



Rapport de gestion Exercice 2023



I. Table des matières

I.	Table des matières	1
II.	Quelques chiffres clés	2
III.	Évolution – graphique	2
IV.	Introduction – Un résultat positif exceptionnel	4
V.	Les facteurs clés	5
a)	Les recettes de l'accueil extrascolaire	5
b)	Les subsides provenant de l'ONE	6
c)	Les charges salariales	7
VI.	2023 – Les variations de comptes notables	8
a)	Les évolutions de comptes qui impactent le résultat à la hausse :	8
	<i>Les comptes de produits pertinents :</i>	8
	<i>Les comptes de charges pertinents :</i>	10
b)	Les évolutions de comptes qui impactent le résultat à la baisse :	11
	<i>Les comptes de produits pertinents :</i>	11
	<i>Les comptes de charges pertinents :</i>	12
c)	Analyse de l'évolution des comptes de situations spécifiques à l'exercice 2023 :	15
VII.	Conclusions sur l'année 2023	17
VIII.	Évènements importants survenus après la clôture de l'exercice	18
IX.	Indications relatives aux activités en matière de recherche et de développement	18
X.	Indications relatives à l'existence de succursales de la société	18
XI.	Risques et incertitudes	18
XII.	Application de l'article 3:12 du Code des Sociétés et des Associations	18
d)	Conseil d'administration	19
d)	Bureau exécutif	20
e)	Comité d'audit	20
f)	Comité de rémunération	20
g)	Présidence	21
XIII.	Structure de l'Intercommunale	21
XIV.	Organigramme fonctionnel	22
XV.	Lignes de développement	23
	Annexe 1 : Rapport du Comité de rémunération du 15 avril 2024	23
	Annexe 2 : Plan financier pluriannuel	26

II. Quelques chiffres clés

Total des **recettes**¹ d'exploitation de l'exercice 2023 : **12.825.348,18 €** (en croissance de 10,54% par rapport à 2022) ;
Total des **charges**² d'exploitation de l'exercice 2023 : **12.281.168,31 €** (en augmentation de 8,23% par rapport à 2022) ;
Résultat de l'exercice 2023 : **549.967,30 €** ;
Masse salariale³ de l'exercice 2023 : **10.894.959,18 €** (en augmentation de 7,96% par rapport à 2022) ;
Ratio de la part salariale dans les charges en 2023 : **88,67%** (contre 88,88% en 2022 et 88,67% en 2021) ;
Il est proposé **d'affecter le boni** comme suit après apurement de la perte reportée :

- Reporter 25%, soit 137.491,83 € ;
- Provisonner le solde, soit 412.475,47 €, dans le compte 133000 *Réserves disponibles*.

Pied de bilan au 31/12/2023 : **3.141.390,38 €** (après affectation du boni).

III. Évolution – graphique

Evolution du résultat depuis 2005



¹ Recettes = comptes de classe 700 : ventes et prestations (70 à 74) hors produits financiers (75) et produits exceptionnels (76).

² Charges = comptes de classe 600 : coûts des ventes et prestations (60 à 64) hors charges financières (65), charges exceptionnelles (66) et impôts (67).

³ Addition des comptes 620.200, 620.201, 620.210, 620.212, 621.000, 621.010, 621.012, 621.020, 621.080, 622.110, 624.510, 625.000 et 625.100.

Ratio des pertes/bonis par année et en moyenne

Exercice	Résultat	Perte/boni en %
2005	-174.852,76	-2,79%
2006	-553.514,98	-8,05%
2007	-338.463,78	-5,11%
2008	-119.450,07	-1,74%
2009	-208.375,65	-2,87%
2010	-91.114,30	-1,20%
2011	-13.907,13	-0,17%
2012	-79.028,42	-0,97%
2013	-8.042,53	-0,09%
2014	144.316,93	1,64%
2015	308.137,65	3,36%
2016	207.530,16	2,18%
2017	0,00	0,00%
2018	-94.855,81	-0,95%
2019	-192.941,77	-1,86%
2020	-225.996,40	-2,17%
2021	229.030,51	2,15%
2022	262.304,44	2,31%
2023	549.967,30	4,48%
Moyenne	-21.013,51 €	-0,62%

IV. Introduction – Un résultat positif exceptionnel

Le résultat de l'exercice 2023 de l'ISBW se solde par un bénéfice exceptionnellement élevé, soit 549.967,30 €. Afin de bien comprendre l'origine de ce dernier, il est indispensable de considérer l'ensemble des facteurs qui ont amené à ce résultat positif important. En effet, il s'explique par l'addition des évolutions conséquentes de multiples postes de recettes et de coûts clés.

Toutefois, trois facteurs centraux peuvent être raisonnablement considérés comme étant les principaux responsables du bénéfice important de l'ISBW cette année :

- Les recettes de l'accueil l'extrascolaire ;
- Les subsides de l'ONE ;
- Les charges salariales.

Cependant, au-delà de la valeur purement faciale du résultat, il est important de souligner la dynamique de performance et de gestion dans laquelle l'ISBW s'inscrit actuellement.

Si le résultat positif de cette année est le constat de l'évolution de plusieurs comptes en faveur de l'Intercommunale, il est également le reflet des actions mises en œuvre continuellement depuis plusieurs années au sein des différents départements afin de tendre vers la pérennité financière de l'ISBW ; en continuant de garantir la qualité des services offerts aux citoyens du Brabant wallon. Ces actions tournent autour de deux axes principaux, à savoir la recherche d'optimisation des process internes et la création de synergies fortes entre les départements via des forces communes.

V. Les facteurs clés

L'évolution conséquente de postes de recettes et de coûts clés expliquent en grande partie le résultat 2023. Celles présentées dans ce chapitre correspondent aux évolutions ayant le plus d'impact sur le résultat.

Sont repris ci-dessous, les trois facteurs clés responsables du bénéfice dégagé sur l'exercice 2023 :

Nature du facteur clé	Description	Réel 2022 (A)	Réel 2023 (B)	Impact réel sur le résultat (B-A)	Budget 2023 (C)	Impact budgétisé sur le résultat 2023 (C - A)	Différence entre le réel 2023 et le budget 2023
Recette	Recettes extrascolaires	871.175 €	1.044.862 €	+ 173.687 €	967.261 €	+ 96.087 €	8%
Recette	Subsides ONE	4.832.999 €	5.507.340 €	+ 674.342 €	4.952.090 €	+ 119.092 €	11%
Dépense	Brut + ONSS	9.780.996 €	10.542.589 €	+ 761.592 €	10.621.322 €	+ 840.325 €	-0,74%

a) Les recettes de l'accueil extrascolaire

Recettes de l'extrascolaire		2019	2020	2021	2022	2023
701200	Accueils	645.417 €	405.515 €	552.402 €	662.931 €	854.642 €
701201	Accueils exercices précédents	0 €	0 €	22.605 €	0 €	-47 €
701210	Plaines	163.808 €	131.444 €	140.977 €	203.992 €	193.161 €
701230	Journées pédagogiques	0 €	0 €	0 €	4.252 €	10.493 €
701240	Coût tarifs sociaux	0 €	0 €	0 €	0 €	-13.386 €

L'augmentation conséquente du montant de l'accueil extrascolaire (+ 173.000 € par rapport à 2022 et + 8% par rapport au budget) est liée à 2 facteurs : le nombre toujours croissant de journées d'accueils prestées (+ 73.237 journées d'accueil par rapport à l'exercice 2022) ainsi que l'application de l'indexation automatique des tarifs en vigueur en application de la décision du Conseil d'administration d'octobre 2021. En

2023, les tarifs de l'extrascolaire ont été indexés à la rentrée scolaire d'août 2023, passant de 1,80 € à 2 € pour la première heure d'accueil, soit une augmentation de 11%.

