

Soutenu par



RAPPORT DE GESTION Exercice

2024



I. Table des matières

II. Quelques chiffres clés et ratios.....	2
III. Évolution – graphique	2
IV. Introduction – Un bon résultat, légèrement supérieur aux recommandations BDO	3
V. Les facteurs clés.....	3
a) Le chiffre d'affaires.....	4
b) Les autres produits d'exploitation	4
c) Les charges salariales.....	6
d) Les charges d'exploitation (hors personnel).....	7
e) Analyse de l'impact des créances impayées sur le résultat 2024.	9
f) Constitution d'une provision pour la récupération des subsides octroyés par l'AVIQ	10
g) Autres variations de comptes notables	11
VI. Évènements importants survenus après la clôture de l'exercice	11
VII. Indications relatives aux activités en matière de recherche et de développement	11
VIII. Indications relatives à l'existence de succursales de la société	11
IX. Risques et incertitudes	11
X. Application de l'article L1523-16, §5 du Code de la Démocratie locale et de la Décentralisation	12
XI. Application de l'article 3:12 du Code des Sociétés et des Associations	12
XII. Structure de l'Intercommunale.....	13
XIII. Organigramme fonctionnel.....	14
XIV. Lignes de développement	14
XV. Annexe 1 : Rapport du Comité de rémunération du 15 avril 2024.....	15
XVI. Annexe 2 : Plan financier pluriannuel.....	18

II. Quelques chiffres clés et ratios



Résultat de l'exercice 2024 : **249 142,39 €** ;

Total des **recettes**¹ d'exploitation de l'exercice : **13 464 465,21 €** (en croissance de 4,98 % par rapport à 2023) ;

Total des **charges**² d'exploitation de l'exercice : **13 228 070,96 €** (en augmentation de 7,71% par rapport à 2023) ;

Masse salariale³ de l'exercice : **11 711 943,64 €** (en augmentation de 7,5% par rapport à 2023) ;

Ratio de la part salariale dans les charges : **88,51 %** (contre 88,67% en 2023, 88,88% en 2022 et 88,67% en 2021 => stable) ;

Il est proposé **d'affecter le boni** comme suit :

- Reporter 100% du boni, soit 249 142, 39 € ;

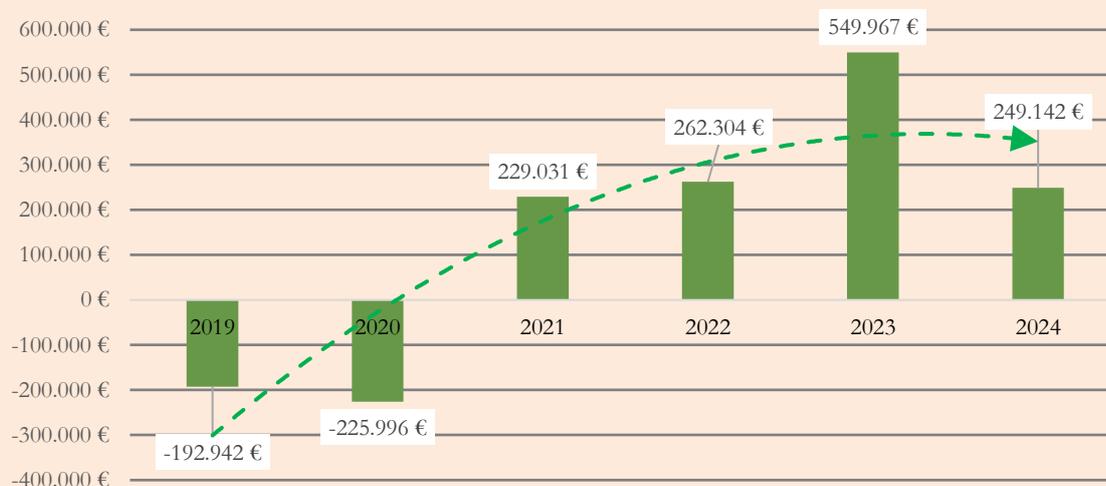
Pied de bilan au 31/12/2024 : **3 741 169,43 €** (après affectation du boni).

