passif (12.000 €) ont trait à diverses charges à imputer (téléphone, jetons de présence, ...).

## Synthèse

**Ce bilan présente les caractéristiques essentielles suivantes :**

- **les capitaux permanents (13,6 millions d'€, dont 2,7 millions d'€ de dettes à long terme) ont comme contrepartie active des immobilisations pour 11,6 millions d'€ (dont 10,0 millions d'€ de bâtiments) et de la trésorerie pour 1,0 million d'€;**
- **les fonds propres (10,9 millions d'€, dont 5,9 millions d'€ de capital "P & V Assurances" et 3,1 millions d'€ d'augmentation de capital par apports en nature intervenue en 2008) représentent une proportion de l'ordre de 72 % du passif du bilan, soit un ratio de solvabilité qui demeure conséquent;**
- **les actifs circulants (3,54 millions d'€) permettent de couvrir plus de deux fois l'exigible à court terme (1,56 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	2008	2007	Variations	
			Montants	%
Chiffre d'affaires	6.338,13	4.900,88	+ 1.437,25	+ 29,3
Autres produits d'exploitation	1.040,07	417,30	+ 622,77	↗
<b>Sous-total (A)</b>	<b>7.378,20</b>	<b>5.318,18</b>	<b>+ 2.060,02</b>	<b>+ 38,7</b>
Approvisionnements	614,24	531,17	+ 83,07	+ 15,6
Services et biens divers	902,12	683,67	+ 218,45	+ 32,0
Rémunérations	5.015,03	3.577,63	+ 1.437,40	+ 40,2
Amortissements et réductions de valeur	562,99	469,08	+ 93,91	+ 20,0
Autres charges d'exploitation	4,45	6,37	- 1,92	- 30,1
<b>Sous-total (B)</b>	<b>7.098,83</b>	<b>5.267,92</b>	<b>+ 1.830,91</b>	<b>+ 34,8</b>
<b>Résultats d'exploitation (C) = (A - B)</b>	<b>279,37</b>	<b>50,26</b>	<b>+ 229,11</b>	<b>↗</b>
Résultats financiers (D)	-40,16	-62,57	+ 22,41	+ 35,8
<b>Résultats courants (E) = (C + D)</b>	<b>239,21</b>	<b>-12,31</b>	<b>+ 251,52</b>	<b>↗</b>
Résultats exceptionnels (F)	70,72	51,38	+ 19,34	+ 37,6
<b>RESULTATS D'EXERCICE (E + F)</b>	<b>309,93</b>	<b>39,07</b>	<b>+ 270,86</b>	<b>↗</b>

Les résultats par sites peuvent se ventiler comme suit (en milliers d'€):

	Site Heures Claires	Site Collinet	Site Léon d'Andrimont	TOTAL
Résultat d'exploitation	199,71	137,70	-58,04	279,37
Résultat courant	159,62	137,69	-58,10	239,21
Résultat de l'exercice	230,34	137,69	-58,10	309,93

Ce tableau synthétique appelle les principaux commentaires suivants :

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

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

		<u>2008</u>	<u>2007</u>	<u>écarts</u>
* Secteur convalescence	:	1.160,26	1.571,03	- 410,77
* Secteur MR	:	2.275,32	1.156,11	+ 1.119,21
* Secteur MRS	:	2.079,25	1.548,29	+ 530,96
* Médicaments	:	79,19	85,42	- 6,23
* Visites médicales	:	162,69	133,46	+ 29,23
* Complément INAMI <sup>2</sup>	:	292,81	156,76	+ 136,05
* Location résidences services	:	103,37	89,94	+ 13,43
* Divers (linge, téléphones, matériel incontinence, ...)	:	<u>185,24</u>	<u>159,87</u>	<u>+ 25,37</u>
<b>Total</b>	:	6.338,13	4.900,88	+ 1.437,25

En synthèse quant à l'activité, soulignons :

- la reprise au 1<sup>er</sup> juillet 2008 de l'exploitation de 108 lits MR (67 lits du CPAS de Spa et 41 lits du CPAS de Limbourg);
- la reprise au 1<sup>er</sup> juillet 2008 de l'exploitation de 40 lits MRS du CPAS de Spa;
- parmi ces lits repris à la mi-2008, le maintien en portefeuille de 8 lits MR apportés par le CPAS de Spa;
- suite à ces reprises, le recul de la convalescence (50 lits, soit – 48 lits).