Il est également intéressant de remarquer que, à la demande du Bureau exécutif, un compte comptable spécifique (701.240) a été créé en 2023 afin de chiffrer le manque à gagner pour l'I.S.B.W. en raison de l'application de tarifs sociaux (tarif adapté à la situation financière des parents d'élèves qui fait l'objet d'une décision individuelle par le Bureau exécutif) accordés au cours de l'exercice. Pour 2023, ce coût est valorisé à 13.386 €.

b) Les subsides provenant de l'ONE

Subsides ONE		2019	2020	2021	2022	2023
740500	Service des accueillantes d'enfants	605.147 €	717.416 €	757.934 €	895.011 €	1.162.282 €
740501	Service Formation	122.692 €	113.014 €	117.403 €	144.172 €	140.519 €
740503	Service extrascolaire	3.375.335 €	3.465.480 €	3.568.198 €	3.793.815 €	4.036.066 €
	Service extrascolaire 2022					168.474 €

Mis à part le subside de l'ONE pour le Service formation qui se stabilise par rapport à 2022, on constate une forte évolution des subsides de l'ONE pour le Service des accueillantes d'enfants de 0 à 3 ans (740.500) et l'accueil extrascolaire (740.503) ; qui ont crû respectivement de 30% et 11% par rapport à l'exercice précédent.

Le premier (740.500) s'explique par :

- La subvention sur une année complète de la charge salariale de la cheffe du Service des accueillantes (qui était couverte sur fonds propres jusque juillet 2022), ce qui représente + 49.506 €
- L'augmentation du taux de couverture pour les accueillantes sous statut salarié, ce qui représente + 14% par rapport à l'exercice précédent.

Le second (740.503) s'explique quant à lui par un élément qui a impacté doublement le résultat 2023 :

- La comptabilisation sur l'exercice 2023 du solde de la subvention 2022 à hauteur de 168.474 €. Ce solde élevé pour 2022 provient de l'ajustement qu'a opéré l'ONE sur le budget initialement alloué pour ce subside. En effet, les données du Bureau Fédéral du Plan sur lesquelles l'ONE avait tablé pour déterminer le montant initial de la subvention indiquaient à l'époque une seule indexation des barèmes de référence (Commission paritaire 322) au 1er février 2022. L'inflation constante tout au long de l'année 2022 a profondément modifié ces prévisions. Finalement, six indexations de salaire ont eu lieu en 2022.
- Cette importante différence entre les barèmes initiaux et définitifs explique ce montant perçu en 2023 mais relatif à 2022 ainsi que l'augmentation de l'enveloppe 2023 allouée à l'extrascolaire.

c) Les charges salariales

Charges salariales		2019	2020	2021	2022	2023
620200	Brut personnel	6.404.210 €	6.708.401 €	6.944.907 €	7.229.255 €	7.850.747 €
620201	Brut personnel frais de déplacement	72.711 €	53.678 €	58.689 €	67.923 €	72.547 €
620210	Brut accueillantes	413.965 €	358.609 €	318.604 €	311.228 €	285.172 €
621000	ONSS patronale personnel	1.917.717 €	1.991.183 €	2.047.096 €	2.132.270 €	2.302.677 €
621010	ONSS patronale accueillantes conventionnées	49.410 €	44.536 €	40.033 €	40.320 €	39.028 €
621080	Régularisation ONSS	-10.660 €	-6.748 €	-5.623 €	0 €	-7.583 €

Enfin, le dernier facteur qui influence grandement le résultat de l'exercice réside, malgré les apparences au premier abord, dans les économies réalisées sur le poste budgétaire le plus conséquent de l'Intercommunale, à savoir les charges salariales.

En effet, bien que ces charges aient augmenté de plus de 760.000 € entre 2022 et 2023, l'accroissement de celles-ci au budget était estimé à 840.000 €. L'économie réalisée sur ce poste s'élève donc à 80.000 €. De plus, en ne considérant pas le coût des nouvelles accueillantes qui ont rejoint l'ISBW en 2023 (et qui n'étaient donc pas prévues comme charge dans le budget), ce différentiel s'élève à 165.000 €. C'est pourquoi les charges salariales font partie des facteurs clés influençant le résultat de l'exercice 2023, car les économies relatives réalisées sur celles-ci boostent le résultat de 165.000 € par rapport au budget prévu.

Dans ce même registre, un autre élément pertinent à prendre en considération est que le taux important d'absence qui freine la croissance du coût du personnel se niche au sein d'équipes qui ne sont pas subventionnées. En d'autres termes, les économies faites ici ne se répercutent aucunement sur les recettes de l'ISBW.

Néanmoins, elles sont le reflet de services évoluant constamment en sous-effectif. C'est pourquoi il est important de garder à l'esprit que bien qu'elles génèrent un bénéfice financier, ces économies sur les charges salariales et les difficultés de recrutement à ces postes continuent de fatiguer le personnel et pourraient affecter à terme la qualité des services fournis par l'ISBW.

VI. 2023 – Les variations de comptes notables

Comme précisé dans l'introduction, le résultat de l'exercice ne dépend pas que de ces facteurs clés. Il est également la conséquence de l'évolution non-négligeable de multiples postes de recettes et de coûts clés.

a) Les évolutions de comptes qui impactent le résultat à la hausse :

Les comptes de produits pertinents :

Compte	Libellé	2022	2023	Impact sur le résultat
701100	SERVICE ACCUEILLANTES 0-3 ans	430.951 €	449.593 €	18.643 €
702000	PUERICULTRICES RELAIS	60.094 €	81.112 €	21.018 €
703004	MATINALES DE L'ENFANCE	3.512 €	11.694 €	8.182 €
740102	PARTICIPATION COMMUNES PLAINES ETE	16.980 €	88.734 €	71.754 €
740104	PARTICIPATION COMMUNES CHARGES PERSONNEL 3-12	520.597 €	635.714 €	115.117 €
740403	SUBSIDE AVIQ JOBCOACHING	40.886 €	60.735 €	19.849 €
740404	SUBSIDE AVIQ SAPH	278.189 €	308.540 €	30.351 €
TOTAL				284.912 €

Si l'évolution du compte de recettes **701.100** (facturation aux usagers des accueillantes d'enfants) par rapport à l'exercice 2022 peut sembler anodine (+ 4%), celle-ci s'élève tout de même à plus de 18.000 € en valeur faciale. Cette augmentation prend sa source dans l'indexation des

tarifs et l'augmentation du nombre de journées d'accueils (+ 189 journées complètes et 16 demi-jours par rapport à 2022).

Au sein du département 0-3, l'augmentation du compte **702.000** (facturation pour les puéricultrices relais) est également conséquente. En effet, cette dernière est le résultat direct de l'augmentation du nombre de jours de prestation des puéricultrices relais. Trois facteurs sont à l'origine de ce bon résultat : une augmentation du nombre de milieux d'accueil qui font appel à ce service, une meilleure gestion de l'équipe et à une diminution des absences (+ 91 journées de prestation par rapport à 2022).