Quelques ratios pertinents :

- Actif net = 202,72%⁴ ;
- Liquidité générale = 213%⁵ ;
- Autonomie financière = 48,21%⁶
-

III. Évolution – graphique

Evolution des résultats depuis 2019



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 Somme des comptes 620.200, 620.201, 620.210, 620.212, 621.000, 621.010, 621.012, 621.020, 621.080, 621.100, 622.100, 622.110, 623.000, 623.100, 623.101, 624.000, 624.500, 624.510, 624.520, 625.000 et 625.100.

⁴ Selon l'article 61 de nos statuts, l'actif net ne peut être inférieur à 75% du total de l'apport disponible (capital), auquel cas le déficit est pris en charge par les associés.

⁵ L'intercommunale peut actuellement rembourser 2 fois l'entièreté de ses dettes à court terme au moyen de ses liquidités propres.

⁶ Au 31/12/2024, 50% des dettes de l'intercommunale peuvent être remboursées par ses fonds propres.

Ratio des pertes/bonis par année et en moyenne

année	résultat	Perte/boni en %
2019	-192.942 €	-1,86%
2020	-225.996 €	-2,17%
2021	229.031 €	+2,15%
2022	262.304 €	+2,31%
2023	549.967 €	+4,48%
2024	249.142 €	+1,89%
total	871.506 €	+6,80%
Moyenne	145.251,08	+1,13%

IV. Introduction – Un bon résultat, légèrement supérieur aux recommandations BDO

Comme prévu, l'exercice 2024 est moins flamboyant que ne l'a été celui de 2023. Toutefois, l'Intercommunale réalise un résultat en boni et supérieur à ce qui avait été budgété.

Il s'agit donc d'un bon résultat, dans la ligne adoptée depuis 2021.

En outre, ce résultat s'inscrit dans la ligne tracée par la consultance BDO : dégager à chaque exercice un léger boni. Ce qui permet soit de se prémunir contre des incidents non prévus, soit disposer de moyens pour développer de nouvelles politiques (nouvelles missions, mais plus vraisemblablement, nouveaux processus et outils -informatiques- de travail).

Enfin, notons que l'addition des résultats de cette mandature donnent une somme positive (+ 871 506 €) et une moyenne de boni de 1,13 %.

V. Les facteurs clés

Le résultat positif de l'exercice 2024 s'explique par plusieurs facteurs clés de natures diverses. Il ne peut pas se résumer à l'addition de 2 ou 3 postes comptables distincts. En effet, il découle de la somme de nombreux postes de coûts et de recettes aux variations plus ou moins importantes au cours de l'exercice.

Toutefois, on remarque que ce sont les postes de nature plus volatiles qui présentent des variations plus conséquentes par rapport au budget, à savoir le chiffre d'affaires (+ 6,38%) et les charges d'exploitation hors personnel (- 3,42%). Bien que leurs valeurs faciales représentent un moindre montant que les postes liés aux subsides et à la masse salariale, ils expliquent pour une part substantielle la différence entre le budget et le résultat réalisé.

Nature du facteur clé	Description	2023 (A)	2024 (B)	Impact réel sur le résultat (B-A)	Budget 2024 (C)	Différence entre le réel 2024 et le budget 2024 (€)	Différence entre le réel 2024 et le budget 2024 (%)
Recette	Chiffre d'affaires	1.732.288 €	1.879.867 €	+ 147.579 €	1.767.077 €	+ 112.790 €	6,38%
Recette	Autres produits d'exploitation	11.093.060 €	11.584.598 €	+ 491.539 €	11.456.870 €	+ 127.728 €	1,11%
Dépense	Charges salariales (brut + ONSS)	10.542.589 €	11.392.762 €	- 850.174 €	11.262.287 €	- 130.476 €	1,16%
Dépense	Charges d'exploitation (hors personnel)	1.355.313 €	1.311.215 €	+ 44.098 €	1.357.588 €	+ 46.373 €	3,42%

a) Le chiffre d'affaires

L'évolution du chiffre d'affaires booste considérablement le résultat de cet exercice, et particulièrement les recettes liées au Service de l'accueil extrascolaire (3-12). À elles seules, elles expliquent 96% des recettes supplémentaires non budgétisées, soit 141 000 €.

