



ASSEMBLEE GENERALE DU 26 JUIN 2026

RAPPORT DE GESTION 2025



Avenue Reine Astrid, 131
4900 SPA



Organes de gestion et de contrôle

Associés :

Ville de Spa	Commune de Stoumont
Ville de Verviers	Commune de Pepinster
Commune de Dison	C.P.A.S. de Spa
Commune de Jalhay	C.P.A.S. de Limbourg
Commune de Limbourg	Fondation privée - Réseau Solidaris

Conseil d'Administration :

Nicolas TEFNIN	Président
Didier GILKINET	Vice-Président
Alex BAIVERLIN (début de mandat le 23/06/25)	
Caroline BAUDINET (début de mandat le 26/01/26)	
Georges BEAUJEAN	
Mélanie BLESSEN (début de mandat le 23/06/25)	
Laura BONAZZA (début de mandat le 27/01/25)	
Véronique BONNI	
Bruno Del MESTRE	
Oriane DENYS (début de mandat le 23/06/25)	
Thierry PONSEN (début de mandat le 12/06/23)	
Julie SCHROUBEN (début de mandat le 23/06/25 - fin de mandat le 26/01/26)	
Selma TINIK (début de mandat le 18/09/23)	
Michel WILKIN (début de mandat le 23/06/25)	
Charlotte WILWERTH (début de mandat le 23/06/25)	

Avec voix consultative :

Bernard RIBOURDOUILLE Directeur général

Comité de rémunération :

Nicolas TEFNIN	Président
Laura BONAZZA (début le 23/06/25)	
Didier GILKINET (début le 23/06/25)	
Selma TINIK (début le 23/06/25)	
Charlotte WILWERTH (début le 23/06/25)	

Comité d'Audit :

Alex BAIVERLIN (début le 29/09/25)
Laura BONAZZA (début le 29/09/25)
Thierry PONSEN

Commissaire :

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

RAPPORT DE GESTION 2025

L'Intercommunale est active dans le secteur médico-social. Le premier rôle de l'Intercommunale est d'offrir au public, plus particulièrement aux Aînés, un accueil et un hébergement de qualité à un prix raisonnable, mais également une qualité d'emploi aux membres du personnel.

Durant l'année 2025, la capacité d'hébergement de l'Intercommunale a été la suivante :

2025	lits MRS Purs	Lits MRS	Lits MR	Lits court séjour	Lits de conva	Logements Résidence- Services	Accueil de Jour	Total
Site « Heures Claires »	84	40	67	8	0	50	5	254
Site Léon d'Andrimont	31		63	10		50	5	159
Places opérationnelles	115	40	130	18	0	100	10	413
Stoumont Ac. Principe Construction	44		31					75
Accord de principe 30			30					30
<i>Utilisation site "Heures claires"</i>	-20		-11					
Total	159	40	191	18	0	100	10	518
En portefeuille hors accord de principe 30	24		20					

En date du 16 août 2025, la capacité d'accueil pour le site de Spa a été réduite à 199 places (hors logements en Résidence-service) pour des raisons d'organisation de service.

Pour l'année 2025, le résultat de l'exercice de l'Intercommunale dégage un mali de 224 K€ (mali de 1.497 K€ en 2023 - mali de 918 K€ en 2024)

Depuis 2020, les différentes crises (sanitaire - énergie - inflation impactant le coût de révision des travaux) se succèdent et sont surmontées par l'Intercommunale.

A ce jour, la pénurie de membres du personnel de soins (personne n'y échappe) devient préoccupante et ce, aussi bien dans le milieu hospitalier, que l'hébergement des Aînés ou les soins à domicile. La crise sanitaire et le passage à 4 années d'étude découragent les étudiants d'aller vers une profession à vocation. L'ensemble des Pouvoirs Législatifs et Exécutifs, quel que soit le niveau de Pouvoir, se doit de réfléchir au devenir des soins de santé que nous voulons pour nos concitoyens et in fine, pour nous-mêmes. Durant l'année 2025, il a été nécessaire de faire appel à des prestataires infirmiers indépendants de manière plus importante.

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

Dans le cadre de l'application de l'IFIC pour les établissements wallons publics, l'opposition à l'activation de toutes les fonctions de la part des organisations syndicales au Comité C, prive les établissements wallons publics de financements importants. Il convient de souligner que toutes les fonctions ont été activées pour les établissements wallons privés. Dès lors, ces derniers peuvent obtenir l'ensemble du financement IFIC. Le manque de financement pour l'Intercommunale pour les fonctions non activées est évalué à 270 K par an (compte de résultat + 200 K€). L'intérêt de s'adosser à une Intercommunale bénéficiant de l'IFIC fédérale prend tout son sens. Cet élément est toujours d'actualité à ce jour.

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

Durant l'année 2025, sont survenus les évènements suivants :

Retrait de l'associé P&V Assurances

En 1995, lors de la constitution de l'Intercommunale, P&V Assurances a fait partie des membres fondateurs au travers de l'apport en nature suivant :

- 40 lits MRS provenant de la cession intervenue le 1^{er} décembre 1994 par le CPAS de La Louvière ;
- Des immeubles, maison et bâtiment hospitalier, sis avenue Reine Astrid, numéro 129.

Le montant de l'apport en nature est évalué à 5.949.444,60 €

Par courrier du 6 mars 2024, P&V a informé le CAHC de sa décision de ne pas s'engager au de-là du terme initial de trente ans pour lequel le CAHC a été constitué et émis le souhait de démissionner et de se retirer de l'association intercommunale. Les Parties sont donc entrées en discussion afin de déterminer si et dans quelle mesure un accord global, définitif et mutuellement satisfaisant pouvait être trouvé, permettant de mettre un terme à toutes les discussions en cours.

Les Parties s'accordent à considérer que le retrait de P&V en qualité d'actionnaire du CAHC a pris effet à la date du 18 juin 2025. La part de retrait revenant à P&V est fixée forfaitairement à la somme de 1.320.000 €. P&V autorise le CAHC à s'acquitter de la somme de 1.320.000 € définie ci-avant selon les modalités qui suivent :

- a. Le terme fixé pour le paiement est le 31 décembre 2041.
- b. Le CAHC s'engage à verser à P&V, chaque mois, une somme de 7.333,34 €, et ce pour la première fois à partir du 1^{er} janvier 2027.
- c. P&V accepte que, et le CAHC s'engage à ce que, les remboursements de la part de retrait revenant à P&V soient majorés ou complétés si la capacité financière du CAHC le lui permet, sans mettre à mal le paiement de ses autres dettes ni la continuité des services qu'il lui appartient d'assurer.
- d. Aucun intérêt n'est dû sur le montant jusqu'au 31 décembre 2036. Des intérêts calculés au taux légal fixé en application de l'article 2 de la loi du 5 mai 1865 relative au prêt à intérêt, diminué de 1 point de pourcentage et sans qu'il puisse être inférieur à 1%, seront mis à charge du CAHC à partir du 1^{er} janvier 2037 sur le solde impayé à cette date.

A ce jour, après le retrait de P&V Assurances, les apports suivants subsistent :

19-juin-25	APPORT PART AA ET AB			
	Nbr Parts	Apport	% Parts	% Capital
SPA	22	136.341,44 €	6,85%	6,85%
DISON	8	49.578,70 €	2,49%	2,49%
VERVIERS	4	24.789,36 €	1,25%	1,25%
LIMBOURG	2	12.394,68 €	0,62%	0,62%
PEPINSTER	3	18.592,02 €	0,93%	0,93%
JALHAY	2	12.394,68 €	0,62%	0,62%
STOUMONT	19	117.749,46 €	5,92%	5,92%
TOTAL COMMUNES	60	371.840,34 €	18,69%	18,69%
CPAS DE SPA	70	433.813,74 €	21,81%	21,81%
CPAS DE LIMBOURG	171	1.059.745,14 €	53,27%	53,27%
TOTAL CPAS	241	1.493.558,88 €	75,08%	75,08%
Réseau Solidaris	20	123.946,76 €	6,23%	6,23%
TOTAL AUTRES	20	123.946,76 €	6,23%	6,23%
TOTAL	321	1.989.345,98 €	100,00%	100,00%

Mise en activité et augmentation du taux d'occupations de 83 logements en résidence-Services sur les Communes de Spa et Limbourg - impact 2025

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

Les taux d'occupation de 100% ont respectivement été atteints, à Spa et Limbourg, en février et en novembre 2025. Pour 2025, le taux moyen d'occupation des logements en résidence-services est de 90,25 % (1.083 mois facturés / 1.200), à savoir 98,67 % à Spa et 81,83 % à Limbourg.

Pour rappel, lors de la construction de ces logements, les conséquences de l'inflation ont impacté de manière très importante le coût de la révision des prix. Cette inflation et ses conséquences étaient tout à fait imprévisibles.

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

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

Le taux de révision final de +24,46 % entraîne un coût supplémentaire très important de +/- 4.650 K€ hors tva et hors honoraires.

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

L'impact de la révision du coût des travaux sur le compte de résultats 2025 est :

3% amort. coût de révision :	151.520,02 € TVA comprise et <u>hors honoraires</u>
Ch. Intérêts prêt 3.500 K €	140.224,33 €
Ch. Intérêts ligne 2.500 K €	80.582,59 €
Ch. Intérêts lissage primes 2025	16.895,32 €
Total	389.222,26 €

Afin de favoriser l'accessibilité pour nos Aînés et, dès lors, le taux d'occupation des logements en Résidence-services, le Conseil d'administration a décidé de diminuer les montants des loyers de 1.290,00 € à 990,00 € pour les appartements à 1 chambre. Le renouvellement de l'occupation des nouveaux logements est prévu au rythme de 10% par an (soit 8 appartements)

Force est de constater que le taux d'occupation à fin 2025 a atteint un niveau optimum. Ce type de logement répond à une demande du citoyen.

Soutien à la trésorerie de l'Intercommunale

Suite aux conséquences du coût de révision des travaux, la Province de Liège a été sollicitée pour un soutien à la trésorerie de l'Intercommunale pour un montant de 2.500.000 €, respectivement en mai et novembre 2025.

Sans soutien à la trésorerie, l'effet « boule de neige » négatif des charges financières se poursuivra, avec, à terme un risque de défaut de paiement. Nonobstant ce fait, les charges financières à l'horizon 2030 seront d'un montant cumulé de 1.643 K € et de 2.217 K € à fin 2033.

Avec le soutien à la trésorerie d'un montant de 2.500 K €, les charges financières à l'horizon 2030 seront d'un montant cumulé de 1.272 K € et de 1.612 K € à fin 2033. La diminution des charges financières impacte positivement le compte de résultat et la trésorerie à concurrence de 371 K € à l'horizon 2030 et de 605 K € à fin 2033.

Avant toute intervention, la Province souhaite que les Associés soutiennent également la trésorerie de l'Intercommunale.

Au moment de rédiger le présent rapport, un montant approchant les 833.000 € proviendrait des Associés et un montant de 1.500.000 € proviendrait de la Province.

Evaluation charges coût de révision des travaux - sans soutien à la trésorerie (07/04/2026)

Coût révision		HTVA	TVA	Tot TVAc								
Spa		2.619.435,58 €	157.166,13 €	2.776.601,71 €								
Limbourg		2.030.415,83 €	243.649,90 €	2.274.065,73 €								
Total Coût révision		4.649.851,41 €	400.816,03 €	5.050.667,44 €								
Amortissements	mois 2023	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Spa	3	27.766,02 €	104.122,56 €	83.298,05 €	83.298,05 €	83.298,05 €	83.298,05 €	83.298,05 €	83.298,05 €	83.298,05 €	83.298,05 €	83.298,05 €
Limbourg	5	37.901,10 €	81.487,36 €	68.221,97 €	68.221,97 €	68.221,97 €	68.221,97 €	68.221,97 €	68.221,97 €	68.221,97 €	68.221,97 €	68.221,97 €
Total amortissements		65.667,11 €	185.609,92 €	151.520,02 €	151.520,02 €	151.520,02 €	151.520,02 €	151.520,02 €	151.520,02 €	151.520,02 €	151.520,02 €	151.520,02 €
Amortissements cumulés		65.667,11 €	251.277,03 €	402.797,06 €	554.317,08 €	705.837,10 €	857.357,13 €	1.008.877,15 €	1.160.397,17 €	1.311.917,20 €	1.463.437,22 €	1.614.957,24 €
Charges fin.		2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Emprunt 3.500.000 €		13.693,09 €	141.990,13 €	140.224,33 €	136.823,41 €	133.282,92 €	129.597,14 €	125.760,70 €	121.765,62 €	117.607,21 €	113.278,16 €	108.771,44 €
ligne crédit 2.500.000 €		- €	89.764,62 €	80.582,59 €	80.582,59 €	80.582,59 €	80.582,59 €	80.582,59 €	80.582,59 €	72.524,33 €	64.466,07 €	56.407,81 €
lissage primes fin année			25.227,43 €	9.306,75 €	9.306,75 €	9.306,75 €	9.306,75 €	9.306,75 €	9.306,75 €	8.376,08 €	7.445,40 €	6.514,73 €
Lissage pécule vac				7.588,57 €	7.588,57 €	7.588,57 €	7.588,57 €	7.588,57 €	7.588,57 €	6.829,71 €	6.070,86 €	5.312,00 €
Total Charges fin.		13.693,09 €	256.982,18 €	237.702,24 €	234.301,32 €	230.760,83 €	227.075,05 €	223.238,61 €	219.243,53 €	205.337,33 €	191.260,49 €	177.005,98 €
Charges fin. Cumulées		13.693,09 €	270.675,27 €	508.377,51 €	742.678,83 €	973.439,66 €	1.200.514,71 €	1.423.753,32 €	1.642.996,85 €	1.848.334,18 €	2.039.594,67 €	2.216.600,64 €
Evolution charges Coût de révision		79.360,20 €	442.592,10 €	389.222,26 €	385.821,34 €	382.280,85 €	378.595,07 €	374.758,63 €	370.763,55 €	356.857,35 €	342.780,51 €	328.526,00 €
Evolution charges cumulées		79.360,20 €	521.952,30 €	911.174,57 €	1.296.995,91 €	1.679.276,76 €	2.057.871,84 €	2.432.630,47 €	2.803.394,02 €	3.160.251,37 €	3.503.031,89 €	3.831.557,89 €

Evaluation charges coût de révision des travaux -avec soutien trésorerie (07/04/2026)

Coût révision		HTVA	TVA	Tot TVAc								
Spa		2.619.435,58 €	157.166,13 €	2.776.601,71 €								
Limbourg		2.030.415,83 €	243.649,90 €	2.274.065,73 €								
Total Coût révision		4.649.851,41 €	400.816,03 €	5.050.667,44 €								
Amortissements	mois 2023	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Spa	3	27.766,02 €	104.122,56 €	83.298,05 €	83.298,05 €	83.298,05 €	83.298,05 €	83.298,05 €	83.298,05 €	83.298,05 €	83.298,05 €	83.298,05 €
Limbourg	5	37.901,10 €	81.487,36 €	68.221,97 €	68.221,97 €	68.221,97 €	68.221,97 €	68.221,97 €	68.221,97 €	68.221,97 €	68.221,97 €	68.221,97 €
Total amortissements		65.667,11 €	185.609,92 €	151.520,02 €	151.520,02 €	151.520,02 €	151.520,02 €	151.520,02 €	151.520,02 €	151.520,02 €	151.520,02 €	151.520,02 €
Amortissements cumulés		65.667,11 €	251.277,03 €	402.797,06 €	554.317,08 €	705.837,10 €	857.357,13 €	1.008.877,15 €	1.160.397,17 €	1.311.917,20 €	1.463.437,22 €	1.614.957,24 €
Charges fin.		2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Emprunt 3.500.000 €		13.693,09 €	141.990,13 €	140.224,33 €	136.823,41 €	133.282,92 €	129.597,14 €	125.760,70 €	121.765,62 €	117.607,21 €	113.278,16 €	108.771,44 €
ligne crédit 2.500.000 €		- €	89.764,62 €	80.582,59 €	60.436,94 €	32.233,04 €	16.116,52 €	8.058,26 €	- €	- €	- €	- €
lissage primes fin année			25.227,43 €	9.306,75 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Lissage pécule vac				7.588,57 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Total Charges fin.		13.693,09 €	256.982,18 €	237.702,24 €	197.260,35 €	165.515,96 €	145.713,66 €	133.818,96 €	121.765,62 €	117.607,21 €	113.278,16 €	108.771,44 €
Charges fin. Cumulées		13.693,09 €	270.675,27 €	508.377,51 €	705.637,86 €	871.153,82 €	1.016.867,48 €	1.150.686,44 €	1.272.452,06 €	1.390.059,27 €	1.503.337,43 €	1.612.108,87 €
Evolution charges Coût de révision		79.360,20 €	442.592,10 €	389.222,26 €	348.780,38 €	317.035,98 €	297.233,68 €	285.338,98 €	273.285,64 €	269.127,23 €	264.798,18 €	260.291,46 €
Evolution charges cumulées		79.360,20 €	521.952,30 €	911.174,57 €	1.259.954,94 €	1.576.990,92 €	1.874.224,60 €	2.159.563,58 €	2.432.849,23 €	2.701.976,46 €	2.966.774,64 €	3.227.066,11 €

Projet de construction de la nouvelle maison de repos à Stoumont

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

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

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

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

Une procédure de dépôt de plans modificatifs a été introduite en date du 01 octobre 2024. Le 17 avril 2025, le SPW a octroyé le permis unique.

