

Contexte

Gestion et équilibre financier

INAGO bénéficie d'une **gestion saine** et d'une **organisation professionnelle**, fruit du travail de la direction générale précédente. Il est essentiel de poursuivre ces efforts financiers et de renforcer la professionnalisation de l'Intercommunale.

Un **cap budgétaire rigoureux** doit être maintenu afin de réinjecter les recettes dans de nouveaux projets, la rénovation des bâtiments ou le renforcement des équipes.



L'équilibre financier d'une intercommunale de soins est un exercice délicat, entre :

- Les besoins des résidents,
- Les besoins du personnel,
- La réalité des financements AVIQA,
- La capacité financière des résidents,
- Les aléas du contexte moderne.

Cet équilibre est reflété par :

- Un résultat 2024 positif,
- Des résultats financiers historiques solides,
- Un endettement maîtrisé,
- Et un recours exceptionnel seulement à la ligne de crédit pour les dépenses courantes.



Synthèse des résultats

	COMPTES 2023	COMPTES 2024
Résidence Régina	61.779 € - 40.573 €	
Résidence La Kan	134.418 €	427.678 €
MRS St Joseph	- 417.296 €	24.522 €
Léonardo Da Vinci		
Appart. supervisés L'Envol (St. Joseph)	- 2.512 €	20.241 €
Rés.-Services La Colombe (Régina)	- €	- €
Polyclinique de Moresnet	- 561 € - 304 €	
Polyclinique d'Aubel	- €	- €
Seniorbus	- 9.166 € - 11.952 €	
Pôle support	38.684 € - 173.214 €	
Total gestion courante	- 194.656 €	246.397 €
Foyer Horizon	32.519 €	0 €
Résidence Leoni	1.874.212 €	
Espace Horizon (Fin Bec)		- 113 €
Rue de la Clinique 8		
Comité de loisirs Régina		0 €
Comité de loisirs La Kan		- €
Comité de loisirs St. Joseph		0 €
Comité de loisirs Leonardo Da Vinci		
Envol loisirs		
Total	1.712.075 €	246.284 €

Année	Résultat de l'exercice	Intervention des CPAS
1985		
1986	-34.248,48	
1987	96.441,66	
1988	7.165,00	
1989	-89.923,52	
1990	-83.779,95	83.779,95
1991	-261.052,20	261.052,20
1992	-181.270,00	181.270,00
1993	-163.035,17	163.035,17
1994	-64.095,59	64.095,59
Total 10 ans		753.232,91
Année	Résultat de l'exercice	Intervention des CPAS
1995	-73.634,32	73.634,13
1996	-175.353,00	175.353,00
1997	-250.881,56	250.881,56
1998	-145.974,18	145.974,18
1999	-104.217,00	104.217,00
2000	-167.062,00	167.062,00
2001	-88.999,00	88.999,00
2002	120.016,14	50.000,00
2003	100.462,25	
2004	-72.107,23	
Total 10 ans		1.056.120,87

Année	Résultat de l'exercice	Intervention des CPAS
2005	35.785,07	
2006	29.207,53	
2007	202,28	
2008	-118.133,70	118.133,70
2009	-115.674,81	115.674,81
2010	-84.943,65	84.943,65
2011	139.734,43	
2012	56.120,89	
2013	-108.969,32	59.331,68
2014	11.497,86	
Total 10 ans		378.083,84
Année	Résultat de l'exercice	Intervention des CPAS
2015	-159.029,03	
2016	163.162,21	
2017	42.808,68	
2018	-95.119,19	
2019	84.234,57	
2020	35.891,39	
2021	129.971,07	
2022	-392.117,52	
2023	1.712.075,26	
2024	246.284,41	
Total 10 ans		52 0,00