Recettes de l'extrascolaire		2019	2020	2021	2022	2023	2024
701200	Accueils	645.417 €	405.515 €	552.402 €	662.931 €	854.642 €	949.608 €
701201	Accueils exercices précédents	0 €	0 €	22.605 €	0 €	-47 €	0 €
701210	Plaines	163.808 €	131.444 €	140.977 €	203.992 €	193.161 €	193.314 €
701230	Journées pédagogiques	0 €	0 €	0 €	4.252 €	10.493 €	50.785 €
701240	Coût tarifs sociaux	0 €	0 €	0 €	0 €	-13.386 €	-7.859 €

À tarifs égaux de l'exercice 2023, la croissance des recettes de l'extrascolaire sont dues à l'augmentation du nombre de journées d'accueil et de journées pédagogiques. En effet, ces dernières ont augmenté respectivement de 3,5% (14 905 journées) et 384% (5 643 journées).

Plus interpellant toutefois, le poste lié au coût des tarifs sociaux est en nette diminution par rapport à l'exercice précédent (- 41%). Une nouvelle procédure a été mise en place courant 2023. Cependant, elle était destinée, a priori, à détecter plus de situations précaires, et non moins. Diverses mesures ont été prises pour tendre vers l'objectif initial.

b) Les autres produits d'exploitation

Bien que le différentiel entre les recettes budgétisées et les recettes enregistrées reprises dans cette catégorie soit minime (1,11%), l'augmentation réelle entre 2023 et 2024 de ces recettes s'élève tout de même à presque 500 000 € et constitue donc un facteur clé du boni dégagé cette année.

Cette augmentation trouve sa cause notamment dans l'évolution des deux principales sources de recettes qui constituent ces autres produits d'exploitation : les subsides de l'ONE et les recettes liées à la facturation.

Les subsides de l'ONE

Ils justifient la part la plus importante de ces produits. Leur forte augmentation (+ 209 269 €) représente à elle seule une grande partie du résultat de l'exercice.

Subsides ONE		2019	2020	2021	2022	2023	2024
740500	Service des accueillantes d'enfants	605.147 €	717.416 €	757.934 €	895.011 €	1.162.282 €	1.375.084 €
740501	Service Formation	122.692 €	113.014 €	117.403 €	144.172 €	140.519 €	128.401 €
740503	Service extrascolaire	3.375.335 €	3.465.480 €	3.568.198 €	3.793.815 €	4.036.066 €	4.194.064 €
	Service extrascolaire N-1					168.474 €	19.060 €

Les subsides 2024 de l'ONE pour le Service des accueillantes d'enfants (740500) et le Service de l'accueil extrascolaire AES 2 (740 503) augmentent respectivement de 212 803 € (+ 18%) et 157 998 € (+ 4%). Si le second présente une croissance relativement modérée et donc attendue (+ 0,8% par rapport au budget), le premier montre une croissance proportionnelle beaucoup plus importante (+ 18 % par rapport au budget) et puise sa source dans le nombre d'accueillantes subventionnées. En effet, 4 nouvelles accueillantes salariées ont rejoint le service en 2024 et 3 accueillantes conventionnées de l'ISBW sont passées dans le statut de salarié. Toutefois, si ces recrutements ont incontestablement fait croître le subside, ils ont également eu un impact parallèle sur les charges salariales de ce Service (cfr infra).