Le compte **703.004** (recettes des Matinales de l'enfance) retrouve enfin son niveau pré-covid. Le nombre de matinales données et le nombre de participants au cours de l'exercice 2023 est similaire à celui de 2019, année référence de la période pré-covid (526 participants en 2023).

L'évolution du compte **740.102** (participation des communes à l'accueil extrascolaire et aux plaines) est certainement la plus significative en dehors des facteurs clés. Celle-ci est principalement due à la convention établie avec la commune de Wavre pour l'organisation des plaines d'été durant l'année scolaire 2022-2023. Les coûts engagés à l'organisation de ces plaines par l'ISBW étant refacturés à la Ville, la part des recettes liée à celles-ci s'élève à elle seule à 77.000 €. Elle est toutefois compensée par des dépenses (étudiants, ...) proportionnelles.

L'augmentation du compte **740.104** est notable. Toutefois, même si elle s'élève à 115.117 €, ce montant est le reflet de l'augmentation des charges salariales et autres frais annexes qui sont refacturés aux communes partenaires pour l'accueil extrascolaire des lieux d'accueil non-subsidiés. Sur le résultat global de l'ISBW, le résultat de ce compte de produits trouve son équivalence dans divers comptes de charges. Le montant enregistré dans ce compte a un effet ni positif ni négatif sur le résultat de l'ISBW.

Enfin, les comptes **740.403** et **740.404** (Jobcoaching et Service d'accompagnement de la personne handicapée), qui sont tous les deux subventionnés par l'AViQ, augmentent respectivement de 19.849 € et 30.351 €. Ces augmentations -tout de même importantes- sont, à l'instar du subside de l'ONE pour l'extrascolaire, la conséquence de l'indexation des subsides de l'année 2022 sur les comptes 2023. Toutefois, il est à noter que l'AViQ octroie des enveloppes fermées pour ces services d'accompagnement de la personne handicapée sur base de la situation financière de l'exercice 2017. Or il a été constaté, après contrôle de l'AViQ, que pour chaque exercice depuis 2020, les frais engagés par l'Intercommunale ne sont pas suffisants, faute de personnel, pour justifier les subsides perçus. Une provision calculée sur base des chiffres connus actuellement a donc été actée au budget 2024 pour anticiper et supporter au mieux le remboursement conséquent à prévoir en 2025. Un point spécifique y sera consacré dans le rapport de gestion 2024.

Les comptes de charges pertinents :

Compte	Libellé	2022	2023	Impact sur le résultat
610500	RENTING VOITURE	10.199 €	7.115 €	3.084 €
612101	GSM	17.170 €	10.435 €	6.734 €
612120	PRODUITS PHARMACEUTIQUES	2.186 €	811 €	1.375 €
612130	POSTE	36.365 €	26.378 €	9.987 €
612305	FRAIS INFORMATIQUES	51.876 €	40.616 €	11.260 €
613240	SEMINAIRES-FORMATIONS-COLLOQUES (personnel)	46.120 €	33.768 €	12.352 €
TOTAL				44.793 €

Bien que l'impact des réductions de charges soit moins important que les hausses de produits, il est tout de même important d'en souligner car elles sont, pour la plupart, le reflet d'une gestion des coûts toujours plus efficiente, exercice après exercice.

À ce propos, les économies faites sur les comptes **610.500**, **612.101** et **612.130** sont les exemples les plus parlants. En effet, il s'agit ici de la gestion optimale des contrats suivant :

- 610.500 --> Leasing voiture, prolongation du contrat avec maintien des termes du contrat initial ;
- 612.101 --> Téléphonie : passage de Proximus à Télénet ;
- 612.130 --> Diminution importante des frais de poste suite au passage de l'enregistrement et de la facturation des prestations de l'accueil extrascolaire sur la plateforme APSchool. Cette plateforme de gestion a diminué drastiquement la consommation de courrier pour le département de l'accueil de 3 à 12 ans : les centaines de factures envoyées précédemment par BPoste sont maintenant gérées via un système de prépaiement en ligne et par mails.

Il est à noter également la diminution de 1.375 € du compte **612.120** (produits pharmaceutiques) due majoritairement à la fin de la période Covid.

L'évolution à la baisse du compte **612.305** (frais informatiques) est quant à elle liée à la fin de la migration du logiciel comptable. Le coût de déploiement de cette mise à jour importante (10.000 €) a été comptabilisé à son engagement, soit en décembre 2022, ce qui explique la diminution de ce compte.

Enfin, il est à souligner la diminution conséquente du compte **613.240** lié aux formations destinées aux membres du personnel. Ces derniers ont pu rattraper en 2022 les nombreuses formations qu'ils n'avaient pas pu suivre durant la période Covid. Les montants enregistrés dans ce compte retrouvent donc un niveau normal par rapport à la période pré-Covid.

b) Les évolutions de comptes qui impactent le résultat à la baisse :

Si le résultat de l'exercice 2023 est influencé par de nombreux comptes qui évoluent positivement, un certain nombre de comptes de charges et de produits tirent celui-ci vers le bas.

Les comptes de produits pertinents :

Compte	Libellé	2022	2023	Impact sur le résultat
740101	PARTICIPATION COMMUNES ADMINISTRATIFS 3-12	161.453 €	147.122 €	-14.331 €
740303	SUBSIDE PROVINCIAL SAFA	12.141 €	5.985 €	-6.156 €
740400	SUBSIDE AVIQ SAFA	657.435 €	574.233 €	-83.203 €
740406	PRIMES COMPENSATION AVIQ	17.226 €	5.832 €	-11.394 €
753000	AMORTISSEMENT SUBSIDE EN CAPITAL	12.451 €	904 €	-11.547 €
TOTAL				-126.631 €

Le compte **740.101** relatif à la refacturation aux communes partenaires des coûts administratifs de l'accueil extrascolaire est en baisse de 9% par rapport à 2022, soit un peu plus de 14.000 €. Cette diminution est due au simple fait qu'une des deux membres du personnel refacturé sur ce poste a été absente de longue durée durant l'exercice 2023. L'agent la remplaçant ayant moins d'ancienneté et un barème moins élevé, la charge salariale affectée à ce compte a diminué d'autant. À l'instar du compte 740.104 explicité plus haut, ce compte n'a donc pas de réel impact sur le résultat 2023 puisque les recettes et les charges évoluent parallèlement.

La diminution de la recette du compte **740.303** (subside provincial) est relative aux prestations 2022 du Service d'aide aux familles et aux aînés (SAFA), inférieures à celles de 2021. Ce subside provient d'une enveloppe fermée partagée entre tous les SAFA du Brabant wallon proportionnellement au volume de prestation. La recette varie donc en fonction des prestations des aides familiales de l'ISBW mais aussi de celles des autres services. Par ailleurs, l'enveloppe à partager a fait l'objet d'une réduction de budget.

La diminution consécutive de 83.000 € du compte **740.400** peut paraître importante à première vue. Toutefois, le subside relatif au contingent du SAFA (prestations 2023) qui est comptabilisé dans ce compte augmente de 1,06%. Cette diminution du compte est la conséquence du remboursement en 2023 à l'AViQ des subsides extraordinaires perçus en 2022 mais qui n'ont pu être justifiés par des dépenses équivalentes en 2023. Il s'agit de subsides à destination des aides familiales et assistantes sociales du Service couvrant l'augmentation du coût de déplacement et de l'énergie en général. Le montant remboursé par l'ISBW pour les frais de missions étant plus élevé que le montant proposé par l'AViQ, ce subside n'a pu être justifié et a donc été remboursé.