Pour rappel, depuis le 1<sup>er</sup> mai 2006, l'Institution bénéficie aussi de la location de 11 appartements de résidences services.

Les journées réalisées en 2008 peuvent se décomposer comme suit (par site) :

	<b>Site Heures Claire</b>	<b>Site Collinet</b>	<b>Site Léon d'Andrimont</b>	<b>TOTAL</b>
MR	20.460	7.530	6.797	34.787
MRS	29.737	0	0	29.737
Convalescence	<u>22.156</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>22.156</u>
Total	72.353	7.530	6.797	86.680

<sup>2</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.

La location des appartements de résidences services a permis de générer un revenu locatif de l'ordre de 103.000 € pour un taux d'occupation de près de 100 % (131,6 mois facturés sur un total de 132 mois possibles).

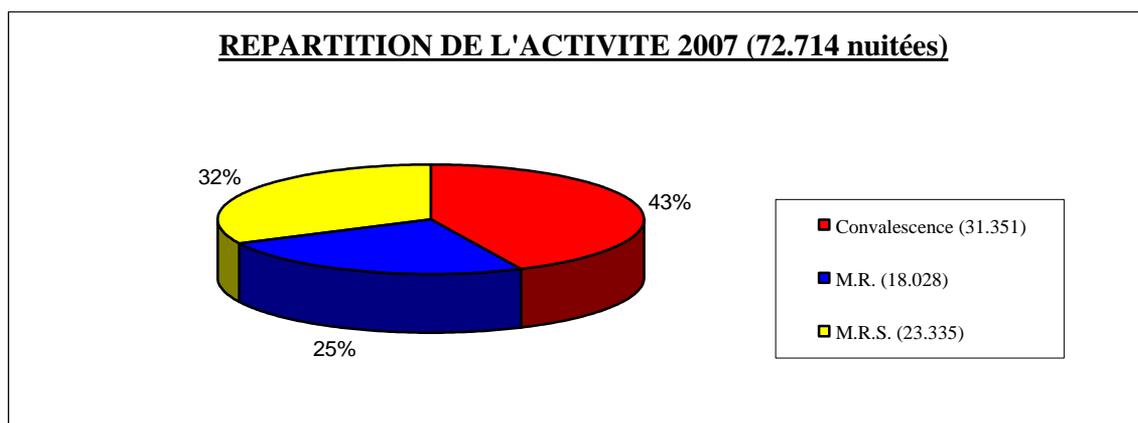
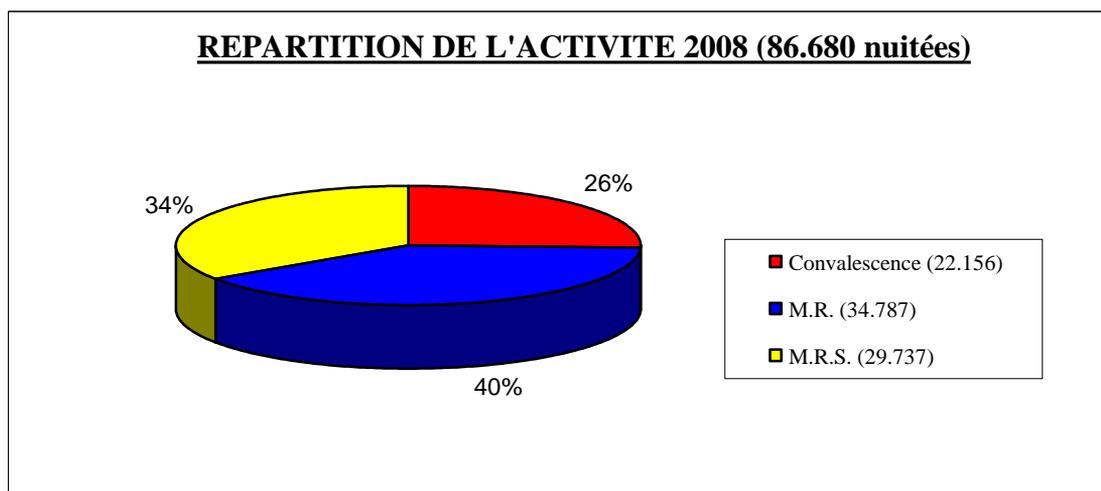
Pour rappel, depuis 2004, un nouveau mode de financement consistant en des interventions forfaitaires uniformisées pour les activités MR et MRS avec la fixation d'un quota annuel de journées "facturables" est d'application. Le pourcentage de journées réalisées par rapport au quota se décompose comme suit :