Tableau des prêts au 31/12/2025

EMPRUNTS INAGO						
DESTINATION	BANQUE	MONTANT INITIAL DU CREDIT	TAUX	DEBUT	ECHEANCE FINALE	31-12-25
LA KAN						
LA KAN 1° PHASE	BELFIUS	1.700.000	4,788%	31-03-2012	31-12-2031	687.803
LA KAN 2° PHASE	BELFIUS	1.600.000	2,691%	31-12-2012	31-12-2032	659.693
LA KAN 3° PHASE BIS	ING	1.700.000	1,443%	29-02-2016	31-12-2035	911.111
ST JOSEPH MRS						
ST JOSEPH MRS 1° PHASE	ING	1.200.000	3,469%	23-09-2013	01-07-2034	612.043
ST JOSEPH MRS 2° PHASE	ING	1.000.000	1,443%	29-02-2016	31-12-2035	535.948
ST JOSEPH COMPLEMENT TRAVAUX	ING	2.500.000	0,710%	27-05-2020	30-06-2035	1.614.068
ST JOSEPH FOYER						
ST JOSEPH FOYER	ING	2.000.000	3,469%	17-12-2013	01-07-2034	1.020.071
ST JOSEPH FOYER ABORDS	ING	400.000	1,446%	16-02-2016	31-12-2035	214.409
ST JOSEPH APPARTEMENTS SUPERVISES						
ST JOSEPH APPARTEMENTS SUPERVISES	ING	800.000	1,045%	1-12-2021	30-11-2041	653.072
ESPACE HORIZON						
ESPACE HORIZON	ING	320.000	2,991%	12-12-2024	23-12-2044	308.172
REGINA						
REGINA ANNEXE 6 CHAMBRES	ING	600.000	1,225%	13-07-2016	30-06-2036	333.241
REGINA COMPLEMENT TRAVAUX	ING	2.500.000	0,710%	27-05-2020	30-06-2035	1.614.068
REGINA RESIDENCES SERVICES						
RESIDENCES SERVICES CONSTRUCTION	ING	1.500.000	1,225%	13-07-2016	30-06-2036	833.103
LEONI -> ST. JOSEPH ET AUTRES PROJETS						
LEONI -> ST. JOSEPH ET AUTRES PROJETS	BELFIUS	4.000.000	1,767%	01-10-2020	30-09-2040	2.290.258
LEONI -> ST. JOSEPH ET AUTRES PROJETS	BELFIUS	1.400.000	1,746%	26-02-2021	30-03-2041	1.205.734
LEONI -> ST. JOSEPH ET AUTRES PROJETS	BELFIUS	500.000	1,770%	01-12-2021	31-12-2041	448.108
PHOTOVOLTAÏQUES						
PANNEAUX PHOTOVOLTAÏQUES	WALLONIE SANTE	482.000	2,500%	19-12-2024	31-12-2031	413.143
LEONARDO DA VINCI						
LEONARDO DA VINCI CONSTRUCTION	ING	144.149	3,634%	01-01-2025	31-12-2029	117.340
LEONARDO DA VINCI CONSTRUCTION	BELFIUS (variable)	2.642.378	4,669%	01-01-2025	31-12-2043	2.545.346
LEONARDO DA VINCI CONSTRUCTION	BELFIUS (variable)	676.211	4,358%	01-01-2025	31-12-2036	629.445
LEONARDO DA VINCI CONSTRUCTION RS	BELFIUS (variable)	2.600.000	1,985%	01-01-2025	31-12-2037	2.400.000
LEONARDO DA VINCI ACHAT BATIMENTS	ING	2.000.000	2,991%	12-12-2024	31-12-2044	1.926.076
ING		16.664.149				10.692.722
BELFIUS		15.118.589				10.866.386
WALLONIE SANTE		482.000				413.143
TOTAL		32.264.739				21.972.251
GARANTIE COMMUNALE		MONTANT INITIAL DU CREDIT				SOLDE AU 31/12/2025
PLOMBIERES		7.800.000				4.544.243
LA CALAMINE		7.800.000				4.544.243
AUBEL		7.800.000				4.544.243
WELKENRAEDT		6.062.739				5.692.130
TOTAL		29.462.739				19.324.860