Y faisant suite, en mai 2025, un collectif de citoyens a introduit un recours contre la décision d'octroi. Par arrêté ministériel, la décision d'octroi du permis unique est confirmée en octobre 2025, par le Ministre wallon du Territoire.

Le 04 février 2026, l'Intercommunale réceptionne le courrier du greffe du Conseil d'Etat informant qu'une requête en annulation y était introduite. En sa séance du 23 février, le Conseil d'administration décide de se pourvoir en intervention volontaire, afin de soutenir l'octroi du permis unique par le SPW. La Commune de Stoumont a effectué la même démarche.

Parallèlement à la procédure de permis unique, la procédure de subsidiation se poursuit auprès de l'AViQ. La procédure est au stade « demande d'accord sur projet ». Dans le cadre des subsides « Papyboom », le SPW a transmis un arrêté ministériel limitant au 31 décembre 2030 au plus tard, la date de début des travaux (introduction de la demande de la première tranche de subsides). Un recours administratif, motivé notamment par la situation de trésorerie, l'introduction d'une requête en annulation de l'octroi du permis unique et la notion de « légitime confiance », a été introduit. Au moment de rédiger ce rapport, la procédure de recours est toujours en cours.

Projet informatique - logiciel de gestion de maison de repos - système appel-personne - digitalisation des maisons de repos

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

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

Par ailleurs, l'AViQ a décidé de la digitalisation des maisons de repos, pour la transmission des notifications de début et fin de séjour, ainsi que le passage à la facturation mensuelle.

Gestion des ressources humaines

Le bilan social de l'Intercommunale montre un nombre moyen de 192,0 équivalents temps plein (ETP) pour l'année 2025 (189,8 en 2024 - 206,3 en 2023 - 227,4 en 2022 - 215 en 2021 - 223,0 en 2020 - 219,1 en 2019 - 222,2 en 2018).

Le nombre d'heures de formation suivies par les membres du personnel est de 1.035,5 heures pour 2025 (561,1 heures en 2024 - 712,5 heures en 2023 - 1.171 heures en 2022 - 223 heures en 2021 - 802 heures en 2020 - 2.545 heures en 2019 - 3.332 heures en 2018). L'Intercommunale a consacré aux formations, un montant de 36.459,80 € (21.261,18 € en 2024 - 25.973,57 € en 2023 - 41.718,95 € en 2022 - 7.175,21 € en 2021 - 29.240,84 € en 2020 - 51.585,52 € en 2019 - 102.825,83 € en 2018). Il s'agit des coûts externes et charges salariales internes.

Le taux d'absentéisme pour raison médicale avec salaire garanti a diminué à 3,26% en 2025. Etant en dessous de 5%, ce taux est très satisfaisant par rapport au secteur d'activité.

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

Année	Taux	Année	Taux
2013	2,97%	2019	3,40%
2014	3,06%	2020	4,03%
2015	2,87%	2021	2,74%
2016	2,89%	2022	4,41%
2017	2,80%	2023	3,74%
2018	3,03%	2024	3,40%
		2025	3,26%

Les charges salariales, l'évolution suivante est constatée :

LIBELLE	2023	2024	2025	VARIATION	%
Rémunérations brutes	10.040.306,86	9.296.694,53	9.207.577,62	-89.116,91	-1%
Cotisations patronales	2.698.407,95	2.859.997,94	2.748.601,49	-111.396,45	-4%
Autres frais	383.778,32	424.387,21	404.129,05	-20.258,16	-5%
Provisions PV et h. supp	24.452,24	-98.591,54	-38.955,87	59.635,67	-60%
Total général	13.146.945,37	12.482.488,14	12.321.352,29	-161.135,85	-1,3%

Nous pouvons constater que les charges salariales baissent légèrement en 2025. Rappelons que des rectifications avaient été prises en charge en 2024 pour 172 K€. Au niveau de l'effectif, nous constatons une augmentation puisque les ETP passent de 190 ETP en 2024 à 192 ETP en 2025. Signalons tout de même que les charges salariales ont été compensées en partie par des charges de personnel mis à disposition qui eux augmentent fortement. En matière d'octroi d'avantages financiers liés aux charges du personnel et non financés par le système de soins de santé (INAMI devenu AViQ) dont l'application RGB à 101% dont le coût est estimé à 123 K€ pour 2025

Gestion des ressources humaines - impact coût des prestations soins indépendants

Force est de constater que l'application de l'IFIC n'a pas eu l'effet escompté en terme d'augmentation d'attrait pour la profession de soignant. Pour les membres du personnel, les effets pécuniaires sont, malheureusement, minimes, voir inexistants.

De par la pénurie de membres du personnel de soins, l'Intercommunale a dû faire appel à des prestataires extérieurs indépendants, pour l'équivalent de 4,798 ETP.

Le surcoût des prestations de soins réalisées par les prestataires indépendants extérieurs est le suivant :

SPA				Coût indépendants	Différence
	Ancienneté financée	Nbre d'ETP	Total coût salariés		
INF A1 - IFIC 14	16	2,217	164.898,66 €	268.889,51 €	103.990,85 €
AS - IFIC 11.25	16	0,797	44.983,03 €	80.256,59 €	35.273,56 €

ETP	3,014	Surcoût ind. Spa	139.264,41 €
-----	-------	------------------	--------------

LIMBOURG				Coût indépendants	Différence
	Ancienneté financée	Nbre d'ETP	Total coût salariés		
INF A1 - IFIC 14	13	1,212	86.843,59 €	126.734,20 €	39.890,61 €
AS - IFIC 11.25	12	0,572	31.304,98 €	45.677,45 €	14.372,47 €

ETP	1,784	Surcoût ind. Limbourg	54.263,08 €
-----	-------	-----------------------	-------------

ETP	4,798	Surcoût ind. Intercom.	193.527,49 €
-----	-------	------------------------	--------------

L'impact du surcoût des prestations de personnes extérieures indépendantes par rapport à l'équivalent en membre du personnel salarié est de 193.527,49 € pour 2025.

Implémentation de l'IFIC dans les établissements wallons publics :

Un calcul individuel a été réalisé sur base de l'activation de toutes les fonctions au sein de l'Intercommunale. Pour rappel, les organisations syndicales se sont opposées à l'activation de toutes les fonctions pour les établissements wallons publics. Le manque de financement calculé est de 270.000 € par an. L'intérêt de s'adosser à une Intercommunale bénéficiant de l'IFIC fédérale prend tout son sens et demeure nécessaire dans le cadre du remboursement des avances de trésorerie.

Commentaires sur le bilan :

Le bilan présente les caractéristiques essentielles suivantes :

- L'intercommunale présente à l'actif des immobilisations pour 40 M€, soit près de 90 % du total du bilan. La trésorerie nette est devenue négative en 2023 de -910 K€, en 2024 de -1,7 M€ et continue de diminuer en 2025 avec un solde négatif de -2,4 M€. Le passif est composé des fonds propres de l'institution pour un montant global de 11 M € d'euros, ce qui représente un ratio de solvabilité de 25,8 %, et des dettes pour un montant global de 32,5 M€. Les fonds propres ont été diminués en 2025 de 1,32 M€ suite à la sortie de P&V de l'intercommunale. Cette part de retrait se retrouve désormais en dettes à long terme puisque la convention signée P&V prévoit un plan de paiement échelonné sur plusieurs années. Le ratio de liquidité est inférieur à 1 et ne permet toujours pas à l'intercommunale de faire face à ses engagements à court terme.
- La situation financière est toujours préoccupante même si l'activité est en hausse. Il convient d'être encore particulièrement attentif à l'ensemble des indicateurs financiers pour l'avenir de l'intercommunale.

Commentaires sur le résultat

Le compte de résultat de l'exercice dégage un mali de 224 K€ (mali de 1.497 K€ en 2023 - mali de 918 K€ en 2024). Les éléments suivants influencent le compte de résultats :

- Le compte de résultats pour les nouveaux logements en résidence-services affiche un déficit de 621 K€ (1.234 K € en 2024). Ce résultat est la conséquence de plusieurs éléments conjugués, à savoir :
 - Amortissement de 3% sur le coût de révision des travaux pour un montant de 151 K€ ;
 - L'obligation de consolider l'emprunt de 11.500.000,00 € au moment où les taux d'intérêt ont augmenté (ex: intérêts 2023 pour le prêt de 12.000.000,00 € = 159.419,18 € - 1,913% - versus intérêts 2023 pour le prêt de 11.500.000,00 € = 375.237,78 € - 3,546%). Cela représente une différence de charge d'intérêts d'un montant de 378.006,50 € - 159.658,90 € soit 218.347,60 € (non pris en compte pour l'évaluation de la charge du coût de la révision des travaux) ;
 - L'obligation de souscrire un emprunt complémentaire de 3.500.000,00 € (à consolider - taux indicatif : 3,967% soit une charge d'intérêts pour 140 K€ ;
 - L'obligation de souscrire une ligne de crédit de 2.500.000,00 € - charge d'intérêts pour 80 K€ ;
 - Les éléments mentionnés ci-avant représentent globalement un montant de 589 K€.
- L'obligation d'emprunts pour le lissage des doubles pécules de vacances et des primes de fin d'année représentant une charge d'intérêts de 16 K€
- La reprise de provision pour le Maribel 2021 pour un montant de 365 K€.
- Les taux d'occupations des maisons de repos sont de 88,98 % à Spa et 86,63% à Limbourg, avec les places de court-séjour (+ de 90% hors court-séjour), qui demeurent satisfaisant au regard de la pénurie de membres du personnel soignant
- L'obligation plus importante de faire appel à une société de prestataires indépendants dans le cadre de la fonction « infirmier », entraînant un surcout de 193 K€

Le taux d'occupation global pour l'exercice 2025 est en diminution et s'élève à 88% (contre 92% en 2024). Cette diminution est également à mettre en rapport avec la pénurie de membre du personnel infirmier.

	<u>Nb lits 2025</u>	<u>Nb journées</u> <u>2025</u>	<u>journées</u> <u>théoriques</u>	<u>Taux</u> <u>d'occupation</u> <u>2025</u>	<u>Taux</u> <u>d'occupation</u> <u>2024</u>
<u>SPA</u>					
MR	67	17.869	24.455	73%	86%
MRS	124	45.260	45.260	100%	100%
CS	<u>8</u>	<u>1.703</u>	<u>2.920</u>	<u>58%</u>	<u>62%</u>
TOTAL	199	64.832	72.635	89%	94%
<u>LIMBOURG</u>					
MR	63	19.698	22.995	86%	89%
MRS	31	11.315	11.315	100%	100%
<u>CS</u>	<u>10</u>	<u>1.872</u>	<u>3.650</u>	<u>51%</u>	<u>57%</u>
TOTAL	104	32.885	37.960	87%	89%
<u>CAHC</u>					
SPA	199	64.832	72.635	89%	94%
LIMBOURG	<u>104</u>	<u>32.885</u>	<u>37.960</u>	<u>87%</u>	<u>89%</u>
TOTAL	303	97.717	110.595	88%	92%

Au-delà, l'intercommunale dispose de 50 résidences services à Limbourg et de 50 résidences services à Spa. Au 31 décembre 2025, tous les appartements étaient occupés sur les deux sites.

Taux occupation		
	Déc-25	2025
RS Spa	100,00%	98,67%
RS Limbourg	100,00%	81,83%
RS Tot	100,00%	90,25%

En neutralisant la reprise de provision Maribel (365 K€), l'activité maison de repos est à l'équilibre, soit un résultat positif de 32 K€ et ce, malgré le surcoût relatif aux prestataires indépendants.

Concernant l'activité logement en résidence-services, sans le soutien à la trésorerie, le compte de résultat sera impacté de la manière suivante par la charge relative au coût de révision des travaux, hors honoraires.

Evaluation charges coût de révision des travaux - sans soutien à la trésorerie (07/04/2026)

Coût révision		HTVA	TVA	Tot TVAc								
Spa		2.619.435,58 €	157.166,13 €	2.776.601,71 €								
Limbourg		2.030.415,83 €	243.649,90 €	2.274.065,73 €								
Total Coût révision		4.649.851,41 €	400.816,03 €	5.050.667,44 €								
Amortissements	mois 2023	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Spa	3	27.766,02 €	104.122,56 €	83.298,05 €	83.298,05 €	83.298,05 €	83.298,05 €	83.298,05 €	83.298,05 €	83.298,05 €	83.298,05 €	83.298,05 €
Limbourg	5	37.901,10 €	81.487,36 €	68.221,97 €	68.221,97 €	68.221,97 €	68.221,97 €	68.221,97 €	68.221,97 €	68.221,97 €	68.221,97 €	68.221,97 €
Total amortissements		65.667,11 €	185.609,92 €	151.520,02 €	151.520,02 €	151.520,02 €	151.520,02 €	151.520,02 €	151.520,02 €	151.520,02 €	151.520,02 €	151.520,02 €
Amortissements cumulés		65.667,11 €	251.277,03 €	402.797,06 €	554.317,08 €	705.837,10 €	857.357,13 €	1.008.877,15 €	1.160.397,17 €	1.311.917,20 €	1.463.437,22 €	1.614.957,24 €
Charges fin.		2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Emprunt 3.500.000 €		13.693,09 €	141.990,13 €	140.224,33 €	136.823,41 €	133.282,92 €	129.597,14 €	125.760,70 €	121.765,62 €	117.607,21 €	113.278,16 €	108.771,44 €
ligne crédit 2.500.000 €		- €	89.764,62 €	80.582,59 €	80.582,59 €	80.582,59 €	80.582,59 €	80.582,59 €	80.582,59 €	72.524,33 €	64.466,07 €	56.407,81 €
lissage primes fin année			25.227,43 €	9.306,75 €	9.306,75 €	9.306,75 €	9.306,75 €	9.306,75 €	9.306,75 €	8.376,08 €	7.445,40 €	6.514,73 €
Lissage pécule vac				7.588,57 €	7.588,57 €	7.588,57 €	7.588,57 €	7.588,57 €	7.588,57 €	6.829,71 €	6.070,86 €	5.312,00 €
Total Charges fin.		13.693,09 €	256.982,18 €	237.702,24 €	234.301,32 €	230.760,83 €	227.075,05 €	223.238,61 €	219.243,53 €	205.337,33 €	191.260,49 €	177.005,98 €
Charges fin. Cumulées		13.693,09 €	270.675,27 €	508.377,51 €	742.678,83 €	973.439,66 €	1.200.514,71 €	1.423.753,32 €	1.642.996,85 €	1.848.334,18 €	2.039.594,67 €	2.216.600,64 €
Evolution charges Coût de révision		79.360,20 €	442.592,10 €	389.222,26 €	385.821,34 €	382.280,85 €	378.595,07 €	374.758,63 €	370.763,55 €	356.857,35 €	342.780,51 €	328.526,00 €
Evolution charges cumulées		79.360,20 €	521.952,30 €	911.174,57 €	1.296.995,91 €	1.679.276,76 €	2.057.871,84 €	2.432.630,47 €	2.803.394,02 €	3.160.251,37 €	3.503.031,89 €	3.831.557,89 €

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

Estimation du compte de résultat en neutralisant la charge du coût de la révision des travaux, la provision pour le « Maribel social » et le surcoût pour les prestations de personnes indépendantes

Résultat 2025 :	- 224.003,38 €
Ch. du coût de la révision	+ 389.222,26 €
Provision « Maribel social »	- 365.000,00 €
Surcoût indépendants	+ 193.527,49 €
 Estimation Résultat 2025	 - 6.253,63 €

Mesures prises par le Conseil d'administration :

- Prolongation de la ligne de crédit d'un montant de 2.500 K €
- Sollicitation d'un soutien à la trésorerie pour un montant de 2.500 K€ dans le chef des Associés et de la Province de Liège ;
- Sensibiliser les associés disposant d'une maison de repos dans leur CPAS au sujet de l'IFIC et ses conséquences, principalement suite à la non activation de toutes les fonctions.
- Entretien avec une Intercommunale bénéficiant de l'IFIC fédérale afin d'intégrer les activités de l'Intercommunale du CAHC et, dès lors, bénéficier d'un financement IFIC complet.
- Piste de réflexions sur les synergies possibles en matière de marchés publics avec d'autres organismes.

Ces décisions demeurent d'application.