740400	2022	2023	Var. %	Var. €
Contingent AViQ de l'année N	591.026 €	597.268 €	1,06%	6.242 €
Régularisation contingents d'années précédentes	4.973 €	14.887 €	199,33%	9.914 €
Autres subsides	61.436 €	-37.922 €	-161,73%	-99.358 €
TOTAL	657.435 €	574.233 €	-12,66%	-83.203 €

Le compte **740.406** lié aux primes de compensation versées par l'AViQ pour l'emploi de personnel porteur de handicap diminue fortement de 66% par rapport à l'exercice 2022. Cette diminution trouve sa source dans le départ d'un des membres du personnel pour lequel l'ISBW bénéficiait de cette prime.

Enfin, la forte diminution du compte **753.000** (amortissement en capital) est relative à la fin de l'amortissement des différents subsides en capitaux dont a bénéficié l'Intercommunale. Ces subsides provenaient de l'ONE (subside exceptionnel pour l'achat de matériel didactique perçu en 2018) et de l'AViQ (subside couvrant l'achat de matériel informatique durant la période Covid). Sauf octroi d'un subside exceptionnel en 2024, ce compte ne présentera aucun montant pour l'exercice 2024.

Les comptes de charges pertinents :

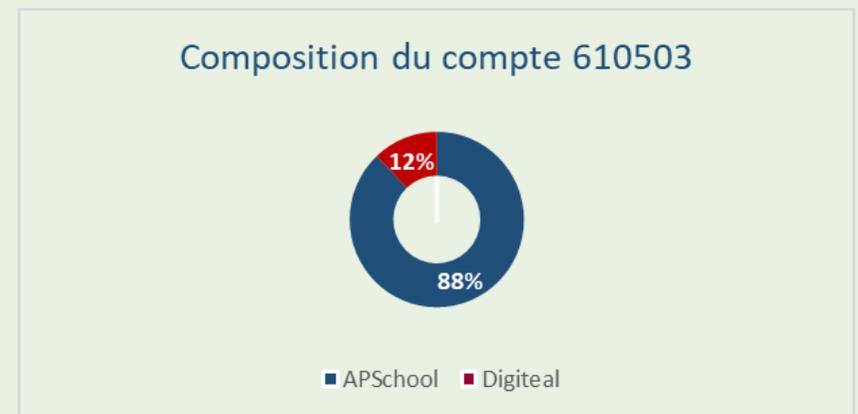
Compte	Libellé	2022	2023	Impact sur le résultat
600006	MATERIEL DIDACTIQUE	39.415 €	47.663 €	-8.248 €
600015	LIQUIDATION PRIME ENERGIE ONE	0 €	26.200 €	-26.200 €
600050	GOUTERS EXTRA-SCOLAIRE PLAINES	96.802 €	121.012 €	-24.210 €
603000	ACTIVITES DU PERSONNEL	375 €	12.923 €	-12.548 €
610503	RENTING BORNES - SAES	46.473 €	55.458 €	-8.985 €
613214	HONORAIRES LOGICIEL COMPTABLE	2.632 €	18.173 €	-15.541 €
613218	HONORAIRES CONSULTANTS EXTERIEURS & RGPD	72.198 €	94.586 €	-22.388 €
613300	FRAIS KILOMETRES MISSIONS	330.175 €	346.686 €	-16.511 €
TOTAL				-134.631 €

Les comptes **600.006** et **600.050** sont attachés au volume d'activité des services lié à l'accueil de l'enfance. Il n'est donc pas étonnant d'observer une nette augmentation de ces charges relative à la reprise importante de ces activités depuis la fin de la période Covid. De plus, le compte 600.050 augmente d'autant plus en raison de l'organisation, pour la première fois, de plaines à Wavre durant l'été dernier (voir analyse du compte 740.102 ci-dessus).

La forte augmentation du compte **600.015** (prime énergie) concerne le subside relatif aux coûts de l'énergie octroyé par l'ONE pour les accueillantes d'enfants à domicile en 2022. Ce subside a donc été comptabilisé en recettes dans le compte 740.500 durant l'exercice 2022 et reversé aux accueillantes en 2023 conformément aux consignes de l'ONE.

L'organisation de la fête du personnel en septembre 2023 explique à elle seule la forte croissance du montant inscrit au compte **603.000**. Le coût de cet évènement s'inscrit notamment dans une dynamique nouvelle au sein de l'ISBW et peut être considéré comme l'équivalent d'un investissement dans sa ressource la plus précieuse : son personnel.

L'augmentation du compte **610.503** est liée au passage sur la plateforme APSchool sur l'entièreté de l'exercice 2023. Ce compte est composé des frais liés au leasing de la plateforme et des tablettes de badging (48.727 €) et à l'abonnement à Digiteal (6.731 €) pour le rechargement en ligne des portefeuilles virtuels des parents.

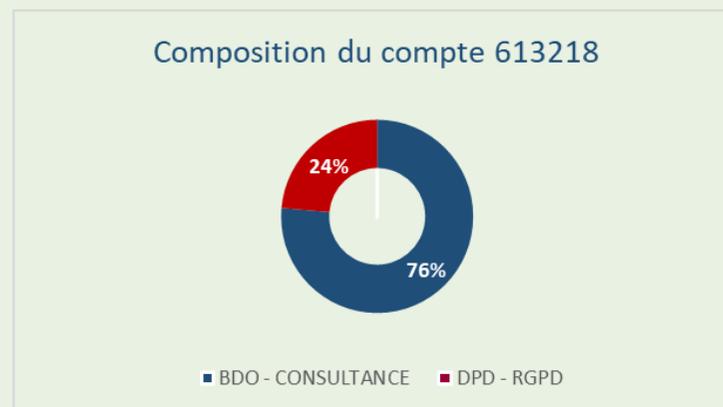


L'évolution importante de 15.500 € du compte **613.214** (honoraires logiciel comptable) se rapporte aux deux nouveaux modules du logiciel comptable (Adfinity) qui ont pu être mis en œuvre suite à la migration du logiciel en décembre 2022 (voir analyse du compte 612.305) :

- *Module Budget* : grâce à l'importation du budget dans le logiciel comptable, il permet à toutes les cheffes de service, cheffes de département, chefs de pôle et à la direction de consulter en ligne et à tout moment le budget et sa consommation par compte général et par compte analytique. Ce nouvel outil de gestion et d'aide à la décision offre donc à tous les gestionnaires de l'Intercommunale la possibilité de gérer les budgets de leur(s) service(s) avec efficacité et facilite la prise de décision stratégique tout au long de l'année.
- *Module Immobilisés* : le second module développé offre désormais la possibilité de gérer l'ensemble des immobilisés (investissements) et leur plan d'amortissement directement depuis Adfinity, faisant ainsi tendre le risque d'erreur d'encodage proche de 0 et améliorant la visibilité sur les écritures d'amortissement par compte analytique.

L'augmentation du compte **613.218** (consultance & RGPD) s'explique majoritairement par les prestations de BDO dans le cadre de leur mission de consultance (76%). Le solde est lié aux prestations du Délégué à la Protection des Données (DPD – RGPD) (24%).