Les axes stratégiques



La viabilité économique :

→ **Objectif** : Permettre à l'Intercommunale de continuer à investir tout en gardant une trajectoire financière saine

L'image et la communication :

→ **Objectif** : Renforcer l'image d'INAGO par la mise en exergue de ses valeurs

La protection (physique et des données) :

→ **Objectif** : Renforcer le contrôle des accès des Résidences et continuer à se conformer à la législation relative à la protection des données

L'outil informatique :

→ **Objectif** : Améliorer le traitement de l'information

Les ressources :

→ **Objectif** : Renforcer les services transversaux d'INAGO

Les actions

La viabilité économique

L'objectif est de **renforcer le suivi financier** grâce à des **tableaux de bord mensuels**, offrant au gestionnaire et à ses équipes une vision claire pour le pilotage de l'institution.

Le travail portera sur :

- L'**automatisation des exports** de données financières et humaines,
- La mise en place progressive, à partir de **2026**, d'une **facturation anticipative** afin de réduire les impayés et de limiter la pression sur les liquidités.

En filigrane, INAGO vise à garantir son **indépendance financière**, en évitant autant que possible le recours à une participation des communes et CPAS associés.

Actuellement, la situation est jugée **bonne** et peut être représentée comme suit : (voir pages suivantes)

Les actions

La viabilité économique (tableau pluriannuel)

INAGO (DANS SA GLOBALITE)							
Libellé	Case	Comptes 2023	Comptes 2024	Budget 2025	Budget 2026	Budget 2027	Budget 2028
I. Ventes et prestations	70/74	19.372.281 €	20.494.853 €	25.521.600 €	26.776.797 €	27.487.469 €	27.979.650 €
A. Chiffre d'affaires (ann. XII, A)	70	15.742.400 €	17.378.491 €	21.781.900 €	23.054.182 €	23.730.540 €	24.212.593 €
C. Production immobilisée	72	34.401 €	- €	30.000 €	45.000 €	30.000 €	30.000 €
D. Autres produits d'exploitation (ann. XII, B)	74	3.595.480 €	3.116.363 €	3.709.700 €	3.677.615 €	3.726.929 €	3.737.057 €
II. Coût des ventes et prestations	60/64	19.557.290 €	20.470.849 €	25.747.800 €	26.734.366 €	27.228.644 €	27.806.752 €
A. Approvisionnements et marchandises	60	2.199.735 €	2.004.621 €	2.416.800 €	2.493.280 €	2.544.012 €	2.549.049 €
B. Services et biens divers	61	1.451.878 €	1.559.733 €	1.822.900 €	1.826.271 €	1.836.520 €	1.857.953 €
C. Rémunérations, charges sociales et pensions (ann. XII, C2)	62	14.540.178 €	15.595.048 €	19.980.700 €	20.815.738 €	21.332.765 €	21.856.619 €
D. Amortissements et réductions de valeur sur frais d'établissement, sur immobi	630	1.234.586 €	1.234.579 €	1.523.500 €	1.595.027 €	1.511.297 €	1.539.081 €
F. Provisions pour risques et charges (dotations +, utilisations et reprises -)(ann	635/7	121.167 €	22.217 €	- €	- €	- €	- €
G. Autres charges d'exploitation (ann. XII,F)	640/8	9.747 €	54.650 €	3.900 €	4.050 €	4.050 €	4.050 €
III. Bénéfice (Perte) d'exploitation	9901	- 185.009 €	24.005 €	- 226.200 €	42.431 €	258.825 €	172.898 €
IV. Produits financiers	75	478.030 €	533.330 €	423.200 €	392.006 €	386.775 €	377.391 €
C. Autres produits financiers (ann. XIII, A)	752/9	478.030 €	533.330 €	423.200 €	392.006 €	386.775 €	377.391 €
V. Charges financières	65	341.660 €	299.122 €	507.000 €	454.297 €	417.470 €	379.526 €
A. Charges des dettes (ann. XIII,B et C)	650	326.715 €	281.703 €	498.800 €	447.423 €	410.596 €	372.652 €
C. Autres charges financières (ann. XIII, E)	652/9	14.945 €	17.419 €	8.200 €	6.874 €	6.874 €	6.874 €
VI. Bénéfice (Perte) courant avant impôts	9902	- 48.638 €	258.213 €	- 310.000 €	- 19.860 €	228.130 €	170.763 €
VII. Produits exceptionnels	76	2.107.103 €	177.772 €	- €	- €	- €	- €
VIII. Charges exceptionnelles	66	346.389 €	189.700 €	- €	- €	- €	- €
Résultat de l'exercice	9904	1.712.075 €	246.284 €	- 310.000 €	- 19.860 €	228.130 €	170.763 €