Comptes de résultats 2025 - Intercommunale

<u>1. CHARGES</u>	MR 31/12/2025	RS 31/12/2025	Global 31/12/2025
<u>1.1. Fournitures</u>			
601 Produits et Matériel Médicaux	90.190,04		90.190,04
602 Fournitures Diverses	815,28		815,28
603 Produits et Fournitures Entretien	96.928,65		96.928,65
604 Denrées et Fournitures Cuisine.	957.513,23		957.513,23
605 Linge / Literie	139.763,34		139.763,34
Total Fournitures	1.285.210,54		1.285.210,54
<u>1.2. Services</u>			
610 Locations et Charges Locatives	29.523,43		29.523,43
611 Entretien et Réparations	412.748,15		412.748,15
612 Fournitures Faites à l'Entreprise	857.351,90		857.351,90
613 Services Extérieurs - Rétrib. de tiers	205.940,59		205.940,59
614 Assurances non relatives au Personnel	59.109,76		59.109,76
615 Frais Généraux Divers	61.295,19		61.295,19
616 Transports par Tiers	74.171,16		74.171,16
617 Personnes Mises à Disposition.	1.317.763,23		1.317.763,23
618 Administrateurs - Méd. Coordinateur	79.298,48		79.298,48
619 Débours Refacturés	111.332,92		111.332,92
Total Services	3.208.534,81		3.208.534,81
<u>1.3. Charges salariales</u>			
620 Rémunérations brutes	9.207.577,62		9.207.577,62
621 Charges patronales	2.748.601,49		2.748.601,49
623 Autres frais personnel	370.722,09		370.722,09
623 Variation heures supplémentaires	-5.548,91		-5.548,91
624 Frais Maladies Professionnelles			
Total Charges salariales	12.321.352,29		12.321.352,29
<u>1.4. Amortissements</u>			
630 Amortissements	835.844,03	826.229,75	1.662.073,78
630 Dotation provision			
634 Reprise de provision	-731.727,48		-731.727,48
634 Réd. valeur s/créances			
Total Amort. Réd. Val. Prv.	104.116,55	826.229,75	930.346,30
<u>1.5. Autres charges</u>			
640-642 Charges fiscales+ Autres Charges	378.926,64		378.926,64
643 Charges diverses	5.976,12		5.976,12
Total Autres charges	384.902,76		384.902,76
<u>1.6. Charges Financières</u>			
Intérêts 12.000.000,00		159.658,90	159.658,90
Intérêts 11.500.000,00		378.006,50	378.006,50
Intérêts 3.500.000,00		140.224,33	140.224,33
Intérêts primes et pécules		16.895,32	16.895,32
Intérêts avances court terme		80.582,59	80.582,59
650 à 657 Charges financ.	9.990,82		9.990,82
Total Charges financières	9.990,82	775.367,64	785.358,46
TOTAL CHARGES	17.314.107,77	1.601.597,39	18.915.705,16

<u>2. PRODUITS</u>	MR	RS	Global
	31/12/2025	31/12/2025	31/12/2025
<u>2.1. Chiffre d'affaires</u>			
700 Prix hébergement MR/MRS	5.698.019,03		5.698.019,03
700 Prix hébergement CONVA Résidents			
700 Prix hébergement CONVA Mutuelles			
700 Prix hébergement alternatif			
700 Loyers Résidences Services	178.466,08	979.986,71	1.158.452,79
702 Soins Infirmiers Convalescence			
703 Forfait INAMI	6.400.807,46		6.400.807,46
704 Produits Accessoires	-16.031,08		-16.031,08
709 Débours Refacturés	112.489,69		112.489,69
Total chiffre d'affaires	12.373.751,18	979.986,71	13.353.737,89
<u>2.2. Autres recettes</u>			
743 -746 Récupérations diverses	1.865.653,74		1.865.653,74
743 Subsidés APE	955.882,16		955.882,16
743 AVIQ 3e volet	1.161.531,08		1.161.531,08
743 AVIQ Aménagt fin de carrière	469.655,69		469.655,69
743 AVIQ IFIC	570.737,57		570.737,57
744-747 Produits divers	152.015,46		152.015,46
751-752-754-756 Produits financiers.	2,23		2,23
753 Amortissements subsides	165.906,50		165.906,50
Total autres recettes	5.341.384,43		5.341.384,43
TOTAL PRODUITS	17.715.135,61	979.986,71	18.695.122,32
Résultat Courant (2-1)	401.027,84	-621.610,68	-220.582,84
670 Précompte Mobilier	3.420,54		3.420,54
663 Moins Values			
668 Charges Ex. Ant.			
Charges exceptionnelles	3.420,54		3.420,54
769 Reprise prov			
768 Produits Ex. Antér.			
771 Impôts année antérieure			
Produits exceptionnels			
RESULTAT DE L'EXERCICE	397.607,30	-621.610,68	-224.003,38

Comptes de résultats 2025 - Maisons de repos

1. CHARGES	MR HC	MR AN	Résultat MR
-	31/12/2025	31/12/2025	31/12/2025
<u>1.1. Fournitures</u>			
601 Produits et Matériel Médicaux	74.849,41	15.340,63	90.190,04
602 Fournitures Diverses	789,98	25,30	815,28
603 Produits et Fournitures Entretien	66.877,77	30.050,88	96.928,65
604 Denrées et Fournitures Cuisine.	613.625,52	343.887,71	957.513,23
605 Linge / Literie	102.047,21	37.716,13	139.763,34
Total Fournitures	858.189,89	427.020,65	1.285.210,54
<u>1.2. Services</u>			
610 Locations et Charges Locatives	22.350,99	7.172,44	29.523,43
611 Entretien et Réparations	304.903,63	107.844,52	412.748,15
612 Fournitures Faites à l'Entreprise	581.633,56	275.718,34	857.351,90
613 Services Extérieurs - Rétrib. de tiers	140.534,86	65.405,73	205.940,59
614 Assurances non relatives au Personnel	44.753,01	14.356,75	59.109,76
615 Frais Généraux Divers	39.527,68	21.767,51	61.295,19
616 Transports par Tiers	49.979,76	24.191,40	74.171,16
617 Personnes Mises à Disposition.	752.891,21	564.872,02	1.317.763,23
618 Administrateurs - Méd. Coordinateur	49.244,19	30.054,29	79.298,48
619 Débours Refacturés	74.812,92	36.520,00	111.332,92
Total Services	2.060.631,81	1.147.903,00	3.208.534,81
<u>1.3. Charges salariales</u>			
620 Rémunérations brutes	6.757.433,19	2.450.144,43	9.207.577,62
621 Charges patronales	2.029.521,84	719.079,65	2.748.601,49
623 Autres frais personnel	264.340,47	106.381,62	370.722,09
623 Variation heures supplémentaires	995,97	-6.544,88	-5.548,91
624 Frais Maladies Professionnelles			
Total Charges salariales	9.052.291,47	3.269.060,82	12.321.352,29
<u>1.4. Amortissements</u>			
630 Amortissements	450.522,57	385.321,46	835.844,03
630 Dotation provision			
634 Reprise de provision	-481.127,01	-250.600,47	-731.727,48
634 Réd. valeur s/créances			
Total Amort. Réd. Val. Prv.	-30.604,44	134.720,99	104.116,55
<u>1.5. Autres charges</u>			
640-642 Charges fiscales+ Autres Charges	212.144,77	166.781,87	378.926,64
643 Charges diverses	5.976,12		5.976,12
Total Autres charges	218.120,89	166.781,87	384.902,76
<u>1.6. Charges Financières</u>			
Intérêts 12.000.000,00			
Intérêts 11.500.000,00			
Intérêts 3.500.000,00			
Intérêts primes et pécules			
Intérêts avances court terme			
650 à 657 Charges financ.	8.750,20	1.240,62	9.990,82
Total Charges financières	8.750,20	1.240,62	9.990,82
TOTAL CHARGES	12.167.379,82	5.146.727,95	17.314.107,77

2. PRODUITS	MR HC 31/12/2025	MR AN 31/12/2025	Résultat MR 31/12/2025
<u>2.1. Chiffre d'affaires</u>			
700 Prix hébergement MR/MRS	3.712.185,71	1.985.833,32	5.698.019,03
700 Prix hébergement CONVA Résidents			
700 Prix hébergement CONVA Mutuelles			
700 Prix hébergement alternatif			
700 Loyers Résidences Services	118.626,52	59.839,56	178.466,08
702 Soins Infirmiers Convalescence			
703 Forfait INAMI	4.707.280,90	1.693.526,56	6.400.807,46
704 Produits Accessoires	-17.491,49	1.460,41	-16.031,08
709 Débours Refacturés	75.672,69	36.817,00	112.489,69
Total chiffre d'affaires	8.596.274,33	3.777.476,85	12.373.751,18
<u>2.2. Autres recettes</u>			
743 -746 Récupérations diverses	1.480.324,71	385.329,03	1.865.653,74
743 Subsidés APE	819.887,76	135.994,40	955.882,16
743 AVIQ 3e volet	810.356,16	351.174,92	1.161.531,08
743 AVIQ Aménagt fin de carrière	347.383,89	122.271,80	469.655,69
743 AVIQ IFIC	424.670,81	146.066,76	570.737,57
744-747 Produits divers	112.708,48	39.306,98	152.015,46
751-752-754-756 Produits financiers.	2,23		2,23
753 Amortissements subsides	23.204,75	142.701,75	165.906,50
Total autres recettes	4.018.538,79	1.322.845,64	5.341.384,43
TOTAL PRODUITS	12.614.813,12	5.100.322,49	17.715.135,61
Résultat Courant (2-1)	447.433,30	-46.405,46	401.027,84
670 Précompte Mobilier	3.420,54		3.420,54
663 Moins Values			
668 Charges Ex. Ant.			
Charges exceptionnelles	3.420,54		3.420,54
769 Reprise prov			
768 Produits Ex. Antér.			
771 Impôts année antérieure			
Produits exceptionnels			
RESULTAT DE L'EXERCICE	444.012,76	-46.405,46	397.607,30

Comptes de résultats 2025 - Logements en résidence-services

1. CHARGES	RS HC	RS AN	Résultat RS
-	31/12/2025	31/12/2025	31/12/2025
<u>1.1. Fournitures</u>			
601 Produits et Matériel Médicaux			
602 Fournitures Diverses			
603 Produits et Fournitures Entretien			
604 Denrées et Fournitures Cuisine.			
605 Linge / Literie			
Total Fournitures			
<u>1.2. Services</u>			
610 Locations et Charges Locatives			
611 Entretien et Réparations			
612 Fournitures Faites à l'Entreprise			
613 Services Extérieurs - Rétrib. de tiers			
614 Assurances non relatives au Personnel			
615 Frais Généraux Divers			
616 Transports par Tiers			
617 Personnes Mises à Disposition.			
618 Administrateurs - Méd. Coordinateur			
619 Débours Refacturés			
Total Services			
<u>1.3. Charges salariales</u>			
620 Rémunérations brutes			
621 Charges patronales			
623 Autres frais personnel			
623 Variation heures supplémentaires			
624 Frais Maladies Professionnelles			
Total Charges salariales			
<u>1.4. Amortissements</u>			
630 Amortissements	436.691,74	389.538,01	826.229,75
630 Dotation provision			
634 Reprise de provision			
634 Réd. valeur s/créances			
Total Amort. Réd. Val. Prv.	436.691,74	389.538,01	826.229,75
<u>1.5. Autres charges</u>			
640-642 Charges fiscales+ Autres Charges			
643 Charges diverses			
Total Autres charges			
<u>1.6. Charges Financières</u>			
Intérêts 12.000.000,00	75.023,72	84.635,18	159.658,90
Intérêts 11.500.000,00	177.625,25	200.381,25	378.006,50
Intérêts 3.500.000,00	65.891,41	74.332,92	140.224,33
Intérêts primes et pécules	12.423,37	4.471,95	16.895,32
Intérêts avances court terme	37.865,76	42.716,83	80.582,59
650 à 657 Charges financ.			
Total Charges financières	368.829,51	406.538,13	775.367,64
TOTAL CHARGES	805.521,25	796.076,14	1.601.597,39

<u>2. PRODUITS</u>	RS HC 31/12/2025	RS AN 31/12/2025	Résultat RS 31/12/2025
<u>2.1. Chiffre d'affaires</u>			
700 Prix hébergement MR/MRS			
700 Prix hébergement CONVA Résidents			
700 Prix hébergement CONVA Mutuelles			
700 Prix hébergement alternatif			
700 Loyers Résidences Services	509.205,48	470.781,23	979.986,71
702 Soins Infirmiers Convalescence			
703 Forfait INAMI			
704 Produits Accessoires			
709 Débours Refacturés			
Total chiffre d'affaires	509.205,48	470.781,23	979.986,71
<u>2.2. Autres recettes</u>			
743 -746 Récupérations diverses			
743 Subsidés APE			
743 AVIQ 3e volet			
743 AVIQ Aménagt fin de carrière			
743 AVIQ IFIC			
744-747 Produits divers			
751-752-754-756 Produits financiers.			
753 Amortissements subsides			
Total autres recettes			
TOTAL PRODUITS	509.205,48	470.781,23	979.986,71
Résultat Courant (2-1)	-296.315,77	-325.294,91	-621.610,68
670 Précompte Mobilier			
663 Moins Values			
668 Charges Ex. Ant.			
Charges exceptionnelles			
769 Reprise prov			
768 Produits Ex. Antér.			
771 Impôts année antérieure			
Produits exceptionnels			
RESULTAT DE L'EXERCICE	-296.315,77	-325.294,91	-621.610,68

Risques et incertitudes

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

Pour rappel, l'Intercommunale ne distribue pas de dividendes aux Associés. Jusqu'au 31 décembre 2022, le bénéfice reporté et les réserves ont été utilisés afin de financer les nouveaux investissements et le matériel. Cela a permis d'améliorer la qualité de l'hébergement en essayant de maintenir un prix le plus accessible possible.

Au vu du montant en perte reportée, de la conjoncture socio-économique, de la pénurie en matière de membres du personnel de soins et du financement en matière de soins de santé, il convient de réfléchir au moyen d'obtenir le financement de toutes les fonctions IFIC.

Retrait de P&V Assurances :

La convention transactionnelle conclue avec P&V Assurances a été signée en décembre 2025. L'Intercommunale remercie chaleureusement P&V Assurance pour l'accord conclu.

Conformément au code des sociétés, chaque année il conviendra

- Etablir un plan de trésorerie N+1 à fin décembre de l'année N,
- Prévoir une séance du Conseil d'administration qui arrêtera le rapport spécial relatif au montant annuel N+1 à verser à P&V Assurances ainsi que le rapport sur le test de liquidité du réviseur

Le soutien à la trésorerie ainsi que l'activation de toutes les fonctions IFIC sont nécessaires afin de remplir nos obligations à l'égard de P&V Assurances.

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

Le taux de révision de +24,46% handicape de manière très importante l'Intercommunale. Les conséquences financières, à savoir en terme d'emprunt complémentaire dans une conjoncture de remontée des taux d'intérêt, met en difficulté l'Intercommunale. Pour rappel, le Conseil d'administration a essayé d'obtenir un subside exceptionnel, auprès de la Région wallonne, d'un montant de 5.000.000 €, sans succès. Un financement complémentaire d'un montant de 3.500.000 € et une ligne de crédit de 2.500.000 € ont été décidés par le Conseil d'administration.

La conséquence est l'augmentation du loyer pour la location des logements en résidences-services avec comme risque une diminution du taux d'occupation. Toutefois, le Conseil d'administration a décidé de fixer le prix des logements en résidence-service avec 1 chambre, à 990 €.

Sans soutien à la trésorerie, il y a un risque d'effet « boule de neige » du point de vue des charges financières. A ce jour, outre la perte reportée, la gestion de la trésorerie est particulièrement tendue.

Ce risque demeure d'actualité sans soutien à la trésorerie.

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

Suite au décompte ONSS relatif au Maribel social 2021, un montant de 365 K € a fait l'objet d'une provision au 31/12/2024. Toutefois, un recours a été introduit. Le recours a porté ses fruits. La reprise de provision a été réalisée au 31/12/2025.

Le courrier relatif à l'analyse du Maribel social 2022 a été réceptionné. Le nombre d'ETP ayant évolué positivement entre 2021 et 2022, aucune diminution du financement Maribel n'est à craindre jusqu'à l'analyse du Maribel social 2024.

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

Les auteurs de projet ont assigné l'Intercommunale dans le cadre des honoraires sur le coût de révision des travaux. Le montant de révision du coût des travaux est de 4.649.851,41 €. Les honoraires réclamés pourraient s'élever 7,85% du montant + tva, soit 441.666,14 € TVA comprise.

Litiges pour le paiement des honoraires pour la construction du nouvel établissement à La Gleize - permis d'urbanisme :

Les auteurs de projet ont assigné l'Intercommunale pour le non paiement immédiat des honoraires à la réception postale du permis unique.