Enfin, le dernier compte de charge pertinent influençant le résultat 2023 à la baisse est le **613.300** relatif au remboursement kilométrique des frais de missions du personnel. Même si celui-ci augmente raisonnablement de 5%, cette augmentation représente tout de même un montant de 16.500 € en plus à charge de l'intercommunale pour un coût total en 2023 de près de 347.000 €. Il reste à ce jour, le centre de coût le plus onéreux de l'ISBW en dehors des charges salariales.



c) Analyse de l'évolution des comptes de situations spécifiques à l'exercice 2023 :

Coût de la gestion du recouvrement des impayés de l'accueil extrascolaire :

Compte	Libellé	2022	2023	Impact sur le résultat
613213	HONORAIRES AVOCATS	22.484 €	18.824 €	3.660 €
613215	HONORAIRES HUISSIERS DE JUSTICE	12.010 €	8.021 €	3.989 €
634000	DOTATION REDUCTION DE VALEUR SUR CREANCE COMMERCIALE	28.521 €	13.897 €	14.624 €
SOUS-TOTAL		63.015 €	40.742 €	22.273 €
637000	DOTATION PROVISION RISQUES ET CHARGES		27.031 €	-27.031 €
TOTAL		63.015 €	67.772 €	-4.758 €

Au regard des montants enregistrés dans les comptes de charge **613.213**, **613.215** et **634.000**, on peut constater que ceux-ci ont fortement diminué par rapport à 2022. Malheureusement, il est important de souligner que ce constat n'est pas lié à la réduction des impayés mais bien à une situation conjoncturelle spécifique à l'exercice 2023.

Si la mise en place de la plateforme APSchool pour l'enregistrement et la gestion financière de l'accueil extrascolaire depuis septembre 2022 a offert de multiples avantages (de la gestion journalière des journées d'accueil à l'économie réalisée sur les frais de poste), les maladies de jeunesse de la plateforme ont retardé considérablement la procédure de recouvrement des créances impayées pour ce Service.

En effet, dans le respect des valeurs défendues par l'ISBW, un certain nombre d'enfants ont été accueillis durant l'année scolaire alors que les informations d'identité et/ou de contact des parents étaient manquantes. L'accueil a donc pu être enregistré comme recette (créance à valoir) mais sans avoir la possibilité de se retourner vers le parent en cas de retard (voire d'absence) de paiement. Différentes procédures ont été mises en place pour réduire ce nombre et surtout limiter strictement pour l'avenir les fiches enfant incomplètes. Néanmoins, pour 2023, il reste un impact.

Par conséquent, bien que l'exercice 2024 nous offre d'ores et déjà de meilleurs moyens de recouvrer ces créances du fait des actions qui ont

été mises en place jusqu'ici afin de récupérer les informations manquantes, il a été décidé de constituer une provision pour risque et charges de 27.000 € affecté à l'exercice 2023 afin de partager équitablement le poids de cette charge de recouvrement des dettes sur les exercices 2023 et 2024. Cette provision a été approuvée par le réviseur et est annexé aux règles d'évaluation de l'Intercommunale aux fins d'approbation par le Conseil d'administration.

Le montant inscrit au compte **637.000** additionné aux coûts habituels des procédures contentieuses de l'année s'élèvent à 67.772 €, soit une augmentation de 4.758 € par rapport à l'exercice 2022 pour les coûts liés aux impayés.

Comparaison du coût du Mazerin par rapport au Domaine de Chastre sur un exercice complet :

Enfin, l'ISBW est installée dans les locaux du Mazerin de l'InBW depuis le 01/01/2023. Si la qualité des locaux et le cadre de travail général est propice au bien-être du personnel et à la qualité des services rendus à la population du BW, ceux-ci ont un coût à supporter par l'Intercommunale. Il est donc important de faire le point sur ce coût en 2023.

Compte	Libellé	2022	2023
61000	LOYER CHASTRE	31.151 €	
610100	CHARGES LOCATIVES	33.665 €	
611000	ENTRETIEN & REPARATION BATIMENTS	4.644 €	
611005	PRODUITS ET ENTRETIEN	1.100 €	
612000	EAU-GAZ-ELECTRICITE-CHAUFFAGE	17.380 €	
612100	TELEPHONE	3.941 €	
612120	PRODUITS PHARMACEUTIQUES	253 €	
612130	POSTE	1.103 €	
613100	ASSURANCE INCENDIE	596 €	316 €
613312	FONTAINE A EAU	1.821 €	
610006	LOYER MAZERIN		132.017 €
	TOTAL	95.654 €	132.333 €

À première vue, le coût du « All Inclusive » de la location des locaux du Mazerin est plus élevé que la location des locaux du Domaine de l'ONE à Chastre de 36.700 €. Cependant, en considérant l'indexation que le Domaine aurait appliqué à ces charges (particulièrement de l'énergie) plus le coût nécessaire pour la réhabilitation des locaux, on peut aisément conclure que le maintien du siège social dans les locaux du Domaine aurait à terme impliqué un coût difficilement supportable par l'Intercommunale.

VII. Conclusions sur l'année 2023



L'exercice se clôture sur un boni de presque 550.000 €.

- 1) Le résultat de l'exercice 2023 s'explique essentiellement par l'addition de 3 facteurs clés dont l'évolution est en faveur de l'ISBW. A savoir l'augmentation conséquente des recettes de l'accueil extrascolaire, le reliquat important du subside de l'ONE pour l'exercice 2022 comptabilisé sur 2023 et la croissance relativement faible de la masse salariale.
- 2) La gestion plus efficiente des coûts et des recettes a permis de dégager de nombreux bénéfices sur divers postes de charges.
- 3) Certaines dépenses continuent toutefois de peser négativement sur le résultat de l'exercice. C'est évidemment le cas de la consultance (fin en 2024) mais également des nombreux investissements réalisés pour accroître l'efficacité des services de l'intercommunale comme APSchool ou le développement d'Adfinity.
- 4) Enfin, les éléments qui influencent grandement le résultat à la hausse sont principalement la conséquence d'évènements conjoncturels et ne garantissent pas la pérennité financière de l'ISBW. Les conclusions et la mise en œuvre du plan d'action de la consultance seront donc déterminants pour l'avenir financier de l'institution.

VIII. Évènements importants survenus après la clôture de l'exercice

Néant à ce jour.

IX. Indications relatives aux activités en matière de recherche et de développement

L'Intercommunale, au travers de ses services et de l'expertise qu'elle y développe, travaille *de facto* dans la recherche et le développement non seulement au profit des associés de l'ISBW, mais aussi pour son propre développement.

Vous trouverez ces thématiques décrites de manière plus précise dans le rapport d'activité.

X. Indications relatives à l'existence de succursales de la société

L'ISBW ne dispose d'aucune succursale.

XI. Risques et incertitudes

(Circonstances susceptibles d'avoir une influence notable sur le développement de la société)

Le plan financier repris en dernier chapitre se base sur les projections réalisées par le bureau d'étude BDO actualisées avec le résultat de l'exercice 2023.

Depuis 2015, la situation de l'ISBW s'est progressivement améliorée avec une nette tendance à l'équilibre, et même à dégager de léger boni, depuis 2021.

Les décisions du Conseil d'administration du 7 novembre 2021 et celles, adoptées suivant les recommandations de BDO, du 16 octobre 2023 permettent d'augurer l'absence de risque et incertitude quant à la viabilité globale de l'entreprise.

Par ailleurs, il n'est pas connu d'autre incertitude ou risque (contentieux commercial conséquent, litige social pendante ou prévisible ...).