	Sites Heures Claires et Collinet	Site Léon d'Andrimont
Quota de journées	61.412	7.491
Journées réalisées	<u>57.727</u>	<u>6.797</u>
%tage réalisé	94,0%	90,7%

Le forfait journalier INAMI MR et MRS a évolué comme suit au cours de l'exercice 2008 :

	Sites Heures Claires et Collinet	Site Léon d'Andrimont
forfait au 1er janvier 2007	33,82 €	-
forfait au 1er janvier 2008	36,87 €	-
forfait au 1er avril 2008	37,68 €	-
forfait au 1er mai 2008	38,42 €	-
forfait au 1er juillet 2008	37,17 €	22,34 €
forfait au 1er septembre 2008	37,92 €	22,78 €

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



Le complément INAMI de 293.000 € reprend notamment un montant de 250.000 € au titre d'intervention pour 2008 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 1,04 million d'€, sont essentiellement relatifs :

- à la rétrocession opérée sur leurs honoraires par les kinésithérapeutes (48.000 €);
- aux remboursements de l'assurance accidents du travail et du fonds des maladies professionnelles (25.500 €);
- aux loyers perçus (65.000 €);
- aux interventions MARIBEL (232.000 €, soit + 70.000 €);
- aux interventions du FOREM pour les travailleurs APE (201.000 €, soit + 125.000 €);
- à la facturation au CPAS de Spa des pécules de sortie des agents repris sur le pay-roll de l'Intercommunale, des indemnités de rupture pour 3 agents et des travaux de mise en conformité des locaux, soit pour un montant global de 242.000 €;
- à la facturation au CPAS de Limbourg des pécules de sortie des agents repris sur le pay-roll de l'Intercommunale ainsi que de l'intervention dans le déficit du 2<sup>ème</sup> semestre 2008 de la Résidence Léon d'Andrimont, soit pour un montant global de 166.000 €.

## **3. Approvisionnements**

Les approvisionnements et marchandises (614.000 € en 2008, soit + 83.000 € ou + 15,6 %) concernent notamment les denrées alimentaires (374.000 €), les produits pharmaceutiques (72.000 €) ainsi que les alaises et le matériel d'incontinence (55.000 €).

La hausse de la rubrique est évidemment à rapprocher de celle de l'activité.

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

Les frais généraux (902.000 € en 2008, soit + 218.000 € ou + 32,0 %) reprennent notamment les principaux éléments suivants (en milliers d'€) :

- Charges locatives et d'entretien	:	130,44
- Coût des services extérieurs	:	87,96
- Honoraires médecins	:	161,47
- Téléphone	:	29,65
- Entretien du linge	:	37,80
- Assurances	:	17,97
- Energies (électricité, eau, gaz, ...)	:	274,76

A ce niveau aussi, l'augmentation des frais généraux doit être mise en parallèle avec les reprises d'activités.

#### **5. Rémunérations**

Dans ce contexte d'accroissement des activités, les rémunérations s'élèvent à 5,02 millions d'€ en 2008, soit une masse salariale en progression de 1,44 million d'€ par rapport à l'exercice 2007 ou + 40,2 %.