Les actions

La viabilité économique (tableau pluriannuel par analytique)

 BUDGET 2026-2028						
	COMPTES 2023	COMPTES 2024	BUDGET 2025	BUDGET 2026	BUDGET 2027	BUDGET 2028
Résidence Régina	61.779 €	- 40.573 €	50.000 €	8.995 €	32.855 €	4.308 €
Résidence La Kan	134.418 €	427.678 €	200.000 €	372.143 €	416.474 €	394.065 €
MRS St Joseph	- 417.296 €	24.522 €	- 250.000 €	- 103.188 €	- 58.418 €	- 70.132 €
Léonardo Da Vinci			- 300.000 €	- 327.844 €	- 205.789 €	- 267.530 €
Appart. supervisés L'Envol (St. Joseph)	- 2.512 €	20.241 €	- €	1.838 €	505 €	237 €
Rés.-Services La Colombe (Régina)	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Polyclinique de Moresnet	- 561 €	- 304 €	- €	- €	- €	- €
Polyclinique d'Aubel	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Seniorbus	- 9.166 €	- 11.952 €	- 10.000 €	- 17.469 €	- 19.544 €	- 21.592 €
Pôle support	38.684 €	- 173.214 €	- €	47.905 €	53.972 €	119.639 €
Total gestion courante	- 194.656 €	246.397 €	- 310.000 €	- 17.620 €	220.055 €	158.995 €
Foyer Horizon	32.519 €	0 €	- €	- €	- €	- €
Résidence Leoni	1.874.212 €					
Espace Horizon (Fin Bec)		- 113 €	- €	- 601 €	64 €	667 €
Rue de la Clinique 8				- 1.639 €	8.011 €	11.101 €
Comité de loisirs Régina		0 €	- €	- €	- €	- €
Comité de loisirs La Kan		- €	- €	- €	- €	- €
Comité de loisirs St. Joseph		0 €	- €	- €	- €	- €
Comité de loisirs Leonardo Da Vinci			- €	- €	- €	- €
Envol loisirs				- €	- €	- €
Total	1.712.075 €	246.284 €	- 310.000 €	- 19.860 €	228.130 €	170.763 €

Ce tableau représente la projection des dépenses, des recettes et des prochains investissements jusqu'en 2028.

Globalement, la situation d'INAGO est « bonne » mais il convient de préciser que ce résultat (réaliste) se réalisera moyennant certains efforts à savoir :

Les actions

La viabilité économique

Pour les dépenses, le poste le plus important reste les dépenses en personnel qu'il conviendra de conserver et de respecter afin de réduire l'absentéisme et le recours à l'intérim. Le cadre théorique du personnel devra être respecté minutieusement et ne devrait pas évoluer les prochaines années malgré les menaces de réduction du subside APE.

Une action, au niveau des dépenses d'énergie, sera menée avec un investissement dans les énergies renouvelables.