Force est de constater que le permis unique n'est pas définitivement acquis de par :

- Le recours administratif introduit par un collectif de riverains
PUIS
- La requête en annulation introduite auprès du Conseil d'Etat par un riverain.

Incertitude concernant le coût de l'approvisionnement en énergie :

La situation géopolitique entraîne une incertitude relative à l'évolution du coût de l'énergie.

Évènements post-clôture : néant

Activités en matière de recherche et de développement : Néant

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

Comité d'audit :

Lors de sa séance du 10 avril 2026, le Comité d'audit a émis les avis suivants :

- Les Comptes présentés reflètent bien la situation de l'Intercommunale à la date du 31/12/2025 ;
- Le Comité d'audit préconise :
 - d'accorder un maximum d'attention à l'évolution du taux d'occupation à tendance baissière en MR-MRS tout en soulignant le bon taux d'occupation des logements en résidence-services et de la masse salariale (nombre d'ETP et recrutement de personnel infirmier) ;
 - de continuer les actions en cours en matière de maîtrise des coûts et dépenses, ainsi que favoriser les synergies.
 - d'aboutir à l'activation pleine et entière de l'IFIC, le plus rapidement possible, au sein des établissements de l'Intercommunale, toutes les options étant à envisager.
 - De mettre sous monitoring la trésorerie
- Le Comité d'audit recommande de prendre les mesures indispensables pour disposer d'un cash-flow positif, nécessaire afin de rembourser les dettes de l'institution au travers d'un soutien à la trésorerie dans le chef de la Province de Liège et des associés.
- Dans le cadre d'un contexte d'une nouvelle évolution des coûts de révision des travaux, à venir, sans remettre en cause le projet de construction à Stoumont en tant que tel, le Comité d'audit recommande de revoir le lien contractuel qui lie l'Intercommunale aux actuels auteurs de projet dans le cadre de cette construction.
- Concernant la constitution d'une provision : Après échange avec l'avocat et estimant être dans notre bon droit suite à une analyse de risque, ne pas constituer de provision.
- Après relecture, le Comité d'Audit valide les conclusions du rapport de gestion.

Développement de l'Intercommunale

Comme évoqué lors des séances du Conseil d'administration, la révision du coût des travaux pour les logements en résidences-services et ses conséquences financières (emprunt supplémentaire à un taux plus élevés - ligne de crédit) handicapent grandement l'Intercommunale.

Le soutien à la trésorerie est indispensable à ce jour afin d'éviter un effet « boule de neige » sur les charges financières.

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

Règles comptables de continuité :

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

- Maintien de la ligne de crédit d'un montant de 2.500 K €
- En l'absence de soutien à la trésorerie,
 - o Lissage du double pécule de vacances 2026 sur douze mois.
 - o Lissage des primes de fin d'année 2026 sur douze mois.

Le Conseil d'administration a confiance en Belfius pour la prolongation au-delà du 30 juin 2026, de l'accord sur la ligne de crédit de 2.500 K €

LISTE DES ADJUDICATAIRES

En 2025, les marchés publics suivant ont été réalisés :

- « Attribution de marché - Avocat- Recouvrements de créances »

Marché public de services

Procédure négociée sans publication préalable

- ➔ Par délibération du Conseil d'administration du 27 janvier 2025, le marché est attribué à Maître Pascal LAMBERT.

- « Attribution de marché - Pédicure site de Spa »

Marché public de services

Procédure négociée sans publication préalable

- ➔ Par délibération du Conseil d'administration du 27 janvier 2025, le marché est attribué à Madame Sabine BURGERS pour un loyer mensuel de 350,00€, des prestations de soins de pédicure (35,00€) et de manucure (20,00€).

- « Attribution de marché pour l'acquisition d'un véhicule - reprise d'un véhicule existant »

Marché public de fourniture

Procédure négociée sans publication préalable

- ➔ Par délibération du Conseil d'administration du 24 mars 2025, le marché est attribué à la société DELBECQ SA pour un montant de 79.617,44€ TVAC.

- « Attribution de marché - Remplacement de la porte-fenêtre de la RS 5 »

Marché public de travaux

Procédure négociée sans publication préalable

- ➔ Par délibération du Conseil d'administration du 28 avril 2025, le marché est attribué à la société « Sébastien VILVORDER » pour un montant de 5.925,40€ TVAC.

- « Attribution de marché - Acquisition de licences (annuelles) à Microsoft 365 Basic dans le cadre de la sécurisation du courriel (Loi NIS2) »
 Marche public de fournitures
 Procédure négociée sans publication préalable
 ➔ Par délibération du Conseil d'administration du 26 mai 2025, le marché est attribué à la société ESI Informatique pour un montant de 5.490,38€ TVAC.
- « Attribution de marché - Acquisition de matériel dans le cadre de l'installation de l'appel personne sur le site de Spa »
 Marche public de fournitures
 Procédure négociée sans publication préalable
 ➔ Par délibération du Conseil d'administration du 29 septembre 2025 :
 - Achat de 300 « Cartes Raspberry pi +B+ » à la société Mouser pour la somme de 10.926,30€ TVAC ;
 - Achat de 300 « Cartes mémoire de type SD » à la société ESI pour la somme de 1.996,50€ TVAC ;
 - Achat de 300 « Cartes électroniques » à la société Cepya pour la somme de 8.198,96€ TVAC.
- « Attribution de marché - Réparation d'une chambre froide de congélation - Résidence Léon d'andrimont »
 Marché public de service
 Procédure négociée sans publication préalable
 ➔ Par délibération du Conseil d'administration du 14 octobre 2025, le marché est attribué à la société HORECA GERKENS pour un montant de 12.628,29€ TVAC.

Conclusions

Le résultat de l'exercice, est un mali de 224 K€ (mali de 1.497 K€ en 2023 - mali de 918 K€ en 2024) qui porte la perte reportée à un montant de 1.347 K€.

A ce jour, les taux d'occupation des logements en Résidence-services, aussi bien à Spa qu'à Limbourg, sont optimaux. Les taux d'occupations des maisons de repos sont de 88,98 % à Spa et 86,63% à Limbourg, avec les places de court-séjour (+ de 90% hors court-séjour) sont satisfaisants compte tenu de la pénurie de membre du personnel soignant.

Le compte de résultat des maisons de repos demeure positif malgré la neutralisation de la reprise de provision maribel (365 K€) et le surcoût lié aux prestataires indépendants.

Le sujet de l'IFIC révèle qu'il conviendrait de poursuivre l'activation de toutes les fonctions dans les établissements wallons publics afin de mieux financer ceux-ci. L'application de l'IFIC fédéral en s'adossant à un PO pouvant en bénéficier, serait bénéfique (résultat + 200 K€). Il convient de regretter l'attitude des organisations syndicales au Comité C.

Les pistes de réflexion pour améliorer le compte de résultat et la trésorerie de l'Intercommunale sont les suivantes :

- Réduction de la charge financière par un soutien à la trésorerie d'un montant de 2.500.000 € sans charge d'intérêts
- Activation de toutes les fonctions IFIC
- Renouvellement de la location des appartements RS au prix normal

Toute chose restant égale, les perspectives montrent une amélioration du compte de résultat et du cash-flow à l'horizon 2030.

-	2026	2027	2028	2029	2030
RESULTAT DE L'EXERCICE	-533.915,25	-469.727,74	-267.799,85	6.963,64	76.018,63
Amortissement	1.657.566,96	1.661.489,99	1.532.761,38	1.440.904,29	1.440.904,29
Remb capital crédits	-1.146.741,31	-1.129.233,74	-1.161.438,25	-1.194.648,45	-1.228.898,14
CASH-FLOW	-23.089,60	62.528,50	103.523,27	253.219,47	288.024,78

Cette perspective d'amélioration résulte notamment de la fin d'amortissement pour le bâtiment principal sur le site de Spa à l'horizon 2028.

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

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

Perte reporté Ex. précédent	1.116.566,33 €
Dotation à la réserve indisponible	7.384,85 €
Résultat de la période	224.003,38 €
Perte à reporter	1.347.954,56 €

Au 31 décembre 2025, après affectation du résultat 2025, les montants sont les suivants :

Réserve indisponible	155.241,42 €
Perte reportée	- 1.347.954,56 €

Sur base des comptes arrêtés au 31 décembre 2025, les Associés n'auraient pas l'obligation d'intervenir dans le déficit de l'Intercommunale.

Lors de la rédaction du rapport de gestion 2024, les Administrateurs recommandaient aux Associés de prévoir une intervention dans le déficit de l'Intercommunale lors de l'établissement de leurs budgets à venir. Toute chose restant égale, le soutien apporté à la trésorerie devrait permettre d'éviter une intervention ultérieure des Associés

Le Conseil d'Administration.

Annexes 5 : Le bilan social - Rapport absentéisme 2025 - Rapport formation 2025 - projection de trésorerie 2026 - le rapport du Comité de rémunération

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

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

Dénomination: Centre d'Accueil - Les Heures Claires

Forme juridique: SCRL

Adresse: Avenue Reine Astrid N°: 131 Bte:

Code postal: 4900 Commune: SPA

Numéro d'entreprise¹: BE255471868

Description de l'activité principale de l'entreprise: Maison de repos, Maison de repos & de soins
Résidentielles - Services

Bilan social relatif à l'exercice comptable qui couvre la période du 01/01/2025 au 31/12/2025

Responsable de l'entreprise à contacter

Nom: Ribourdouille

Téléphone: 087/77.41.61 Téléfax: 087/77.54.87

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

Signature pour l'entreprise:

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

BILAN SOCIAL

Numéros des commissions paritaires dont dépend l'entreprise:

999

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

	Codes	Total	1. Hommes	2. Femmes
Temps plein	1001	79,5	23,3	56,2
Temps partiel	1002	161,6	14,3	147,3
Total en équivalents temps plein (ETP)	1003	192,0	33,9	158,1

Nombre d'heures effectivement prestées

Temps plein	1011	102236,5	33799,1	68437,4
Temps partiel	1012	146263,2	16542,0	129721,2
Total	1013	248499,7	50341,1	198158,6

Frais de personnel

Temps plein	1021	5234632,6	1674788,6	3559844,0
Temps partiel	1022	6588034,6	638477,0	5949557,6
Total	1023	11822667,2	2313265,6	9509401,6

Montant des avantages accordés en sus du salaire

	Codes	Total	1. Hommes	2. Femmes
Montant des avantages accordés en sus du salaire	1033			

Au cours de l'exercice précédent

Nombre moyen de travailleurs en ETP

Nombre d'heures effectivement prestées

Frais de personnel

Montant des avantages accordés en sus du salaire

	Codes	P. Total	1P. Hommes	2P. Femmes
Nombre moyen de travailleurs en ETP	1003	189,8	30,5	159,3
Nombre d'heures effectivement prestées	1013	244780,1	43316,5	201463,6
Frais de personnel	1023	11919612,2	2068665,0	9850947,2
Montant des avantages accordés en sus du salaire	1033			

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

	Codes	1. Temps plein	2. Temps partiel	3. Total en équivalents temps plein
A la date de clôture de l'exercice				
Nombre de travailleurs	105	72,0	160,0	179,0
Par type de contrat de travail				
Contrat à durée indéterminée	110	65,0	121,0	147,6
Contrat à durée déterminée	111	6,0	34,0	27,5
Contrat pour l'exécution d'un travail nettement défini	112			
Contrat de remplacement	113	1,0	4,0	3,1
Par sexe et niveau d'études				
Hommes	120	23,0	16,0	33,4
de niveau primaire	1200	2,0		2,0
de niveau secondaire	1201	11,0	9,0	17,6
de niveau supérieur non universitaire	1202	8,0	3,0	9,8
de niveau universitaire	1203			
Femmes	121	49,0	144,0	145,6
de niveau primaire	1210	2,0	7,0	5,8
de niveau secondaire	1211	20,0	91,0	81,9
de niveau supérieur non universitaire	1212	22,0	23,0	37,3
de niveau universitaire	1213	3,0	2,0	4,1
Par catégorie professionnelle				
Personnel de direction	130	1,0		1,0
Employés	134	50,0	98,0	119,8
Ouvriers	132	16,0	39,0	37,8
Autres	133	2,0	1,0	2,8

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

	Codes	1. Personnel intérimaire	2. Personnes mises à la disposition de l'entreprise
Au cours de l'exercice			
Nombre moyen de personnes occupées	150	14	43
Nombre d'heures effectivement prestées	151	203,85	8.928,51
Frais pour l'entreprise	152	10.600,20	510.760,05

TABLEAU DES MOUVEMENTS DU PERSONNEL AU COURS DE L'EXERCICE

ENTREES

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

Par type de contrat de travail

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

Codes	1. Temps plein	2. Temps partiel	3. Total en équivalents temps plein
205	626,0	215,0	739,7
210	2,0	3,0	4,4
211	598,0	200,0	702,4
212			
213		5,0	3,1

SORTIES

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

Par type de contrat de travail

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

Par motif de fin de contrat

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

Codes	1. Temps plein	2. Temps partiel	3. Total en équivalents temps plein
305	628,0	204,0	732,9
310	10,0	11,0	17,6
311	592,0	181,0	683,3
312			
313		6,0	3,0
340			
341			
342			
343	342,0	58,0	371,4
350			

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

	Codes	Hommes	Codes	Femmes
Initiatives en matière de formation professionnelle continue à caractère formel à charge de l'employeur				
Nombre de travailleurs concernés	5801	74	5811	80
Nombre d'heures de formation suivies	5802	84	5812	957,50
Coût net pour l'entreprise	5803	4.371,92	5813	32.087,88
dont coût brut directement lié aux formations	58031	1.769,23	58131	8.538,66
dont cotisations payées et versements à des fonds collectifs	58032	2.602,69	58132	23.549,22
dont subventions et autres avantages financiers reçus (à déduire)	58033		58133	
Initiatives en matière de formation professionnelle continue à caractère moins formel ou informel à charge de l'employeur				
Nombre de travailleurs concernés	5821		5831	
Nombre d'heures de formation suivies	5822		5832	
Coût net pour l'entreprise	5823		5833	
Initiatives en matière de formation professionnelle initiale à charge de l'employeur				
Nombre de travailleurs concernés	5841		5851	
Nombre d'heures de formation suivies	5842		5852	
Coût net pour l'entreprise	5843		5853	

Rapport absentéisme 2025

Rapport sur l'absentéisme 2025 du Centre d'Accueil « Les Heures Claires »

A. Introduction

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

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

B. Site « Heures Claires » situé à Spa

Pour un total de 305.179,70 heures en 2025, il y a eu (en nombre d'heure) :

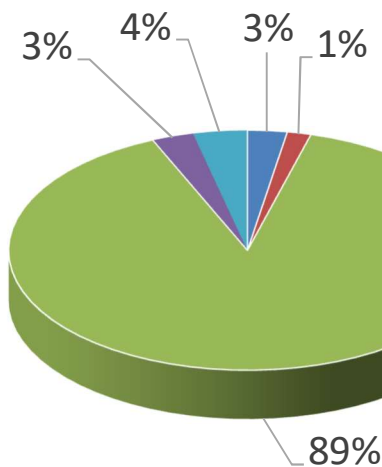
Absence pour maladie avec salaire garanti	
Hrs maladie sans certificat médical	267,14
Hrs raison impérieuse maladie	161,12
Hrs garanties maladie (ouvriers et employés)	8.917,56
Hrs ass maladie 2e semaine (ouvriers)	282,10
Hrs ass. maladie 3e et 4e semaine (ouvriers)	366,70
TOTAL	9.994,62

Absence sans salaire garanti	
Hrs maladie 1er mois ancienneté	133,00
Hrs ass. maladie (mutuelle)	13.031,72
Hrs maladie > 1 an	9.653,90
Hrs ass. écartement travailleuse enceinte	2.015,90
Hrs repos accouchement	1.521,90
Hrs congé allaitement	1.128,60
Hrs congé paternité (17 jours mutuelle)	0,00
Hrs accident de travail garanties	1.169,64
Hrs interruption de carrière	2.369,3
Hrs absences injustifiées	249,66
TOTAL	31.273,62