Pour expliquer cette évolution à la hausse, nous pointerons notamment :

- la progression de l'effectif occupé repris au bilan social (117 E.T.P. en 2008 contre 91 E.T.P. en 2007, soit + 26 E.T.P. ou + 29 %);
- les indexations de février, juin et octobre 2008 (2 % chacune);
- les différents pécules de sortie et indemnités de rupture payés dans le cadre des reprises d'activités;
- les adaptations barémiques.

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

Les charges non décaissées s'élèvent, en 2008, à 563.000 € (dont 546.000 d'amortissements), soit + 94.000 € ou + 20,0 %.

## **7. Résultats financiers**

Si l'on intègre le précompte mobilier retenu à la source (1.670 €), l'année 2008 se conclut en mali financier d'un peu plus de 40.000 €.

Les produits financiers (73.000 € en 2008, soit + 10.000 €) reprennent notamment les produits de placement (11.000 €), les plus-values réalisées sur les placements financiers (46.000 €) et les subventions en capital (15.000 €).

Le recul des charges des dettes (111.000 € en 2008, soit – 6.000 €) concerne le financement de la nouvelle aile sur le site des Heures Claires.

## **8. Résultats exceptionnels**

Le boni exceptionnel 2008 (+ 71.000 €) est principalement conditionné par des régularisations positives de subventions relatives aux années antérieures (3<sup>ème</sup> volet et harmonisation des barèmes pour l'essentiel).

**Sous l'impulsion des reprises d'activités à la mi-2008, reprises potentiellement "amorties" par des "interventions extérieures", l'année 2008 se conclut en boni courant à hauteur de près de 240.000 €.**

**Sur le plan des liquidités générées par les activités courantes, l'année 2008 se conclut en cash-flow à hauteur d'environ 787.000 € (contre 445.000 € en 2007), ces liquidités étant notamment disponibles pour rembourser les échéances en capital des emprunts contractés (soit 166.000 € en 2009).**

**Quant au budget 2009 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 – 42.000 € ainsi que d'un cash-flow projeté d'environ 582.000 €.**

**Compte tenu de projets d'investissements relativement ambitieux, il convient de demeurer vigilant.**

### 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 :

	2008	2007	écarts
Convalescence UNMS	16.007	23.403	-7.396
Convalescence autres	<u>6.149</u>	<u>7.948</u>	<u>-1.799</u>
	22.156	31.351	-9.195
MR	34.787	18.028	16.759
MRS	29.737	23.335	6.402
<b>TOTAL</b>	<b>86.680</b>	<b>72.714</b>	<b>13.966</b>

Compte tenu de la reprise des activités MR et MRS des CPAS de Spa et de Limbourg au 1<sup>er</sup> juillet 2008, le nombre de journées a augmenté de 13.966 ou + 19,2 %.

Si l'on tient compte d'une capacité globale de 304 lits depuis 1<sup>er</sup> juillet 2008 (contre 212 auparavant), le taux d'occupation se monte à près de 92 % (contre 94 % en 2007) ou encore 237 lits occupés en moyenne (contre 199 en 2007).

Pour rappel, le taux d'occupation des 11 appartements de résidence services avoisine les 100 %.

Par ailleurs, le tableau suivant permet de synthétiser l'activité 2008 :

	Journées	%	Occupation moyenne (en lits)	Lits "agrés"	%
MR	34.787	40,1	95,3	150 <sup>3</sup>	94,8
MRS	29.737	34,3	81,5	104	96,6
Convalescence	22.156	25,6	60,7	50	83,1
	<b>86.680</b>	<b>100,0</b>	<b>237,5</b>	<b>304<sup>4</sup></b>	<b>91,7</b>

La ventilation des degrés de dépendance (nombre de nuitées ventilées par forfaits INAMI) se présente comme suit :

		2008	2007
M.R.	0	14.912	8.405
	A	12.826	7.470
	B	3.633	1.401
	C	843	206
	CD	<u>1.509</u>	<u>315</u>
	<b>33.723</b>	<b>17.797</b>	
M.R.S.	B	9.003	9.325
	C	6.194	5.821
	C <sup>+</sup>	<u>13.939</u>	<u>7.915</u>
	<b>29.136</b>	<b>23.061</b>	

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

Convalescence	: 1.028	(soit une moyenne de 21,6 jours par séjour)
MR	: 221	(soit une moyenne de 157,4 jours par séjour)
MRS	: <u>158</u>	(soit une moyenne de 188,2 jours par séjour)
Total	: 1.407	contre 1.857 en 2007 (dont 1.697 en convalescence)

<sup>3</sup> Dont 8 lits de cours séjours.