XII. Application de l' article 3:12 du Code des Sociétés et des Associations

Pour rappel, l'Assemblée générale du 19 juin 2023 a approuvé les recommandations du Comité de rémunération, à savoir :

- Pour les administrateurs réunis en Conseil d'administration, Bureau exécutif ou Comité d'audit, octroi d'un jeton de présence de 60 € brut et d'un défraiement des kilomètres du domicile au lieu de la réunion et retour au taux remboursé aux agents de l'ISBW pour leurs frais

de parcours pour mission.

- Aucun jeton ni défraiement pour les membres de l'Assemblée générale et du Comité de rémunération.
- Pour la présidence : un défraiement de 14.283,67 €/an (indice pivot 138,01 du 1/1/1990), liquidé par mensualités, pour toutes rétributions ou autres avantages en nature.

Par organe de gestion et par personne, les présences et montants suivants ont été versés en 2023 :

d) Conseil d'administration⁴

	Présences sur 3 réunions	Montants perçus
MASSON Anne	3	0
PREVOST Colette	3	0
HENRIOULLE Ludivine	3	0
TORDOIR Joseph	3	0
TRICOT Michel	3	0
DARMSTAEDTER Anne	3	203,30 €
ROUGET Lionel	2	122,75 €
LAMBERT Arthur	2	138,37 €
BURY Stéphanie	0	0,00 €
PIRART Gaëtan	3	192,27 €
HERMAL Carine	1	64,31 €
OTLET Jacques	2	136,77 €
PERPETE Robin	2	162,33 €
MEURICE Jean-Luc	3	248,70 €
CAMBRON Carl	0	0,00 €
PEETERBROECK Françoise	1	79,69 €

⁴ Pour rappel, le CDLD stipule que quand des organes de gestion se réunissent le même jour, un seul jeton de présence ne peut être octroyé pour l'ensemble des réunions. Ainsi, toutes les réunions du Bureau exécutif et une réunion du Comité d'Audit se sont tenues avant un Conseil d'administration. Dans les tableaux, le jeton de présence n'est pris à chaque fois en compte que d'un seul organe de gestion.

VERTE Cédric	2	138,37 €
THOREAU Benoît	3	211,90 €
DELMEZ Annie	3	260,97 €
LEBON Patricia	2	130,38 €

d) Bureau exécutif

	Présences sur 16 réunions	Montants perçus
MASSON Anne	16	0€
PREVOST Colette	13	1 088,73€
HENRIOULLE Ludivine	9	773,93 €
TORDOIR Joseph	12	967,05 €
TRICOT Michel	16	1.192,95 €

e) Comité d'audit

	Présences sur 2 réunions	Montants perçus
ROUGET Lionel	2	122,75 €
DARMSTAEDTER Anne	1	0
LAMBERT Arthur	1	0
HERMAL Carine	1	64,31 €
OTLET Jacques	1	0

f) Comité de rémunération

	Présences sur 1 réunion	Montants perçus
PIRART Gaëtan	1	0
DARMSTAEDTER Anne	1	0
LAMBERT Arthur	1	0
BURY Stéphanie	1	0
ROUGET Lionel	1	0

g) Présidence

Masson Anne	28 613,49€
-------------	------------

XIII. Structure de l'Intercommunale

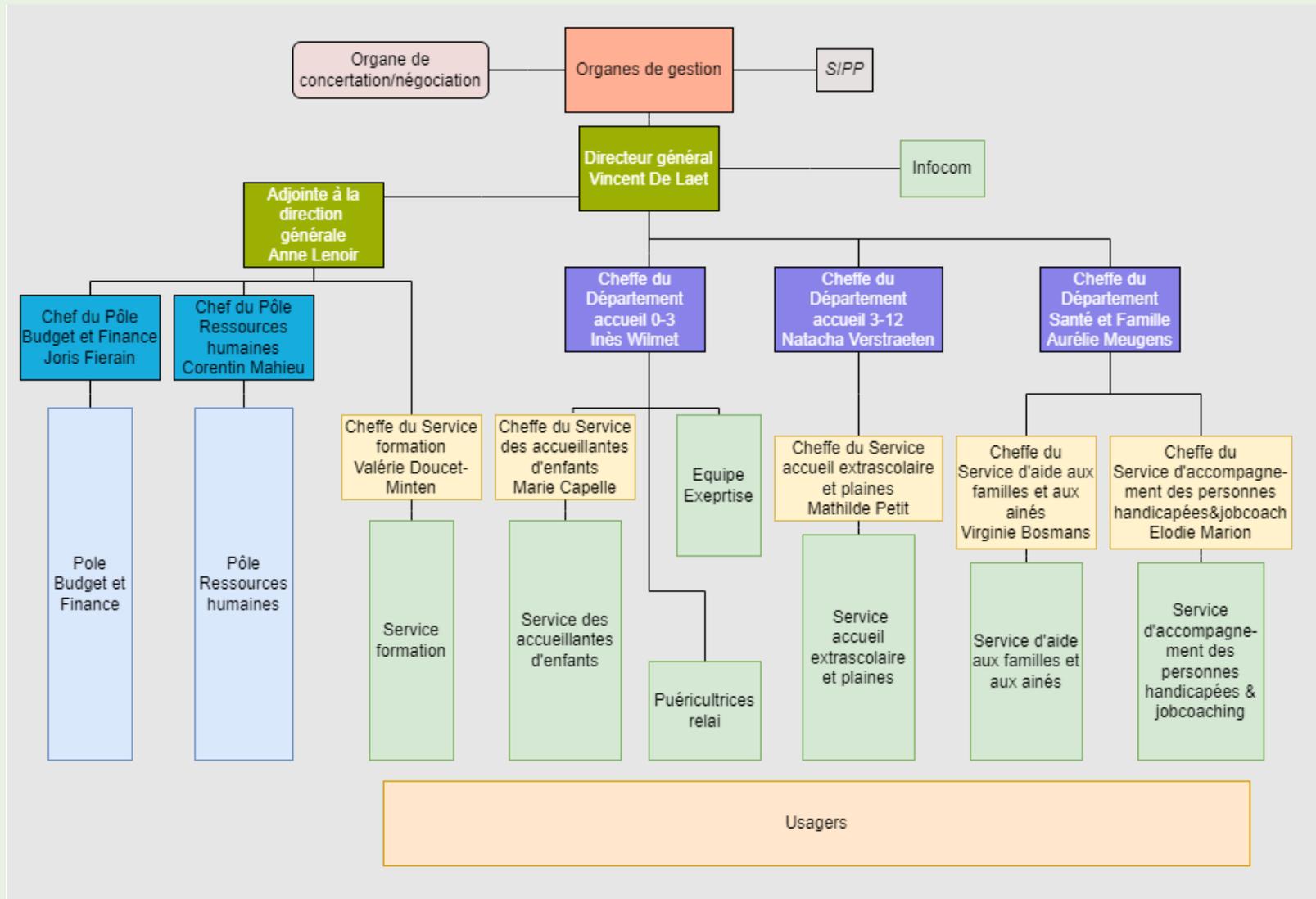
La structure d'une entreprise définit les relations hiérarchiques et fonctionnelles entre les divers collaborateurs : il s'agit de la répartition des responsabilités et du mode de communication interne à l'entreprise.