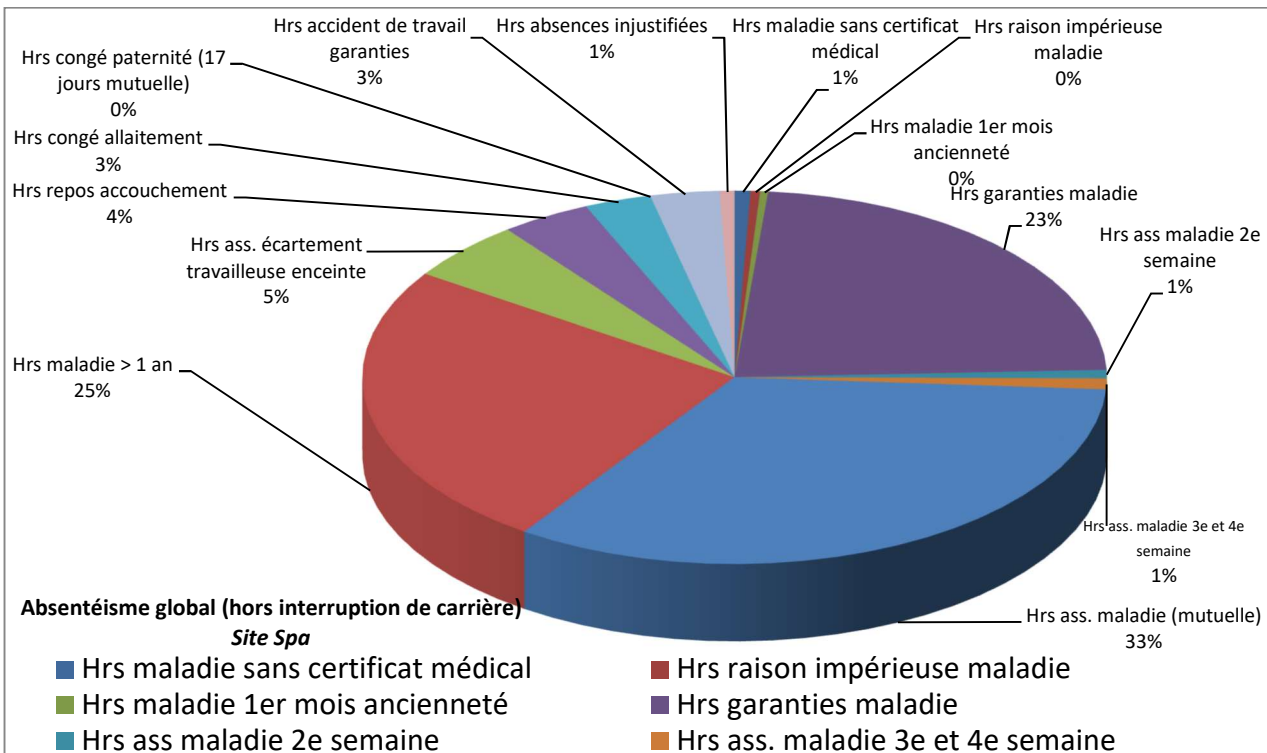
	Total
ABSENTEISME POUR MALADIE	10,75%
ABSENTEISME POUR MALADIE AVEC SALAIRE GARANTI	3,27%

Absentéisme pour maladie avec salaire garanti

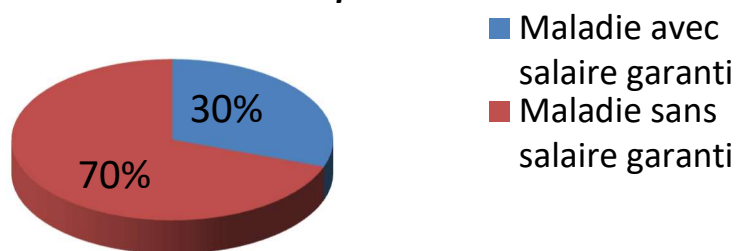
Site Spa



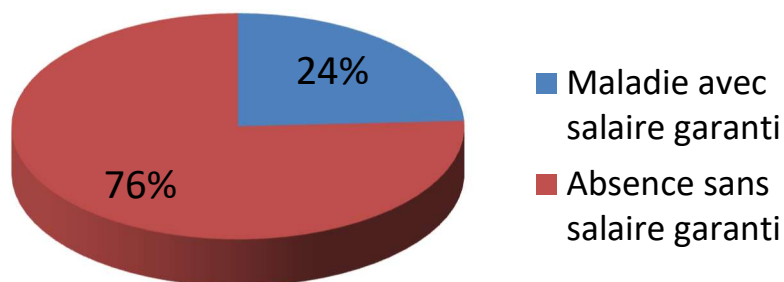
- Hrs maladie sans certificat médical
- Hrs raison impérieuse maladie
- Hrs garanties maladie (ouvriers et employés)
- Hrs ass maladie 2e semaine (ouvriers)
- Hrs ass. maladie 3e et 4e semaine (ouvriers)



Rapport entre maladies avec ou sans salaire garanti *Site Spa*



Rapport entre absences avec ou sans salaire garanti *Site Spa*



Sur le site de Spa, 102 travailleurs sur 199 ont été absents sous salaire garanti au cours de l'année 2025 (110 sur 201 en 2024).

77 travailleurs n'ont pas du tout été absents au cours de l'année 2025 (62 en 2024).

Nombre de travailleurs selon le type d'absentéisme	
0% d'absence en 2025	77
≥ 0,1% ≤ 5% d'absentéisme sous salaire garanti	52
≥ 5,1% et ≤ 10% d'absentéisme sous salaire garanti	29
> 10% d'absentéisme sous salaire garanti	21
+ 1an d'absentéisme	7

Remplacements

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

Rapport absentéisme 2025

En 2025, il y a eu +- **31.200** heures d'absence sans salaire garanti pour un total de +- **17.700** heures de remplacement (contrat de remplacements, contrat à durée déterminée de remplacement, et contrats d'étudiants). La différence s'explique d'une part, par le fait que lorsqu'un accident du travail survient, il est nécessaire d'attendre la décision de P&V Assurance (quant à la qualification des faits en accident du travail) avant d'envisager un remplacement. D'autre part, depuis 2021, nous bénéficions de subsides liés à l'accord social 2021-2024 qui permettent d'avoir sur le terrain des équivalent temps plein en plus de la norme en personnel habituelle (liée aux quotas Inami). De ce fait, il n'a pas toujours été nécessaire de remplacer les absences comme à l'accoutumée.

L'absentéisme pour maladie avec salaire garanti sur ce site reste stable depuis plusieurs années (3,86% en 2022, 3,85% en 2023, 3,22% en 2024 et 3,27% en 2025). En revanche, l'absentéisme pour maladie reste élevé bien qu'une légère amélioration est à constater pour l'année 2025 (de 8,69% en 2021, 9,61% en 2022, 11,90% en 2023, 11,57% en 2024 et 10,75% en 2025).

En effet, l'absentéisme de plus d'un mois et de plus d'un an restent importants.

En mars 2026, le service RH a repris les trajets d'inaptitude pour les incapacités de longue durée dont les pathologies n'étaient pas reprises dans la liste des pathologies lourdes (cf. Concertation syndicale du 20/06/2012).

Rapport absentéisme 2025

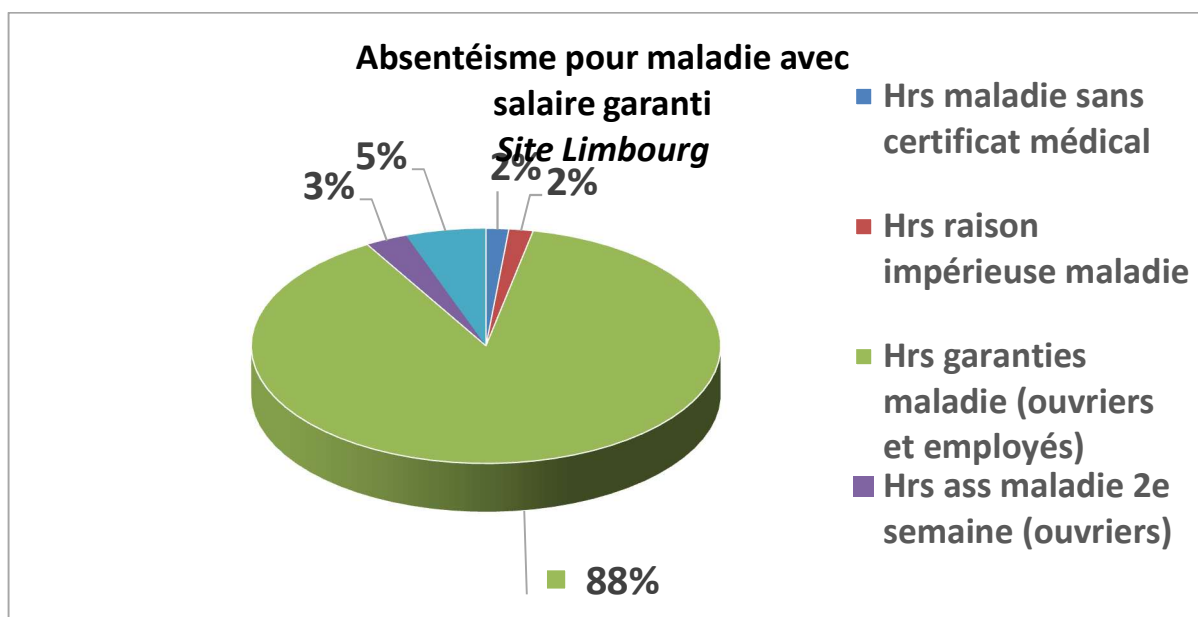
C. Site « Léon d'Andrimont » situé à Limbourg

Pour un total de 121.546,20 heures en 2025, il y a eu (en nombre d'heure) :

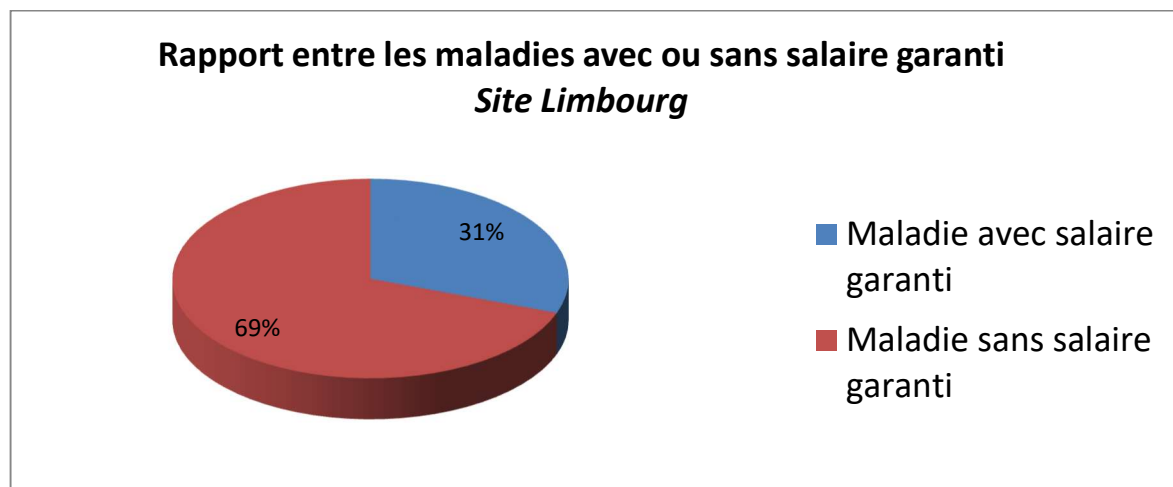
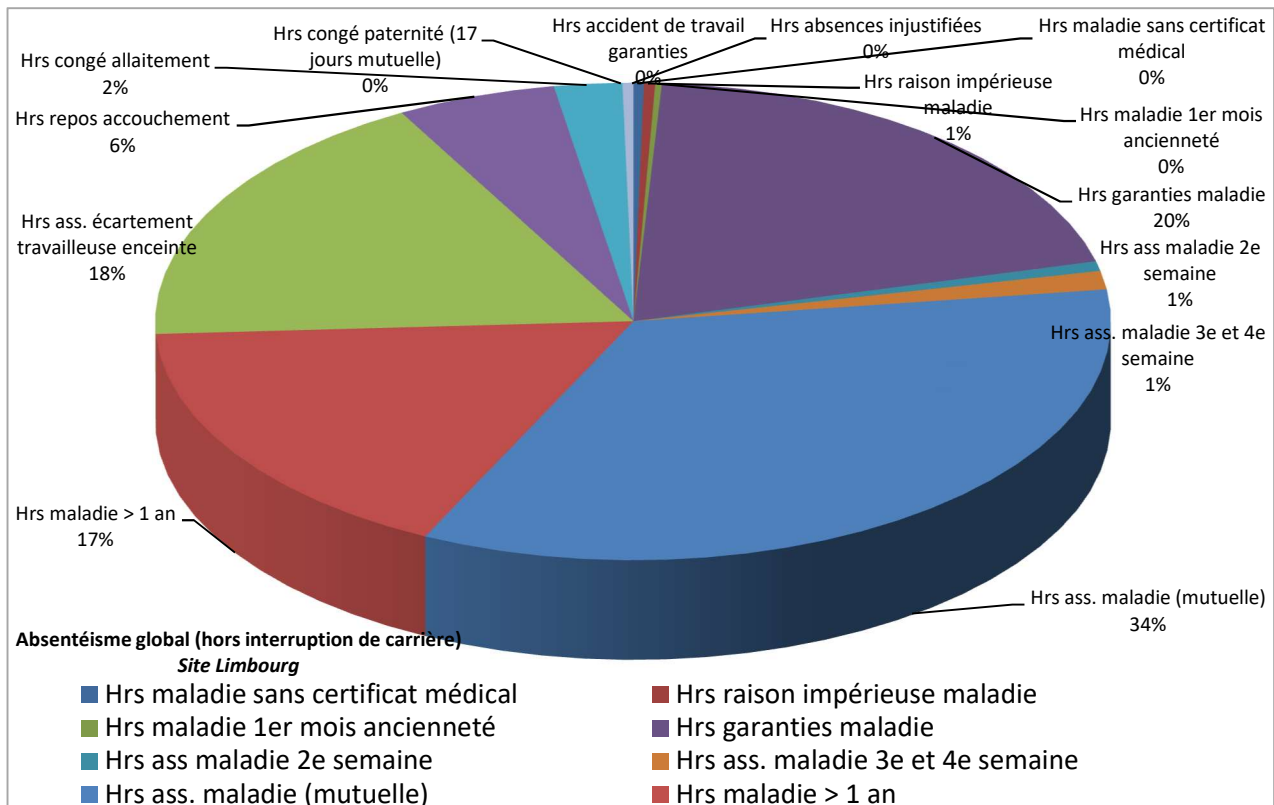
Absence pour maladie avec salaire garanti	
Hrs maladie sans certificat médical	61,18
Hrs raison impérieuse maladie	65,36
Hrs garanties maladie (ouvriers et employés)	3.466,10
Hrs ass maladie 2e semaine (ouvriers)	114,20
Hrs ass. maladie 3e et 4e semaine (ouvriers)	217,00
TOTAL	3.923,84

Absence sans salaire garanti	
Hrs maladie 1er mois ancienneté	38,00
Hrs ass. maladie (mutuelle)	5.941,30
Hrs maladie > 1 an	2.943,10
Hrs ass. écartement travailleuse enceinte	3.081,80
Hrs repos accouchement	934,80
Hrs congé allaitement	399,00
Hrs congé paternité (17 jours mutuelle)	0,00
Hrs accident de travail garanties	63,84
Hrs interruption de carrière	2.513,32
Hrs absences injustifiées	0,00
TOTAL	15.915,16

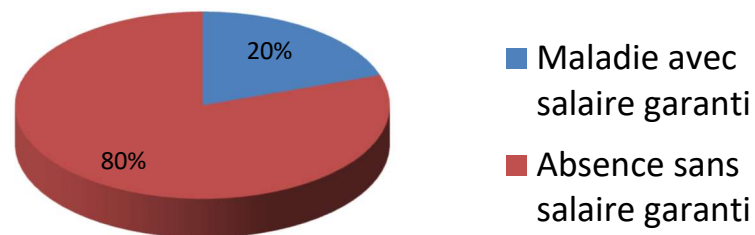
	Total
ABSENTEISME POUR MALADIE	10,57%
ABSENTEISME POUR MALADIE AVEC SALAIRE GARANTI	3,23%



Rapport absentéisme 2025



Rapport entre les absences avec ou sans salaire garanti Site Limbourg



Sur le site de Limbourg, 48 travailleurs sur 80 ont été absents sous salaire garanti au cours de l'année 2025 (44 sur 73 en 2024).

25 travailleurs n'ont pas du tout été absents au cours de l'année 2025 (22 en 2024).

Nombre de travailleurs selon le type d'absentéisme	
0% d'absence en 2025	25
≥ 0,1% ≤ 5% d'absentéisme sous salaire garanti	24
≥ 5,1% et ≤ 10% d'absentéisme sous salaire garanti	12
> 10% d'absentéisme sous salaire garanti	12
+ 1an d'absentéisme	4

Remplacements

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

En 2025, il y a eu +- **15.900** heures d'absence sans salaire garanti pour un total de +- **6.600** heures de remplacement (contrat de remplacement et contrat à durée déterminée de remplacement, contrats d'étudiants). La différence s'explique d'une part, par le fait que lorsqu'un accident du travail survient, il est nécessaire d'attendre la décision de P&V Assurance (quant à la qualification des faits en accident du travail) avant d'envisager un remplacement. D'autre part, depuis 2021, nous bénéficions de subsides liés à l'accord social 2021-2024 qui permettent d'avoir sur le terrain des équivalent temps plein en plus de la norme en personnel habituelle (liée aux quotas Inami). De ce fait, il n'a pas toujours été nécessaire de remplacer les absences comme à l'accoutumée.