Pour les recettes, il convient de continuer à renforcer l'équilibre financier de l'intercommunale par l'intermédiaire d'un équilibre dans chaque établissement. En 2026, il faut à penser qu'une augmentation de prix de journée soit nécessaire à la MRS compte tenu des frais importants de personnel et à Leonardo compte tenu de la forfaitarisation des services (soit l'augmentation des services « all in » fournis aux résidents).

Les actions

L'image et la communication :

INAGO renforcera sa **présence sur les réseaux** et sa **communication interne et externe**, tant auprès des résidents que du personnel.

L'enjeu est double :

- **Attirer de nouveaux talents** grâce à une image forte et cohérente avec nos valeurs,
- **Valoriser la vie au sein des maisons** par une communication accrue sur :
 - Les activités,
 - Les initiatives des bénévoles, des résidents et du personnel,
 - Les annonces et leurs visuels.



Un **relooking du site internet** constitue une priorité : il devra mieux refléter ce que nous faisons et mettre en avant nos points forts.

Les actions

La protection physique des données

Un travail important portera sur le **renforcement du contrôle des accès** dans les différentes maisons. L'installation progressive de systèmes d'ouverture par badge sera mise en place afin de sécuriser les résidents, le personnel et les équipements.



Parallèlement, la **protection des données** reste une priorité. Avec l'entrée en vigueur de **NIS2**, INAGO doit poursuivre ses efforts pour garantir un haut niveau de sécurité et assurer sa conformité légale.

L'outil informatique :

INAGO poursuivra la **simplification et la digitalisation** de ses services grâce à :

- le recours accru aux **solutions cloud** et décentralisées,
- le passage progressif à **Office 365**, garantissant efficacité et sécurité,
- la mise en place de la **facturation électronique**, obligatoire dès le 1er janvier 2026, en collaboration avec les services informatique et comptable.



Les actions

Les ressources :

Pour répondre aux différents enjeux, il sera nécessaire de **repenser le cadre du personnel** afin de consolider les compétences internes.

Une **analyse des besoins** sera menée pour :

- Identifier les compétences à renforcer,
- Proposer, si nécessaire, un **renforcement des équipes** par une augmentation des ETP.

Investissements :

Le principal poste de dépense concernera l'**informatique**, avec :

- Les **licences logicielles**,
- Les **ressources humaines complémentaires** nécessaires.

Pour les autres objectifs, INAGO privilégiera soit l'**internalisation des compétences**, soit la **réalisation à moindre coût**.



Une estimation budgétaire peut être avancée :

15.000 € pour les licences,
50.000 € pour les ressources complémentaires.

Transversal

Processus :

La **digitalisation des services** sera le fil rouge des prochains développements. Cela impliquera de revoir certaines habitudes de travail afin de les rendre plus efficaces et de les formaliser dans des procédures adaptées.

Deux chantiers prioritaires sont identifiés :

- **Facturation anticipative des résidents** : une nouvelle organisation devra être mise en place dans les accueils, nécessitant l'élaboration d'une procédure spécifique.
- **Facturation électronique** : bien qu'imposée administrativement, elle représente une opportunité de modernisation. Le service comptable travaillera à la **dématérialisation complète** du cycle de facturation (réception, suivi, validation, paiement, archivage).



Transversal

Budget :

Le budget prévisionnel pour les objectifs fixés se répartit comme suit :

2.000 € / an pour la facturation,
50.000 € / an pour le renforcement des effectifs,
5.000 € / an pour la protection des données,
5.000 € pour la protection physique



Indicateurs :

Le principal indicateur retenu sera le **résultat financier global d'INAGO**. Il permettra de mesurer la santé économique de l'organisation, d'évaluer l'équilibre entre recettes et dépenses et de vérifier la capacité à absorber les investissements. Cet indicateur donnera ainsi une vision claire de la pérennité et de la solidité financière de l'institution.