<sup>4</sup> Compte non tenu de 8 lits MR en portefeuille.

## b) Prix

Ceux-ci s'établissent comme suit (pour les sites "Heures Claires" et "Collinet" depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2008) :

Type de chambre	MR	MRS	Convalescence
1 lit	35,38 €	36,66 €	52,40 €
2 lits	32,74 €	34,14 €	46,22 €
commune	30,08 €	31,61 €	43,13 €

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

Depuis octobre 2008, l'intervention U.N.M.S. (convalescence) se monte à 24 € par jour.

Au niveau de la résidence Léon d'Andrimont, les prix s'établissent comme suit (depuis le 1<sup>er</sup> novembre 2008):

Type de chambre	Habitants de la Commune de Limbourg	Habitants hors de la Commune de Limbourg	Réduction octroyée
1 lit	34,62 €	37,86 €	3,24 €
2 lits	28,12 €	31,37 €	3,25 €
Ménage	56,25 €	62,75 €	6,50 €

## c) Seuil d'équilibre

Le résultat "hors éléments exceptionnels", soit un bénéfice de 239.000 €, se ventile comme suit :

- ◆ Marge variable par nuitée = 58,91 € / nuitée  
(5.106.685,91 € / 86.680 nuitées)
- ◆ Frais fixes nets à couvrir = 4.867.475,19 €<sup>5</sup>

soit un seuil de rentabilité de 82.620 nuitées<sup>6</sup> ou 87,6 % d'occupation ou 226 lits occupés en moyenne<sup>7</sup>.

<sup>5</sup> Dont les frais de rémunération pour un montant net de 4,56 millions d'€.

<sup>6</sup> Soit les frais fixes nets à couvrir (4.867.475,19 €) divisés par la marge variable par nuitée (58,91 €).

<sup>7</sup> Contre 72.941 nuitées, 94,3 % d'occupation et 200 lits en 2007.

#### 4) SYNTHÈSE APPRÉCIATIVE

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

- a) en décembre 2008 (Annexes du Moniteur belge du 7 janvier 2009), une augmentation de capital par apports en nature à hauteur de 3,1 millions d'€ est intervenue, soit dans le cadre de l'intégration depuis la mi-2008 des activités MR/MRS des CPAS de Spa et de Limbourg.

Au cours du prochain exercice, l'organisation de l'Intercommunale devra continuer à évoluer compte tenu de ces élargissements de l'activité désormais répartie sur plusieurs sites d'exploitation;

- b) dans ce contexte, la capacité globale de l'Intercommunale est passée de 212 lits (50 MR, 64 MRS et 98 convalescence) à 304 lits (150 MR, 104 MRS et 50 convalescence), compte non tenu de 8 lits MR en portefeuille;
- c) en vue d'une extension à Limbourg, un acompte de 50.000 € a été versé pour l'achat du terrain jouxtant la résidence Léon d'Andrimont, acompte à valoir sur une transaction globale (hors frais) de plus de 460.000 €;
- d) sur le plan organisationnel, l'exercice 2008 se caractérise notamment par le remplacement du logiciel comptable, par l'implémentation d'un nouveau logiciel de facturation ainsi que par l'acquisition d'un logiciel de gestion du dossier infirmier, ce dernier devant être complètement opérationnel pour 2010;
- e) à fin 2008, le bilan de l'Intercommunale présente les principales caractéristiques suivantes :
- les capitaux permanents (13,6 millions d'€, dont 2,7 millions d'€ de dettes à long terme) ont comme contrepartie active des immobilisations pour 11,6 millions d'€ (dont 10,0 millions d'€ de bâtiments) et de la trésorerie pour 1,0 million d'€;
  - les fonds propres (10,9 millions d'€, dont 5,9 millions d'€ de capital "P & V Assurances" et 3,1 millions d'€ d'augmentation de capital par apports en nature intervenue en 2008) représentent une proportion de l'ordre de 72 % du passif du bilan, soit un ratio de solvabilité qui demeure conséquent;
  - les actifs circulants (3,54 millions d'€) permettent de couvrir plus de deux fois l'exigible à court terme (1,56 million d'€), soit un ratio de liquidité qui reste favorable,