L'absentéisme dans sa globalité semble faire du yoyo depuis plusieurs années sur ce site : 10,57% en 2025, 11,63% en 2024, 8,44% en 2023 et 12,89% en 2022. Le taux d'absentéisme reste élevé malgré une légère baisse en 2025 par rapport à 2024.

De même qu'à Spa, le service RH a repris en mars 2026 les trajets d'inaptitude pour les incapacités de longue durée dont les pathologies n'étaient pas reprises dans la liste des pathologies lourdes (cf. Concertation syndicale du 20/06/2012).

Rapport absentéisme 2025

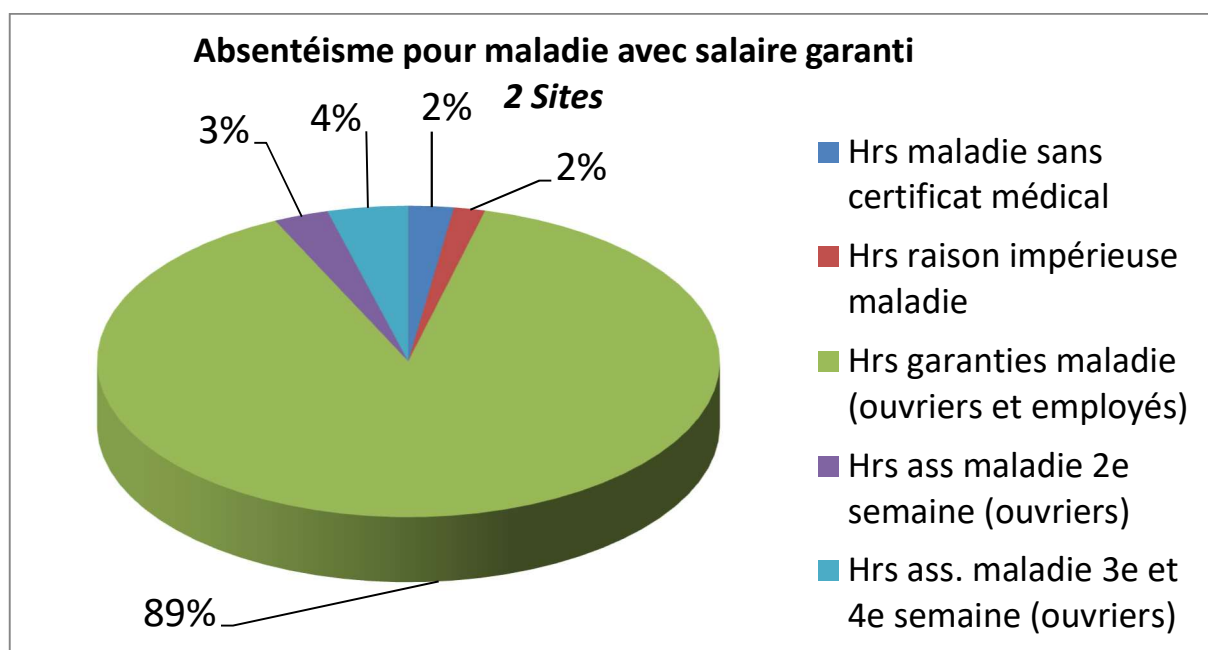
D. Deux sites confondus (Spa & Limbourg)

Pour un total de 426.725,90 heures en 2025, il y a eu :

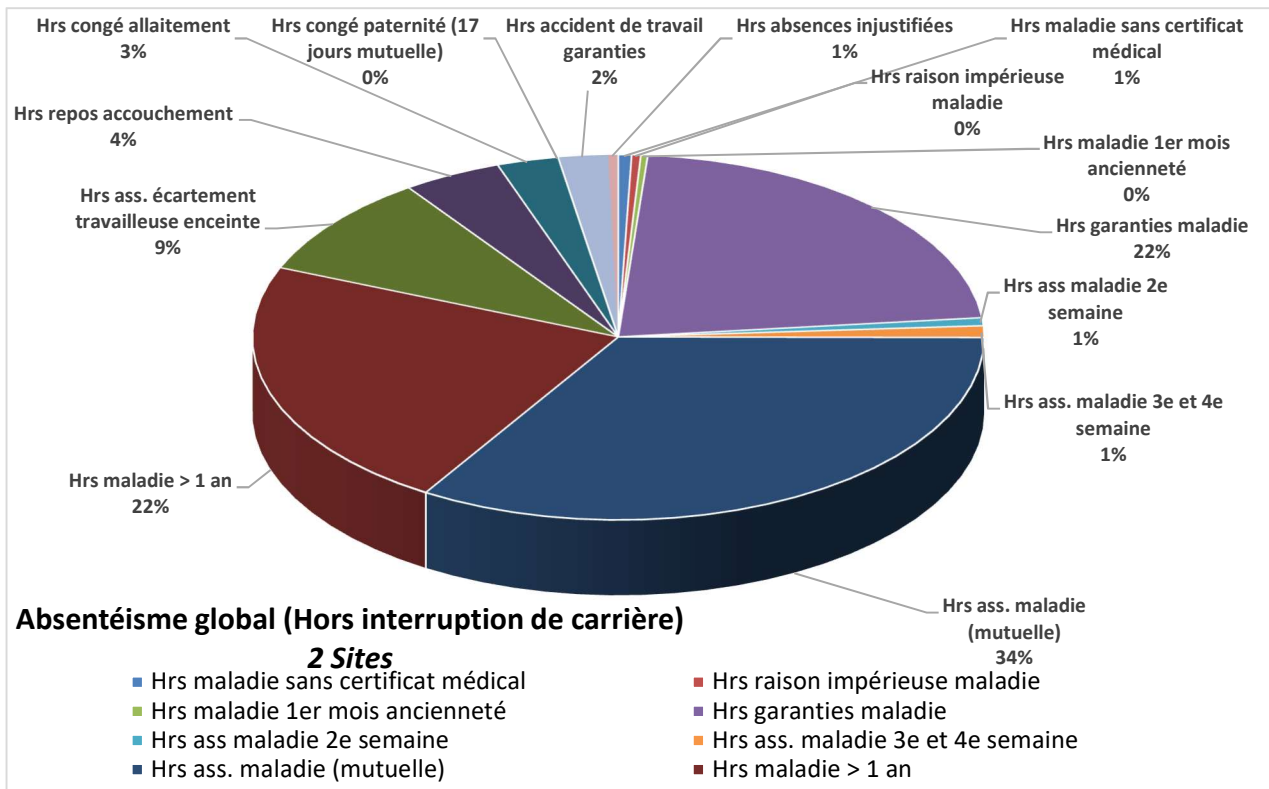
Absence pour maladie avec salaire garanti	
Hrs maladie sans certificat médical	328,32
Hrs raison impérieuse maladie	226,48
Hrs garanties maladie (ouvriers et employés)	12.383,66
Hrs ass maladie 2e semaine (ouvriers)	396,30
Hrs ass. maladie 3e et 4e semaine (ouvriers)	583,70
TOTAL	12.918,46

Absence sans salaire garanti	
Hrs maladie 1er mois ancienneté	171,00
Hrs ass. maladie (mutuelle)	18.973,02
Hrs maladie > 1 an	12.597,00
Hrs ass. écartement travailleuse enceinte	5.097,70
Hrs repos accouchement	2.456,70
Hrs congé allaitement	1.527,60
Hrs congé paternité (17 jours mutuelle)	0,00
Hrs accident de travail garanties	1.233,48
Hrs interruption de carrière	4.882,62
Hrs absences injustifiées	249,66
TOTAL	47.188,78

	Total
ABSENTEISME POUR MALADIE	10,70%
ABSENTEISME POUR MALADIE AVEC SALAIRE GARANTI	3,26%

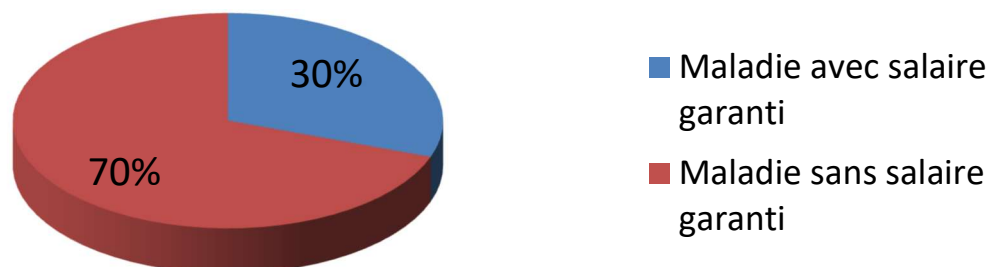


Rapport absentéisme 2025



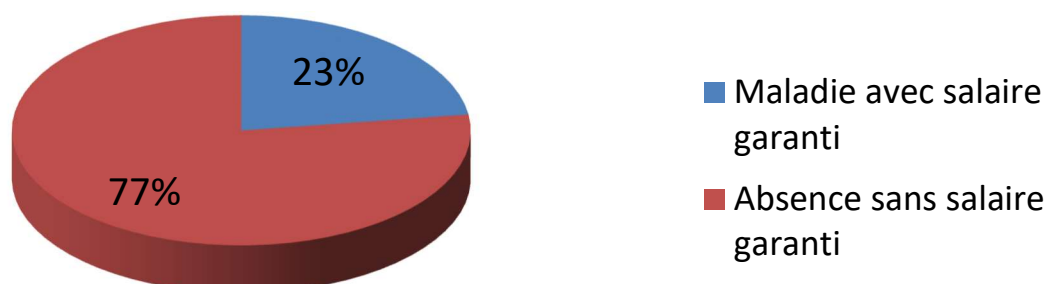
Rapport entre maladies avec ou sans salaire garanti

2 Sites



Rapport entre absences avec ou sans salaire garanti

2 Sites



E. Trajet de réintégration

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

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

Les conditions, les modalités du trajet de réintégration ainsi que les décisions que le médecin du travail peut prendre ont également changé. En 2025, nous n'avons pas introduit de demande en trajet de réintégration.

Légende des décisions que peut prendre le médecin du travail :

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

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

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

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

F. Trajet d'invalidité

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

En 2025, un trajet d'invalidité a été demandé par 2 travailleurs. Les décisions furent identiques pour les deux concernés : décision 3 : définitivement inapte au travail.

Légende des décisions que peut prendre le médecin du travail :

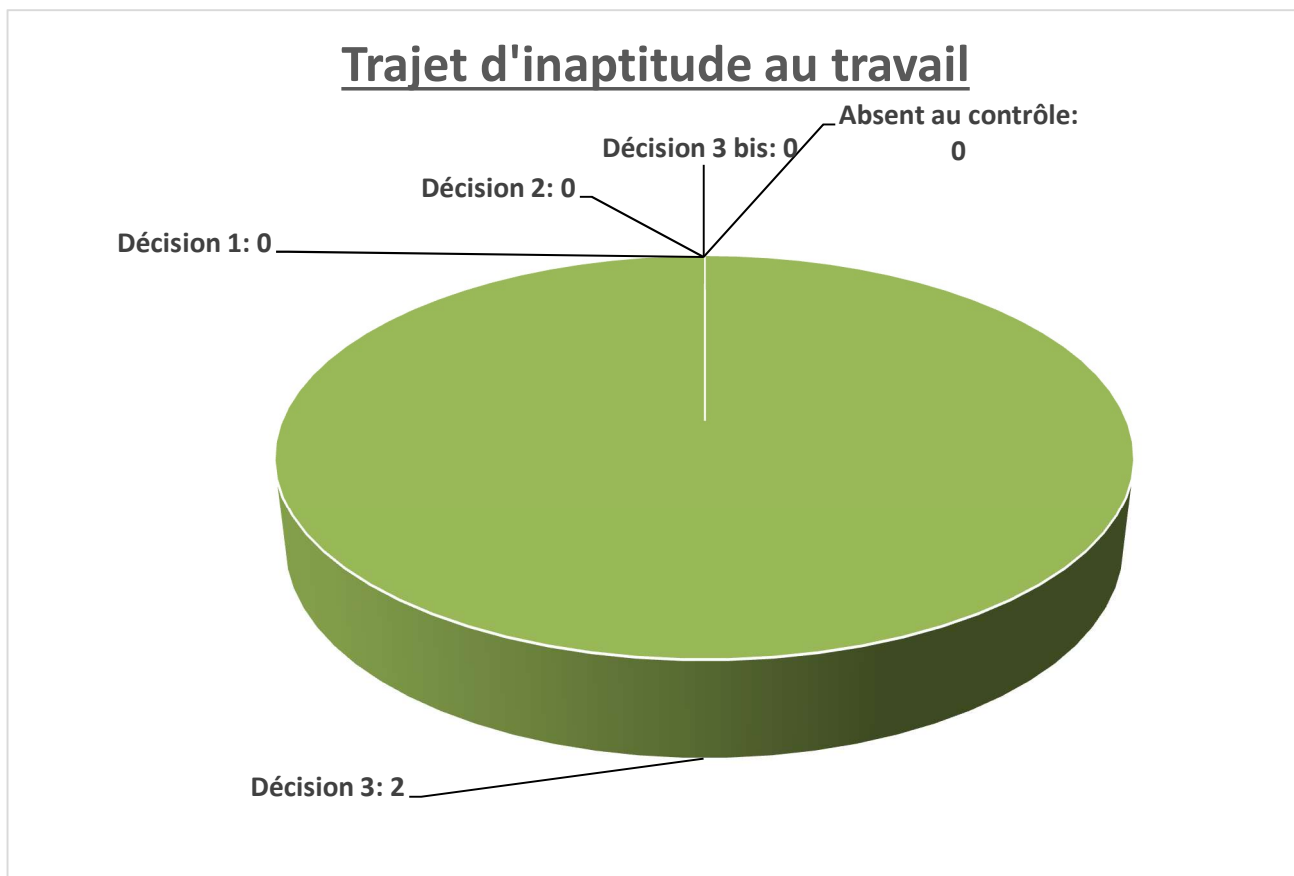
Décision 1 : Le travailleur n'est pas définitivement inapte à effectuer le travail convenu. La procédure pourra être reconduite après une nouvelle période de 9 mois consécutifs d'incapacité de travail.

Décision 2 : Le travailleur est reconnu définitivement inapte à effectuer le travail convenu. Pendant l'examen, le travailleur a effectivement demandé d'examiner les possibilités pour un travail adapté ou un autre travail.

Décision 3 : Le travailleur est définitivement inapte à effectuer le travail convenu et il n'a pas demandé, au cours de l'évaluation, d'examiner les possibilités pour un travail adapté ou un autre travail.

Décision 3 bis : Le travailleur est définitivement inapte à effectuer le travail convenu et il a demandé, après l'évaluation, d'examiner les possibilités pour un travail adapté ou un autre travail.

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



G. Conclusion

En 2025, le taux global d'absentéisme pour maladie (avec ou sans salaire garanti) sur les 2 sites a légèrement baissé : 10,70% en 2025 contre 11,59% en 2024. Il sera intéressant de voir le rapport d'absentéisme de l'année prochaine pour voir si la tendance se confirme pour revenir aux chiffres des années 2022 (10,40%) et de 2023 (10,86%).

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

Il faut ajouter à cela le recours toujours plus important aux étudiants et aux soignants indépendants.

Comme en 2024, les 2 sites sont de niveau comparable en 2025 : 10,75% à Spa et 10,57% à Limbourg en absentéisme global.

A nouveau, il faut constater que la fermeture du site de Borgoumont au 30/06/2023 ne semble pas avoir d'impact positif sur l'absentéisme global de l'intercommunale.

Au global, le nombre d'heures pour maladie de plus d'un an continue d'augmenter comparativement aux quatre dernières années (12.597,00 heures en 2025, 11.185,30 heures en 2024, 9.4414,50 heures en 2023, 5.276,30 heures en 2022 et 6.441 heures en 2021).

Rapport absentéisme 2025

La tendance à la baisse de 2023 concernant l'absentéisme pour maladie sous salaire garanti se confirme à nouveau en 2025 : 3,26% en 2025 contre 3,40% en 2024 contre 3,74% en 2023 et 4,41% en 2022. Nous n'atteignons pas encore les chiffres de 2021 (2,74%).

En 2025, le nombre de travailleurs avec un taux d'absentéisme nul est meilleur à Spa (39%) qu'à Limbourg (31%) alors qu'il était comparable en 2024 : 30% pour chaque site.

Au global, cela représente 102 travailleurs sur 279 (37%) pour l'ensemble de l'année 2025.