Analysée sous cet angle, l'I.S.B.W. est principalement structurée sur les notions de métier : tout agent ne peut recevoir des ordres que d'un seul chef. C'est une dépendance dite hiérarchique ou d'unicité de management.

Les regroupements d'agents sous la responsabilité d'un chef se font par cohérence autour d'un métier (exemple : service d'accueil extrascolaire autour des animateurs et de leur encadrement direct, ...).

Il en va maintenant de même pour les services « support » (gestion du personnel, de comptabilité, des finances et de l'économat) regroupés dans les pôles Ressources humaines et Budget et Finances. Les deux chefs de Pôle étant responsables devant l'Adjointe à la Direction générale.

XIV. Organigramme fonctionnel



XV. Lignes de développement

Le décret du 28 avril 2014 prescrit que le rapport de gestion doit contenir « *les lignes de développement* ». Toutefois, ni le décret, ni les travaux préparatoires ne précisent ce qu'il y a lieu d'entendre par « lignes de développement ».

Le Conseil d'administration de novembre 2021 a adopté, sur base de ces travaux, des mesures de deux ordres :

- 1) Plusieurs tarifs ont été augmentés et seront par la suite annuellement indexés ;
- 2) Un consultant sera recruté afin d'analyser la situation, de proposer des pistes qui permettent d'assurer à court, moyen et long terme l'équilibre financier de l'ISBW.

Ce travail sera le socle sur base duquel pourra être proposé à l'Assemblée général un plan stratégique solide et visionnaire.

Le 5 mai 2022, le Conseil d'administration attribuait le marché de consultance à BDO. La lettre de mission prévoit que BDO présente des scénarios organisationnels et financiers permettant la pérennité de l'ISBW pour le début de 2023. Ceci afin que les décisions puissent être prises à temps pour la préparation du budget 2024.

Le 19 octobre 2023, le Conseil d'administration a validé le plan proposé par BDO. Celui-ci doit permettre à l'ISBW de maintenir une situation positive pendant une décennie. Avec l'objectif de dégager en moyenne annuellement une centaine de milliers d'euros destinés à la fois à une certaine sécurité et à être une petite marge de manœuvre pour développer des politiques.

En dehors de cet aspect financier, le Comité de direction continue sa collaboration avec BDO jusqu'à la fin du premier semestre 2024 afin de mettre en œuvre des améliorations de l'organisation et de processus dans certains services.

Pour le surplus, 2024 étant une année électorale, il n'est pas indiqué de lancer l'Intercommunale dans des chantiers stratégiques nouveaux.

Annexe 1 : Rapport du Comité de rémunération du 15 avril 2024



Comité de rémunération du 15 avril 2024

Rapport d'évaluation à l'attention du Conseil d'administration et recommandations à l'attention de l'Assemblée générale

Participants : Gaëtan Pirart (Président), Anne Darmstaedter, Lionel Rouget.
Excusé(e-s) : Stéphanie Bury, Arthur Lambert.

Vu le Code de la Démocratie Locale et de la Décentralisation et plus particulièrement les articles L1523-17 et L5311-1 tels que modifiés par le décret du 29 mars 2018 ;

Vu les statuts de l'Intercommunale et plus particulièrement les articles 29bis et 29ter ;

Vu l'arrêté royal 18 janvier 1965 portant réglementation générale en matière de frais de parcours ;

Vu l'arrêté du gouvernement wallon du 27 décembre 2007 ;

Vu la circulaire du 11 décembre 2014 visant à encadrer la rémunération de la fonction dirigeante au sein des intercommunales ;

Vu le décret du 29 mars 2018 modifiant le Code de la démocratie locale et de la décentralisation en vue de renforcer la gouvernance et la transparence dans l'exécution des mandats publics au sein des structures locales et supra-locales et de leurs filiales ;

Vu la circulaire du 18 avril 2018 de mise en application des décrets du 29 mars 2018 modifiant le CDLD ainsi que la loi organique des centres publics d'action sociale du 8 juillet 1976 ;

Le Comité de rémunération adopte le rapport et les recommandations suivants :



Rapport de l'année 2023 :

Organes de gestion :

Article 1^{er} :

1. Pour les membres de l'Assemblée générale, pas de jeton ni d'autre rétribution :
 - montant versé en 2023 : 0 € ;
2. Pour les membres du Conseil d'administration et du Bureau exécutif (hors montant Présidence voir point 4) : jeton de présence de 60 € brut/réunion + remboursement des kilomètres du domicile au lieu du Conseil et retour au tarif remboursé aux agents de l'ISBW pour leurs frais de parcours pour mission :
 - montant brut des jetons de présence et défraiements des déplacements versés en 2023 : 6.042,87 €¹ ;
3. Pour les membres du Comité de rémunération : pas de jeton ni d'autre rétribution :
 - montant versé en 2023 : 0 € ;
4. Présidence : 14.283,67 €/an (indice pivot 138,01 du 1/1/1990), liquidé par mensualités, pour toutes rétributions ou autres avantages en nature :
 - ⇨ montant total brut versé en 2023 : 28.613,49 €
5. Pour les membres du Comité d'audit – présidence comprise : jeton de présence de 60 € brut/réunion + remboursement des kilomètres du domicile au lieu du Conseil et retour au tarif remboursé aux agents de l'ISBW pour leurs frais de parcours pour mission :
 - montant total brut versé en 2023 : 256,95 €

La liste nominative des montants attribués en 2023 est annexée au présent rapport.

Article 2 :

Conformément aux statuts de l'ISBW et au Code de la Démocratie locale et de la décentralisation, il n'a été accordé au même membre qu'un jeton de présence par jour, quels que soient la nature et le nombre de réunions auxquelles il a assisté au sein de la même personne morale ou association de fait.

Fonction de direction :

Article 3 :

En 2023, à l'Intercommunale sociale du Brabant wallon, les rémunérations et tout autre éventuel avantage, pécuniaire ou non, directement ou indirectement accordés aux fonctions de direction (directeur général) sont :

1. Un traitement conforme au statut pécuniaire des agents de l'ISBW, à l'échelle de traitement A7 (échelles RGB), un double pécule de vacances et une prime de fin d'année, tous deux calculés suivants les règles applicables à tous les agents de l'ISBW ;
 - Montant brut versé en 2023 : 121.323,88 €/brut ;
2. Comme l'ensemble des agents de l'ISBW, un chèque repas d'une valeur faciale de 3,00 € (1,09 € à charge de l'agent) par jour presté ;
 - Montant versé en 2023 : 401,10 € (part patronale).

¹ A noter qu'en raison d'un souci administratif, les jetons de présence relatifs aux réunions du Bureau exécutif des 25/01/2022, 04/07/2022 et 25/10/2022 n'ont été liquidés qu'en 2023 (et sont donc repris sur les déclarations fiscales de cet exercice). Toutefois, ils étaient déjà repris comme dus dans le rapport du Comité de rémunération du 11/04/2023. Ils ne sont donc pas repris une seconde fois dans le présent rapport.



Recommandations pour l'Assemblée générale en ce qui concerne la politique de rémunération, jetons de présence et avantages pécuniaires ou non à l'ISBW :

Article 3 :

L'application de l'[annexe 1 du CDLD](#) telle que modifiée par l'article 89 du décret du 29 mars 2019 modifiant le CDLD en vue de renforcer la gouvernance et la transparence dans l'exécution des mandats publics au sein des structures locales et supra-locales et leurs filiales donne, en ce qui concerne l'ISBW :

- Critère 1 : population des 27 communes (01/01/23) : 412.934 habitants², soit un score de 0,75 ;
- Critère 2 : chiffre d'affaires en 2022 : 11.602.238,22 € soit un score de 0,5 ;
- Critère 3 : nombre d'ETP (31/12/23) : 202,35 soit un score de 0,75.