- f) sous l'impulsion des reprises d'activités à la mi-2008, reprises potentiellement "amorties" par des "interventions extérieures", l'année 2008 se conclut en boni courant à hauteur de près de 240.000 €.. Celui-ci a notamment été influencé par :
- la conservation d'un taux d'occupation global de l'ordre de 92 %;
  - l'intervention de l'INAMI dans le cadre du 3<sup>ème</sup> volet et des aménagements de fin de carrière, soit pour 293.000 €;
  - le produit de la location des 11 résidences services pour 103.000 €;
  - la production de revenus locatifs à hauteur de 65.000 €;
  - l'intervention du CPAS de Limbourg dans la perte du 2<sup>ème</sup> semestre 2008 de la Résidence Léon d'Andrimont, soit pour 62.500 €, cette intervention étant conventionnellement limitée dans le temps;
  - des interventions ponctuelles des CPAS de Spa et de Limbourg pour 345.000 €, soit notamment en relation avec les coûts salariaux;
  - la prise en charge de rémunérations à concurrence d'un montant net de l'ordre de 4,56 millions d'€ (soit + 1,23 million d' € ou + 37 %), ce qui a permis de rétribuer selon le bilan social environ 117 équivalents temps plein (contre 91 en 2007);
  - la comptabilisation de charges d'amortissement pour 546.000 € (contre 484.000 € en 2007, soit + 62.000 €);
  - un mali financier de l'ordre de 40.000 € largement influencé par les charges financières relatives au financement de la nouvelle aile (près de 111.000 €),
- g) le boni exceptionnel 2008 (+ 71.000 €) est principalement conditionné par des régularisations positives de subventions relatives aux années antérieures (3<sup>ème</sup> volet et harmonisation des barèmes pour l'essentiel);
- h) sur le plan des liquidités générées par les activités courantes , l'année 2008 se conclut en cash-flow à hauteur d'environ 787.000 €, contre 445.000 € en 2007, ces liquidités étant notamment disponibles pour rembourser les échéances en capital des emprunts contractés (soit 166.000 € en 2008);

- i) les journées et taux d'occupation de l'exercice 2008 calculés sur la base d'une capacité globale de 304 lits depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2008 (212 lits avant) se présentent comme suit :

	<b>Journées</b>	<b>%</b>	<b>Occupation moyenne (en lits)</b>	<b>Lits "agrés"</b>	<b>%</b>
MR	34.787	40,1	95,3	100	94,8
MRS	29.737	34,3	81,5	104	96,6
Convalescence	22.156	25,6	60,7	50	83,1
	<b>86.680</b>	<b>100,0</b>	<b>237,5</b>	<b>304</b>	<b>91,7</b>

Le seuil de rentabilité se situe en 2008 à 82.620 nuitées ou environ 87,6 % d'occupation ou encore 226 lits occupés en moyenne.

Quant au taux d'occupation des 11 appartements de résidences services, il avoisine les 100 %.

- j) le budget 2009 établi par les services financiers de l'intercommunale laisse augurer, toutes choses restant égales par ailleurs, d'une perte courante de l'ordre de – 42.000 € ainsi que d'un cash-flow projeté d'environ 582.000 €.

Malgré le boni engrangé en 2008, la prudence et la rigueur dans la gestion doivent demeurer de mise, soit notamment quant au développement des activités sur plusieurs sites d'exploitation et quant à l'étude d'éventuelles nouvelles perspectives d'extension de l'Intercommunale.

S.C. BCG & Associés  
Commissaire  
représentée par

P. CAMMARATA