Rapport sur les formations 2025 du Centre d'Accueil « Les Heures Claires »

A. Introduction

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

Suite aux départs successifs et inattendus de deux collègues expérimentées fin 2022, le service RH a subi une réorganisation. En effectif réduit, une majeure partie des formations a dû être mise en suspens en 2023 et en 2024.

En janvier 2025, le recrutement d'une nouvelle collègue a permis au service RH de retrouver son plein fonctionnement et de lancer un nouveau plan de formation.

Au cours de l'année 2024, le service RH a profité des évaluations annuelles pour demander aux travailleurs les formations qu'ils souhaitaient suivre en prévision du lancement du plan de formation de 2025.

Nous avons recensé dans un tableau tous les sujets de formations demandés par les travailleurs. Les thèmes tels que la gestion des résidents psychiatriques, la fin de vie/soins palliatifs et la procédure en cas d'incendie sont revenus très fréquemment.

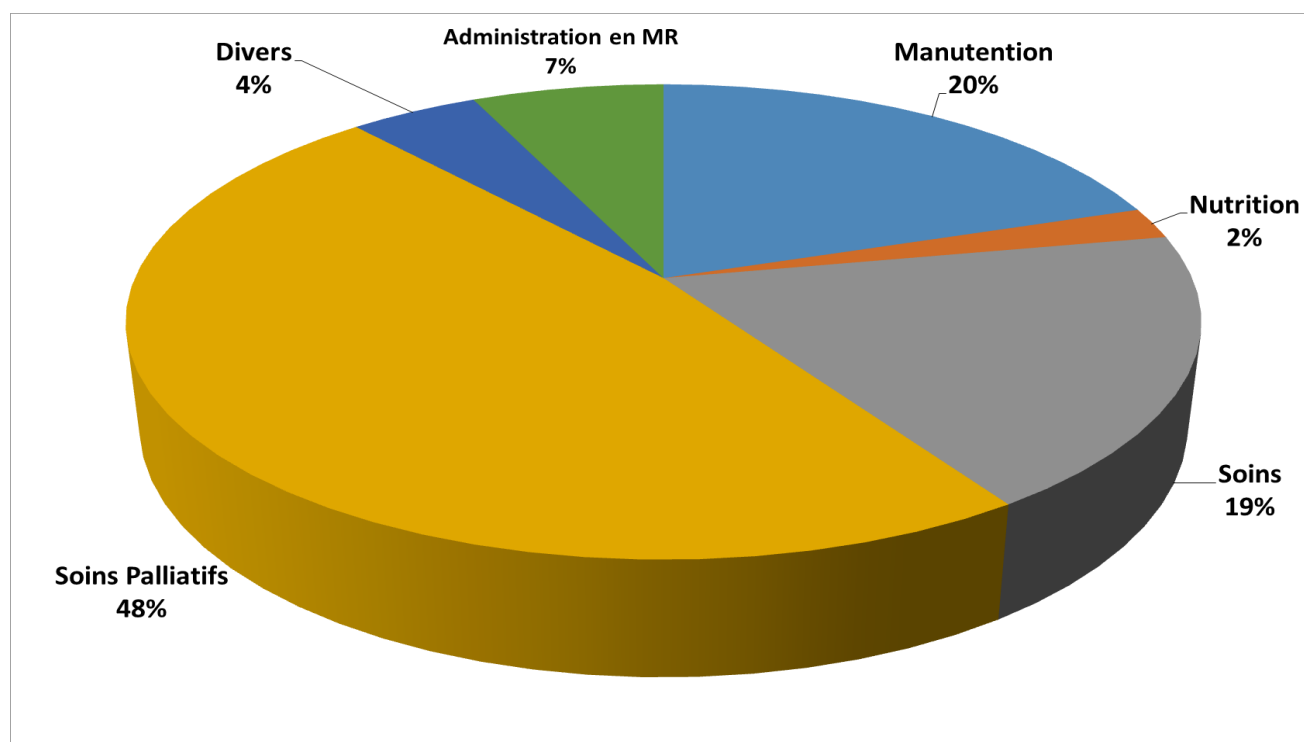
Fin février 2025, le service RH a transmis aux chefs de service un tableau des formations qu'il nous était possible d'organiser en fonction des renseignements pris auprès des divers organismes formateurs.

Les formations s'adressent majoritairement aux soignants. Nous sommes toujours en recherche de formations pour les autres services dans des limites financières raisonnables. C'est un des objectifs pour les années à venir.

B. Répartition par « type » de formation

Pour un total de 1.035,5 heures en 2025 (561,1 heures en 2024), il y a eu, en heures :

Type de formation	Durée (heures)
Administration en MR	23
Divers	35,5
Manutention	285
Nutrition	16
Soins	203,5
Soins palliatifs	472,5



Rapport formation 2025

C. Répartition par formation

Pour un total de 1.035,5 heures en 2025 (561,1 heures en 2024), il y a eu :

Intitulé de la formation	Durée (heures)
A vrai dire	42,5
Anim'Awards 2025	8
Boostez vos animations	22,5
Comment accompagner une personne en deuil	144
Concertation annuelle MR-MRS « <i>philosophons dans nos maisons de repos : un levier pour donner du sens</i> »	6
Contention et agitation	39
Du goût, du soin et du sens, cela commence dans l'assiette !	16
Financements, modèles de qualité, vers quel équilibre pour nos maisons de vie en 2025 ?	7,5
Formation de base aux soins palliatifs	121,5
Groupe MR-MRS	6
Journée d'études SANTHEA	7,5
Manutention	285
Mieux comprendre le bien-être au travail	7
Mieux vivre dans un contexte contraignant	6
Pac, picc line et diffuseur élastomérique	36
Protocole de détresse, euthanasie et sédation	87
Projet de Soins Personnalisé et Anticipé (PSPA)	65,5
Référent/référente incontinence	8
Formation au matériel d'incontinence (TENA)	120,5

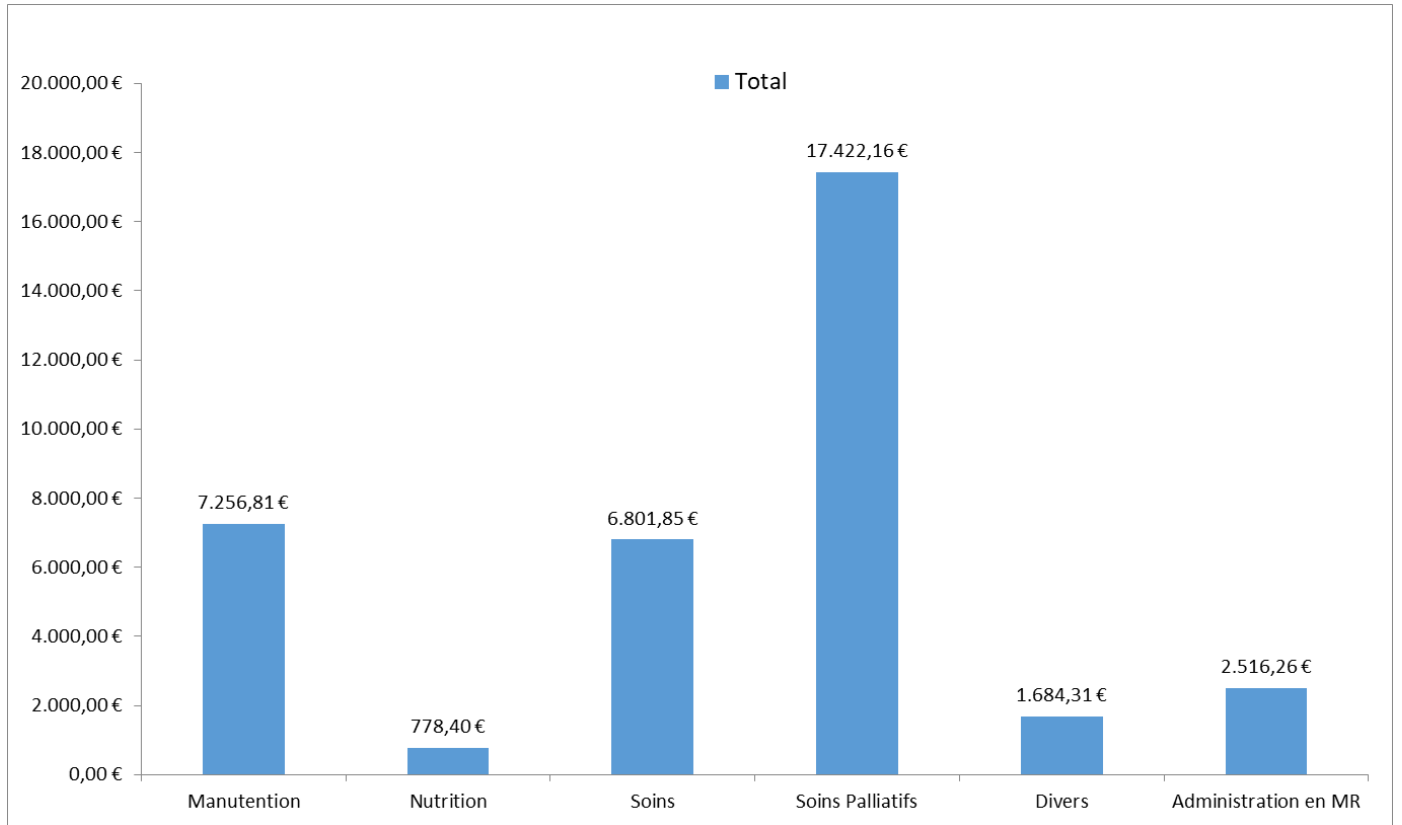
D. Coût total des formations

Le coût total des formations pour l'année 2025 s'élève à 36.459,80 € € (21.261,18 € en 2024).

Le coût pour les participants s'élève à 26.151,9 € (15.452,21 € en 2024). Ce montant correspondant au coût salarial.

Le coût pour les formateurs (internes et externes) s'élève à 3.769,92 € (1.945,92 € en 2024). En outre, le coût lié aux frais de déplacement des agents s'élève à 884,74 € (29,86 € en 2024).

Rapport formation 2025



Estimation de la trésorerie 2026

		HC	AN	Total	Solde banque
01/2026	Paiement des clients hors nouvelles RS	332.722,94	163.906,43	496.629,37	542.138,78
cfr 2025	Paiement des clients des nouvelles RS	44.207,18	48.864,22	93.071,40	635.210,18
réel	Paiement des mutuelles	770.777,49	254.563,68	1.025.341,17	1.660.551,35
	3e volet et Aménagement fin de carrière	317.491,23	124.563,79	442.055,02	2.102.606,37
	Maribel	0,00		0,00	2.102.606,37
	Points APE	238.970,54		238.970,54	2.341.576,91
	Financement, subsides, prime Aviq	0,00		0,00	2.341.576,91
	Loyers	5.270,16	855,78	6.125,94	2.347.702,85
	Avance à court terme	-560.000,00		-560.000,00	1.787.702,85
	Tft/AP/Assurances	-8.307,75	179,20	-8.128,55	1.779.574,30
	Fournisseurs	-231.865,44	-74.159,49	-306.024,93	1.473.549,37
	Crédits	-178.413,35		-178.413,35	1.295.136,02
	Rémunérations payées	-350.314,86	-129.279,70	-479.594,56	815.541,46
	Frais de banque payés	-795,77	-278,50	-1.074,27	814.467,19
	ONSS	-430.230,24		-430.230,24	384.236,95
	Précompte	-322.925,84		-322.925,84	61.311,11
	Dépenses 3	0,00		0,00	61.311,11
	Dépenses 4	0,00		0,00	61.311,11
	Transfert	744,00		744,00	62.055,11
	Transfert vers ING pour crédit	-14.300,00		-14.300,00	47.755,10

Avance à court terme en cours : 1.767.328,27

Trésorerie sans avance : -1.719.573,17

02/2026	Paiement des clients hors nouvelles RS	310.805,30	108.933,33	419.738,63	467.493,73
cfr 2025	Paiement des clients des nouvelles RS	43.449,16	49.516,02	92.965,18	560.458,91
réel	Paiement des mutuelles	385.388,75	127.281,84	512.670,59	1.073.129,50
	3e volet et Aménagement fin de carrière	0,00		0,00	1.073.129,50
	Maribel	99.399,37		99.399,37	1.172.528,87
	Points APE	0,00		0,00	1.172.528,87
	Financement, subsides, prime Aviq	2.806,11	2.002,09	4.808,20	1.177.337,07
	Loyers	5.270,16	855,78	6.125,94	1.183.463,01
	Avance à court terme et crédits	165.000,00		165.000,00	1.348.463,01
	Tft/AP/Assurances	2.655,55	550,00	3.205,55	1.351.668,56
	Fournisseurs	-222.828,27	-84.542,92	-307.371,19	1.044.297,37
	Crédits	-205.494,83		-205.494,83	838.802,53
	Rémunérations payées	-322.667,05	-120.928,56	-443.595,61	395.206,92
	Frais de banque payés	-0,30		-0,30	395.206,62
	ONSS	-248.186,62		-248.186,62	147.020,00
	Précompte	-101.117,07		-101.117,07	45.902,93
	Dépenses 3	0,00		0,00	45.902,93
	Dépenses 4	0,00		0,00	45.902,93
	Transfert	20.547,00		20.547,00	66.449,93
	Transfert vers ING pour crédits	-14.300,00		-14.300,00	52.149,94

Avance à court terme en cours : 1.932.328,27

Trésorerie sans avance : -1.880.178,32

Estimation de la trésorerie 2026

		HC	AN	Total	Solde banque
03/2026	Paie ment des clients hors nouvelles RS	378.737,92	238.805,15	617.543,07	669.693,01
cfr 2025	Paie ment des clients des nouvelles RS	0,00		0,00	669.693,01
réel	Paie ment des mutuelles	0,00		0,00	669.693,01
	3e volet et Aménagement fin de carrière	0,00		0,00	669.693,01
	Maribel	0,00		0,00	669.693,01
	Points APE	0,00		0,00	669.693,01
	Financement, subsides, prime Aviq	0,00		0,00	669.693,01
	Loyers	5.620,16	855,78	6.475,94	676.168,95
	Avance à court terme et crédits	720.000,00		720.000,00	1.396.168,95
	Tft/AP/Assurances	3.285,16	1.445,00	4.730,16	1.400.899,11
	Fournisseurs	-211.342,43	-91.467,42	-302.809,85	1.098.089,26
	Crédits	-205.454,34		-205.454,34	892.634,92
	Rémunérations payées	-333.484,00	-126.829,79	-460.313,79	432.321,13
	Frais de banque payés			0,00	432.321,13
	ONSS	-264.208,32		-264.208,32	168.112,81
	Précompte	-104.412,06		-104.412,06	63.700,75
	Dépenses 3	0,00		0,00	63.700,75
	Dépenses 4	0,00		0,00	63.700,75
	Transfert	1.493,00		1.493,00	65.193,75
	Transfert vers ING pour crédits	-14.300,00		-14.300,00	50.893,74

Avance à court terme en cours : 2.652.328,27

Trésorerie sans avance : -2.601.434,52

04/2026	Paie ment des clients hors nouvelles RS	368.472,59	207.047,92	575.520,51	626.414,25
cfr 2025	Paie ment des clients des nouvelles RS	0,00		0,00	626.414,25
réel	Paie ment des mutuelles	770.777,49	254.563,68	1.025.341,17	1.651.755,42
	3e volet et Aménagement fin de carrière	312.512,93	119.585,49	432.098,42	2.083.853,84
	Maribel	0,00		0,00	2.083.853,84
	Points APE	580.702,09		580.702,09	2.664.555,93
	Financement, subsides, prime Aviq	182.909,05	95.112,70	278.021,75	2.942.577,68
	Loyers	5.620,16	855,78	6.475,94	2.949.053,62
	Avance à court terme et crédits	-1.340.000,00		-1.340.000,00	1.609.053,62
	Tft/AP/Assurances	2.595,93	1.657,45	4.253,38	1.613.307,00
	Fournisseurs	-206.598,24	-99.294,40	-305.892,64	1.307.414,36
	Crédits	-347.014,86		-347.014,86	960.399,50
	Rémunérations payées	-346.049,96	-123.213,70	-469.263,66	491.135,84
	Frais de banque payés	-228,16	-291,10	-519,26	490.616,58
	ONSS	-321.409,14		-321.409,14	169.207,44
	Précompte	-113.835,35		-113.835,35	55.372,09
	Dépenses 3	0,00		0,00	55.372,09
	Dépenses 4	0,00		0,00	55.372,09
	Transfert	96.460,50	-95.000,00	1.460,50	56.832,59
	Transfert vers ING pour crédits	-4.255,00		-4.255,00	52.577,59