Enfin, le Service formation a vu son subside évoluer à la baisse (- 9%) car moins de formations subsidiées ont été dispensées en 2023. Pour rappel, ce subside a la particularité de se trouver à cheval sur 2 exercices comptables (ici du 01/10/2023 au 30/09/2024)

Les recettes liées à la refacturation

En plus des subsides, il est important de considérer l'augmentation des recettes liées à la refacturation des coûts de l'accueil extrascolaire pour les lieux non-subsidiés par l'ONE comme un déterminant du résultat.

Toutefois, à l'instar des diverses subventions perçues, ces recettes trouvent leur contrepartie dans divers comptes de charges, notamment les frais du personnel.

Recettes de l'extrascolaire des communes		2019	2020	2021	2022	2023	2024
740101	15.1 - PART. COMM. ADMIN. 3-12	212.762 €	190.883 €	158.994 €	161.453 €	147.122 €	192.775 €
740102	15.2 - PART. COMM. MATERIEL PLAINES	18.127 €	6.100 €	18.357 €	16.980 €	11.605 €	5.040 €
740104	15.4 - PART. COMM. FACTURATION EXTRASCOLAIRE	352.529 €	441.092 €	486.302 €	484.375 €	581.966 €	592.583 €

740107	15.3 - PART. COMM. REMPL. PERSONNEL	12.816 € ⁷	0 €	17.312 €	36.222 €	53.748 €	71.066 €
740108	PART. COMM. FACTURATION PLAINES	0 €	0 €	0 €	0 €	77.129 €	129.645 €

Néanmoins, l'accroissement de ces recettes s'élève à 119 500 € (+ 14%) par rapport à 2023. Cette augmentation s'explique en majorité par l'organisation des plaines de vacances (détente, printemps, été et hiver) à Wavre (740 108) et ce pour un total de 129 645 € en 2024 contre 77 129 € en 2023.

Le compte 740 101 lié à la refacturation d'une partie des frais administratifs du Service à toutes les communes partenaires enregistre également une augmentation conséquente de 45 700 € (+ 31%) par rapport à 2023. Celle-ci est due principalement à la prise en compte de la masse salariale d'une des personnes refacturées à hauteur de 12 mois sur l'année au lieu de 7 en 2023.

En plus des recettes liées au Service extrascolaire, celles liées à la participation des communes pour le Service des accueillantes d'enfants (740100) augmente de 17 800 € (+31 %). À contrario, les recettes générées par les participations des CPAS pour le même Service (740201) diminue de 7 500 € (-8 %). Comme certaines communes ont repris cette compétence à la place du CPAS, il s'agit d'un effet de vases communicants entre ces comptes. Toutefois, on peut relever une augmentation de 10 000 € à l'addition de ces 2 comptes due à une augmentation du nombre d'accueillantes facturées en 2024 (deux reprises de service, cfr supra).

Participations communales et CPAS - Service des accueillantes d'enfants		2019	2020	2021	2022	2023	2024
740100	COMMUNES SAE	3.500 €	6.375 €	15.786 €	31.054 €	57.547 €	75.392 €
740201	CPAS SAE	69.167 €	66.634 €	64.311 €	107.762 €	90.184 €	82.641 €

c) Les charges salariales

Les charges salariales représentent 89% des dépenses de l'intercommunale, leur maîtrise ainsi que la gestion de leur fluctuation impactent, comme chaque année, massivement le résultat de l'exercice.

Charges salariales		2019	2020	2021	2022	2023	2024
620200	Brut personnel	6.404.210 €	6.708.401 €	6.944.907 €	7.229.255 €	7.850.747 €	8.542.275 €
620201	Brut personnel frais de déplacement	72.711 €	53.678 €	58.689 €	67.923 €	72.547 €	75.740 €
620210	Brut accueillantes	413.965 €	358.609 €	318.604 €	311.228 €	285.172 €	246.860 €

⁷ Les montants repris en rouge ne sont pas enregistrés dans les comptes correspondants. De nouveaux comptes ont été créés en 2024 afin de faciliter la lecture et la visibilité des recettes enregistrées selon leur nature. Les montants en rouge correspondent donc au compte dans lequel ils auraient dû être inscrits si les comptes avaient été créés antérieurement.