Le score total s'établit à $0,75+0,5+0,75 = 2$.

⇒ Le plafond applicable est en conséquence de 14.283,67 €/an (indice pivot 138,01 du 1/1/1990).

Article 4 :

Le Comité recommande propose d'arrêter les règles suivantes avec effet au 1^{er} janvier 2023 :

1. Pour les membres de l'Assemblée générale, pas de jeton ni d'autre rétribution.
2. Pour les membres du Conseil d'administration et du Bureau exécutif : jeton de présence de 60 € brut/réunion + remboursement des kilomètres du domicile au lieu du Conseil et retour au tarif remboursé aux agents de l'ISBW pour leurs frais de parcours pour mission.
3. Pour les membres du Comité de rémunération : pas de jeton ni d'autre rétribution.
4. Pour la présidence, pour toutes rétributions ou autres avantages en nature : 14.283,67 €/brut/an indexé (indice de base : 138,01, 1/1/90) suivant les mêmes règles que celles applicables à l'indexation des salaires dans la fonction publique locale. Ce montant est liquidé par mensualités équivalent à 1/12^{ème} du montant annuel.
5. Pour les membres du Comité d'audit – président compris : jeton de présence de 60 € brut/réunion + remboursement des kilomètres du domicile au lieu du Conseil et retour au tarif remboursé aux agents de l'ISBW pour leurs frais de parcours pour mission.

Article 5 :

Le présent rapport sera transmis pour information au Conseil d'administration et communiqué pour décision à l'Assemblée générale.


Vincent De laet
Directeur général


Gaëtan Pirart
Président

²Nombre établi par l'IWEPS : https://walstat.iweeps.be/walstat-fiche-entite.php?entite_id=20002

Annexe 2 : Plan financier pluriannuel

Le Code de la Démocratie Locale et de la décentralisation impose que soit présenté un plan financier pluriannuel.

Chaque année, le rapport de gestion souligne à quel point l'exercice d'un plan financier pluriannuel est périlleux : développements stratégiques, circonstances économiques, décisions des pouvoirs subsidiaires, contexte local, voire crise sanitaire ; petites ou grandes causes, conjoncturelles ou structurelles, il y a de très nombreuses variables qui rendent obsolète tout plan pluriannuel avant même sa validation.

Il faut donc regarder ce « plan » non comme un ... plan, une planification⁵ mais comme une estimation des grandes tendances financières de l'ISBW pour les années à venir.

Pour ce rapport de gestion, ce travail d'analyse des tendances est facilité car il peut s'appuyer sur les travaux de BDO.

Toutefois, le tableau repris ci-dessous n'est pas identique aux perspectives tirées par BDO. Ceci s'explique par le fait que BDO s'est basé sur les données extantes et définitives jusqu'à l'automne 2023, c'est-à-dire les comptes jusque et y compris ceux de 2022 et le budget 2023.

Le consultant n'a pas pu anticiper les résultats de 2023 qui s'écartent du budget de plus de 700 000 euros. Cet élément nuance de manière conséquente les projections de BDO.

Le présent rapport en tient compte.

Par ailleurs, le Bureau fédéral du Plan donne jusqu'à fin 2025 (à la date de la rédaction des présentes lignes) les perspectives suivantes qui sous-tendent les hypothèses de travail :

« Sur la base de ces prévisions, le taux d'inflation annuel devrait s'élever à 3,3% en 2024 et 1,9% en 2025, contre 4,06% en 2023 et 9,59% en 2022. L'augmentation de "l'indice santé", qui sert entre autres au calcul de l'indexation des salaires, des allocations sociales et des loyers, serait de 3,4% en 2024 et 2,0% en 2025, contre 4,33% en 2023 et 9,25% en 2022. L'indice pivot pour les allocations sociales et les salaires dans le secteur public a été atteint en octobre 2023. Compte tenu des prévisions mensuelles de l'indice santé, les deux indices pivots suivants devraient être dépassés en 2024 et 2025 ».

En tenant compte de ces paramètres, les tendances financières pour les prochaines années sont les suivantes :

⁵ Définition d'un plan, Petit Robert : « Projet élaboré, comportant une suite ordonnée d'opérations destinées à atteindre un but. »

	2022 compte	2023 compte	2024 budget	2025 tendance	2026 tendance	2027 tendance	2028 tendance	2029 tendance
Facturation aux bénéficiaires/chiffre d'affaires	1.510.824,24 €	1.732.288,48 €	1.767.077,04 €	1.784.747,81 €	1.802.595,29 €	1.838.647,20 €	1.860.710,96 €	1.894.203,76 €
Autres produits d'exploitations	10.091.413,98 €	11.093.059,70 €	11.456.870,44 €	11.594.352,89 €	11.745.079,47 €	12.097.431,86 €	12.248.649,76 €	12.469.125,45 €
Produits financiers/amortissement subs.	12.532,60 €	11.515,92 €	15,00 €	5.000,00 €	5.500,00 €	5.750,00 €	6.000,00 €	6.250,00 €
Produits exceptionnels	1.460,00 €	690,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL RECETTES	11.616.230,82 €	12.837.554,10 €	13.223.962,48 €	13.384.100,70 €	13.553.174,77 €	13.941.829,06 €	14.115.360,72 €	14.369.579,21 €
Charges liées à l'exploitation/achats	247.784,72 €	311.266,47 €	310.738,07 €	316.952,83 €	323.291,89 €	371.785,67 €	375.503,53 €	379.258,57 €
Frais généraux/services et biens divers	958.280,94 €	1.044.046,41 €	1.046.850,43 €	1.059.412,63 €	1.080.600,89 €	1.098.971,10 €	1.120.950,52 €	1.137.764,78 €
Frais de personnel/rémunérations, charges sociales	10.091.489,12 €	10.894.959,18 €	11.546.529,09 €	11.765.913,15 €	12.001.231,41 €	12.241.256,04 €	12.461.598,65 €	12.692.138,22 €
Dotations aux amortissements et réductions de valeurs + Perte créances	35.463,58 €	22.070,29 €	128.048,85 €	22.953,10 €	23.412,16 €	23.763,35 €	26.139,68 €	26.401,08 €
Autres charges d'exploitations	14.068,65 €	8.825,96 €	9.750,00 €	10.237,50 €	11.000,00 €	11.500,00 €	11.500,00 €	11.730,00 €
Charges financières	6.548,87 €	4.242,46 €	6.007,00 €	7.000,00 €	7.250,00 €	7.250,00 €	7.300,00 €	7.300,00 €
Impôts	290,51 €	2.176,03 €	0,00 €	600,00 €	675,00 €	712,50 €	750,00 €	787,50 €
TOTAL CHARGES	11.353.926,39 €	12.287.586,80 €	13.047.923,45 €	13.183.069,21 €	13.447.461,35 €	13.755.238,66 €	14.003.742,38 €	14.255.380,14 €
BENEFICE/PERTE	262.304,43 €	549.967,30 €	176.039,04 €	201.031,49 €	105.713,42 €	186.590,40 €	111.618,34 €	114.199,07 €