Avance à court terme en cours : 1.312.328,27

Trésorerie sans avance : -1.259.750,68

Estimation de la trésorerie 2026

		HC	AN	Total	Solde banque
05/2026	Paiement des clients	371.241,87	205.402,28	576.644,15	629.221,74
cfr 2025	Paiement des clients des nouvelles RS	0,00		0,00	629.221,74
réel	Paiement des mutuelles	385.388,75	127.281,84	512.670,59	1.141.892,32
	3e volet et Aménagement fin de carrière	0,00		0,00	1.141.892,32
	Maribel	99.399,37		99.399,37	1.241.291,69
	Points APE	0,00		0,00	1.241.291,69
	Financement, subsides, prime Aviq	0,00		0,00	1.241.291,69
	Loyers	3.094,25	855,78	3.950,03	1.245.241,72
	Avance à court terme et crédits	90.000,00		90.000,00	1.335.241,72
	Tft/AP/Assurances	10.324,36	-13.107,18	-2.782,82	1.332.458,90
	Fournisseurs	-274.379,80	-84.689,15	-359.068,95	973.389,95
	Crédits	-205.479,78		-205.479,78	767.910,17
	Financement pécule de vacances 2026	540.600,00		540.600,00	1.308.510,17
	Rémunérations payées	-610.409,83	-225.940,60	-836.350,43	472.159,74
	Frais de banque payés		-0,91	-0,91	472.158,83
	ONSS	-285.293,46		-285.293,46	186.865,37
	Précompte	-128.946,63		-128.946,63	57.918,74
	Dépenses 3	0,00		0,00	57.918,74
	Dépenses 4	0,00		0,00	57.918,74
	Transfert			0,00	57.918,74
	Transfert vers ING pour crédits	-4.255,00		-4.255,00	53.663,74

Avance à court terme en cours : 1.402.328,27

Trésorerie sans avance : -1.348.664,53

06/2026	Paiement des clients	369.026,22	205.486,66	574.512,88	628.176,62
cfr 2025	Paiement des clients des nouvelles RS	0,00		0,00	628.176,62
réel	Paiement des mutuelles	0,00		0,00	628.176,62
	3e volet et Aménagement fin de carrière	0,00		0,00	628.176,62
	Maribel	0,00		0,00	628.176,62
	Points APE	0,00		0,00	628.176,62
	Financement, subsides, prime Aviq	1.731,91		1.731,91	629.908,53
	Loyers	3.094,25	855,78	3.950,03	633.858,56
	Avance à court terme et crédits	970.000,00		970.000,00	1.603.858,56
	Tft/AP/Assurances	3.345,48	3.205,66	6.551,14	1.610.409,70
	Fournisseurs	-174.686,49	-79.851,67	-254.538,16	1.355.871,54
	Crédits	-251.278,59		-251.278,59	1.104.592,95
	Rémunérations payées	-339.600,89	-124.617,64	-464.218,53	640.374,42
	Frais de banque payés	-0,50		-0,50	640.373,92
	ONSS	-285.294,46		-285.294,46	355.079,46
	Précompte	-301.502,89		-301.502,89	53.576,57
	Dépenses 3	0,00		0,00	53.576,57
	Dépenses 4	0,00		0,00	53.576,57
	Transfert			0,00	53.576,57
	Transfert vers ING pour crédits	-4.255,00		-4.255,00	49.321,57

Avance à court terme en cours : 2.372.328,27

Trésorerie sans avance : -2.323.006,70

Estimation de la trésorerie 2026

		HC	AN	Total	Solde banque
07/2026	Paiement des clients	370.491,82	193.965,61	564.457,43	613.779,00
2025	Paiement des clients des nouvelles RS	0,00	0,00	0,00	613.779,00
corrigé	Paiement des mutuelles	770.777,49	254.563,68	1.025.341,17	1.639.120,17
	3e volet et Aménagement fin de carrière	312.512,93	119.585,49	432.098,42	2.071.218,59
	Maribel	0,00	0,00	0,00	2.071.218,59
	Points APE	238.970,55	0,00	238.970,55	2.310.189,14
	Financement, subsides, prime Aviq	0,00	0,00	0,00	2.310.189,14
	Loyers	3.094,25	855,78	3.950,03	2.314.139,17
	Avance à court terme et crédits	-720.000,00		-720.000,00	1.594.139,17
	Tft/AP/Assurances	6.683,96	1.292,50	7.976,46	1.602.115,63
	Fournisseurs	-265.599,72	-66.631,32	-332.231,04	1.269.884,59
	Crédits	-348.028,33	0,00	-348.028,33	921.856,27
	Rémunérations payées	-358.190,77	-133.354,99	-491.545,76	430.310,51
	Frais de banque payés	0,00	-265,85	-265,85	430.044,66
	ONSS	-252.374,49	0,00	-252.374,49	177.670,17
	Précompte	-127.792,98	0,00	-127.792,98	49.877,19
	Dépenses 3	0,00	0,00	0,00	49.877,19
	Dépenses 4	0,00	0,00	0,00	49.877,19
	Transfert	0,00	0,00	0,00	49.877,19
	Transfert vers ING pour crédits				
Avance à court terme en cours :					1.652.328,27
Trésorerie sans avance :					-1.652.328,27

08/2026	Paiement des clients	412.665,14	196.972,67	609.637,81	609.637,81
2025	Paiement des clients des nouvelles RS	0,00		0,00	609.637,81
corrigé	Paiement des mutuelles	385.388,75	127.281,84	512.670,59	1.122.308,40
	3e volet et Aménagement fin de carrière	0,00		0,00	1.122.308,40
	Maribel	99.399,37		99.399,37	1.221.707,77
	Points APE	0,00		0,00	1.221.707,77
	Financement, subsides, prime Aviq	3.177,65	1.967,11	5.144,76	1.226.852,53
	Loyers	3.094,25	855,78	3.950,03	1.230.802,56
	Avance à court terme et crédits	120.000,00		120.000,00	1.350.802,56
	Tft/AP/Assurances	3.605,00	1.260,00	4.865,00	1.355.667,56
	Fournisseurs	-212.461,63	-58.294,50	-270.756,13	1.084.911,43
	Crédits	-206.491,54		-206.491,54	878.419,89
	Rémunérations payées	-368.554,70	-129.914,09	-498.468,79	379.951,10
	Frais de banque payés	0,00		0,00	379.951,10
	ONSS	-262.556,80		-262.556,80	117.394,30
	Précompte	-113.007,18		-113.007,18	4.387,12
	Dépenses 3	0,00		0,00	4.387,12
	Dépenses 4	0,00		0,00	4.387,12
	Transfert	0,00	0,00	0,00	4.387,12
	Transfert vers ING pour crédits	0,00		0,00	4.387,11
Avance à court terme en cours :					1.772.328,27
Trésorerie sans avance :					-1.767.941,16

Estimation de la trésorerie 2026

		HC	AN	Total	Solde banque
09/2026	Paiement des clients	358.352,96	195.518,21	553.871,17	558.258,28
2025	Paiement des clients des nouvelles RS	0,00		0,00	558.258,28
corrigé	Paiement des mutuelles	0,00	0,00	0,00	558.258,28
	3e volet et Aménagement fin de carrière	0,00		0,00	558.258,28
	Maribel	0,00		0,00	558.258,28
	Points APE	0,00		0,00	558.258,28
	Financement, subsides, prime Aviq	0,00		0,00	558.258,28
	Loyers	3.094,25	855,78	3.950,03	562.208,31
	Avance à court terme et crédits	710.000,00		710.000,00	1.272.208,31
	Tft/AP/Assurances	1.638,89	1.804,95	3.443,84	1.275.652,15
	Fournisseurs	-153.851,21	-58.835,49	-212.686,70	1.062.965,45
	Crédits	-206.491,72		-206.491,72	856.473,73
	Rémunérations payées	-331.568,21	-122.188,55	-453.756,76	402.716,97
	Frais de banque payés	0,00		0,00	402.716,97
	ONSS	-262.556,80		-262.556,80	140.160,17
	Précompte	-141.987,07		-141.987,07	-1.826,90
	Dépenses 3	0,00		0,00	-1.826,90
	Dépenses 4	0,00		0,00	-1.826,90
	Transfert	0,00	0,00	0,00	-1.826,90
	Transfert vers ING pour crédits	0,00		0,00	-1.826,90
Avance à court terme en cours :					2.482.328,27
Trésorerie sans avance :					-2.484.155,17

10/2026	Paiement des clients	375.312,53	212.765,17	588.077,70	586.250,80
2025	Paiement des clients des nouvelles RS	0,00		0,00	586.250,80
corrigé	Paiement des mutuelles	770.777,49	254.563,68	1.025.341,17	1.611.591,97
	3e volet et Aménagement fin de carrière	312.512,93	119.585,49	432.098,42	2.043.690,39
	Maribel	0,00		0,00	2.043.690,39
	Points APE	238.970,55		238.970,55	2.282.660,94
	Financement, subsides, prime Aviq	0,00		0,00	2.282.660,94
	Loyers	3.094,25	855,78	3.950,03	2.286.610,97
	Avance à court terme et crédits	-830.000,00		-830.000,00	1.456.610,97
	Tft/AP/Assurances	7.217,75	1.668,00	8.885,75	1.465.496,72
	Fournisseurs	-272.294,29	-64.319,32	-336.613,61	1.128.883,11
	Crédits	-348.351,54		-348.351,54	780.531,58
	Rémunérations payées	-330.419,82	-123.903,80	-454.323,62	326.207,96
	Frais de banque payés	-54,98	-282,27	-337,25	325.870,71
	ONSS	-211.292,87		-211.292,87	114.577,84
	Précompte	-110.133,34		-110.133,34	4.444,50
	Dépenses 3	0,00		0,00	4.444,50
	Dépenses 4	0,00		0,00	4.444,50
	Transfert	0,00	0,00	0,00	4.444,50
	Transfert vers ING pour crédits	0,00	0,00	0,00	4.444,50
Avance à court terme en cours :					1.652.328,27
Trésorerie sans avance :					-1.647.883,77

Estimation de la trésorerie 2026

		HC	AN	Total	Solde banque
11/2026	Paiement des clients	395.183,96	182.444,25	577.628,21	582.072,71
2025	Paiement des clients des nouvelles RS	0,00		0,00	582.072,71
corrigé	Paiement des mutuelles	385.388,75	127.281,84	512.670,59	1.094.743,29
	3e volet et Aménagement fin de carrière	0,00		0,00	1.094.743,29
	Maribel	99.399,37		99.399,37	1.194.142,66
	Points APE	0,00		0,00	1.194.142,66
	Financement, subsides, prime Aviq	0,00		0,00	1.194.142,66
	Loyers	3.094,25	855,78	3.950,03	1.198.092,69
	Avance à court terme et crédits	150.000,00		150.000,00	1.348.092,69
	Tft/AP/Assurances	7.625,00	2.216,38	9.841,38	1.357.934,07
	Fournisseurs	-192.037,64	-60.104,97	-252.142,61	1.105.791,46
	Crédits	-206.492,11		-206.492,11	899.299,36
	Rémunérations payées	-321.511,88	-133.455,91	-454.967,79	444.331,57
	Frais de banque payés	0,00	0,00	0,00	444.331,57
	ONSS	-332.043,85		-332.043,85	112.287,72
	Précompte	-111.410,77		-111.410,77	876,95
	Dépenses 3	0,00		0,00	876,95
	Dépenses 4	0,00		0,00	876,95
	Transfert	0,00		0,00	876,95
	Transfert vers ING pour crédits	0,00		0,00	876,95
Avance à court terme en cours :					1.802.328,27
Trésorerie sans avance :					-1.801.451,32

12/2026	Paiement des clients	368.448,78	190.468,29	558.917,07	559.794,02
2025	Paiement des clients des nouvelles RS	0,00		0,00	559.794,02
corrigé	Paiement des mutuelles	0,00		0,00	559.794,02
	3e volet et Aménagement fin de carrière	0,00		0,00	559.794,02
	Maribel	0,00		0,00	559.794,02
	Points APE	0,00		0,00	559.794,02
	Financement, subsides, prime Aviq	73.266,26	29.355,31	102.621,57	662.415,59
	Loyers	3.094,25	855,78	3.950,03	666.365,62
	Avance à court terme et crédits	780.000,00		780.000,00	1.446.365,62
	Tft/AP/Assurances	1.535,94	-3.860,10	-2.324,16	1.444.041,46
	Fournisseurs	-485.080,59	-93.355,12	-578.435,71	865.605,75
	Crédits	-317.990,11		-317.990,11	547.615,64
	Rémunérations payées	-553.737,35	-228.291,46	-782.028,81	-234.413,17
	Frais de banque payés	0,00	0,45	0,45	-234.412,72
	ONSS	-323.319,40		-323.319,40	-557.732,12
	Précompte	-112.342,54		-112.342,54	-670.074,66
	Financement primes 26	663.000,00		663.000,00	-7.074,66
	Dépenses 4	0,00		0,00	-7.074,66
	Transfert	0,00		0,00	-7.074,66
					0,00
Avance à court terme en cours :					2.582.328,27
Trésorerie sans avance :					-2.589.402,93

Informations générales relatives à l'institution

Numéro d'identification (BCE)	0255.471.868
Type d'institution	Intercommunale
Nom de l'institution	Centre d'Accueil « Les Heures Claires » (CAHC)
Période de reporting	2025

	Nombre de réunions
Assemblée générale	3
Conseil d'administration	13
Bureau exécutif	0
Comité de rémunération	2

Comité d'Audit³	3
Comité de secteur #1⁴	0
Nombre de réunions du Comité de secteur #...	0
...	néant

Membres du Conseil d'administration

Fonction⁵	Nom et Prénom	Rémunération annuelle brute⁷	Détail de la rémunération et des avantages⁸	Justification de la rémunération si autre qu'un jeton	Liste des mandats dérivés liés à la fonction et rémunération éventuelle	Pourcentage de participation aux réunions
Président	TEFNIN Nicolas	1.250 €	Jeton de présence	néant	x	76,92%
Vice-président # 1	GILKINET Didier	1.250 €	Jeton de présence	Néant	x	76,92%
Administrateurs	BAIVERLIN Alex	875 €	Jeton de présence	Néant	x	87,50%
Administrateurs	BEAUJEAN Georges	1.375 €	Jeton de présence	Néant		84,62%
Administrateurs	BLESGEN Mélanie	1.000 €	Jeton de présence	Néant		100%
Administrateurs	BONAZZA Laura	1.250 €	Jeton de présence	Néant		76,92%
Administrateurs	BONNI Véronique	1.375 €	Jeton de présence	Néant		84,62%

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

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

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

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

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

Administrateurs	DEL MESTRE Bruno	1.500 €	Jeton de présence	Néant		100%
Administrateurs	DENYS Oriane	625 €	Jeton de présence	Néant		62,50%
Administrateurs	GAZZARD Franck	500 €	Jeton de présence	Néant		80,00%
Administrateurs	HOUSSA Dimitri	250 €	Jeton de présence	Néant		40,00%
Administrateurs	KUO Wee Min	625 €	Jeton de présence	Néant		100%
Administrateurs	PONSEN Thierry	1.125 €	Jeton de présence	Néant		69,23%
Administrateurs	SCHROUBEN Julie	0 €	Jeton de présence	Néant		0,00%
Administrateurs	THEATE Cédric	375 €	Jeton de présence	Néant		60,00%
Administrateurs	TINIK Selma	1.500 €	Jeton de présence	Néant		92,31%
Administrateurs	WILKIN Michel	1.000 €	Jeton de présence	Néant		100%
Administrateurs	WILWERTH Charlotte	750 €	Jeton de présence	Néant		75,00%
Total général	x	16.625 €	x	x	x	x

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

Membres du Comité d'Audit

Fonction ⁵	Nom et Prénom	Rémunération annuelle brute ⁷	Détail de la rémunération et des avantages ⁸	Justification de la rémunération si autre qu'un jeton	Liste des mandats dérivés liés à la fonction et rémunération éventuelle	Pourcentage de participation aux réunions
Président	BEAUJEAN Georges	250 €	Jeton de présence	néant		100%
Administrateurs	PONSEN Thierry	375 €	Jeton de présence	néant		100%
Administrateurs	BONAZZA Laura	125 €	Jeton de présence	Néant		100%
Administrateur	DEL MESTRE Bruno	125 €	Jeton de présence	Néant		100 %
Administrateurs	THEATE Cédric	125 €	Jeton de présence	Néant		100
Total général	x	1.000 € €	x	x	x	x

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

Titulaires de fonction de direction

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

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

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

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

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

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

Fonctionnaire dirigeant local	RIBOURDOUILLE Bernard	136.368,19 €	Rémunération brute : 129.096,90 € Avantage en nature : 7271,29	Santhea – Administrateur – rémun 0 € Association Gestionnaire publics MR-MRS de la Province de Liège – Administrateur trésorier – rémun 0 €
Directeur x	x	x	x	x
Directeur ...	x	x	x	x
Sous-directeur	x	x	x	x
Sous-directeur ...	x	x	x	x
Autre ...	x	x	x	x
Total rémunérations	x	x	x	x

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

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

Commentaires éventuels

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