621000	ONSS patronale personnel	1.917.717 €	1.991.183 €	2.047.096 €	2.132.270 €	2.302.677 €	2.494.477 €
621010	ONSS patronale accueillantes conventionnées	49.410 €	44.536 €	40.033 €	40.320 €	39.028 €	37.097 €
621080	Régularisation ONSS	-10.660 €	-6.748 €	-5.623 €	0 €	-7.583 €	-3.687 €

Comme précisé dans l'introduction du point IV du présent rapport, bien que la différence avec le budget ne soit que de 1,16%, l'impact financier réel, lui, s'élève à 130 476 €. L'augmentation entre les exercices 2023 et 2024 s'élève quant à elle à 850 000 €.

Si ce montant peut paraître inquiétant, il est surtout le reflet d'un certain retour à la normale par rapport aux années précédentes. En effet, plusieurs services ou postes (ceux relatifs aux services transversaux et la Direction, au jobcoaching, au SIPP, aux Ressources humaines et au Service d'aides familiales) ont vu leur effectif revenir presque à leur niveau « normal ». Bien que ce retour à ce qui est prévu pèse sur la masse salariale, il est surtout bénéfique à l'Intercommunale et à la qualité des services fournis et indispensable pour éviter des surcharges de travail pour les collaborateurs.

Cependant, au-delà de ce constat, cette augmentation s'explique aussi, voire d'abord par l'arrivée de 7 nouvelles accueillantes salariées au sein du Service des accueillantes d'enfant. Pour un total brut et ONSS de 224 500 €. Parmi ces 7 personnes, 3 accueillantes étaient encore en 2023 sous le statut de conventionnée. C'est pourquoi concomitamment on constate une diminution de 13% du montant brut du compte 620 210 (« salaire » des accueillantes conventionnées).

Le Service d'accueil extrascolaire a également dû procéder à des recrutements supplémentaires, notamment d'étudiants, afin de répondre au besoin important lors de l'organisation des plaines (voir aussi le point sur le compte 740 108).

Enfin, il est à noter l'évolution barémique des chefs des Pôles Ressources humaines et Budget-Finance pour les amener à une échelle en phase avec leurs responsabilités.

d) Les charges d'exploitation (hors personnel)

Le dernier élément clé qui participe au résultat de cette année réside dans la diminution globale des charges d'exploitation, et ce grâce à une gestion optimale des coûts. Cette diminution représente au total une économie financière pour l'ISBW de 44 000 € et une différence en sa faveur de 3,42% par rapport au budget.

Afin d'illustrer ces propos, sont repris ci-dessous uniquement les comptes de charges d'exploitation dont la diminution réelle entre 2023 et 2024 est supérieur à 10% et à 3 000€, pour un total de 77 795 € en faveur de l'ISBW.

Compte	Libellé	2023	2024	Impact sur le résultat	Évolution en %
612130	POSTE	26.378 €	19.942 €	6.435 €	-24%
613211	HONORAIRES COMPTABILITE	12.088 €	8.200 €	3.887 €	-32%
613214	HONORAIRES LOGICIEL COMPTABLE	18.173 €	2.957 €	15.216 €	-84%
613216	HONORAIRES DIVERS	5.480 €	2.023 €	3.457 €	-63%
613218	HONORAIRES CONSULTANTS EXTERIEURS & RGPD	94.586 €	45.787 €	48.799 €	-52%
TOTAL				77.795 €	

Le premier compte qu'il est important de développer est celui des frais de poste (612 130). La volonté interne de digitaliser et de facturer sans faire usage du papier se concrétise par une économie de 6 400 €. Ceci a été notamment rendu possible par l'utilisation d'une nouvelle plateforme numérique, Bekid, pour la gestion et la facturation du Service des accueillantes d'enfants. Il est à rappeler que depuis l'installation et l'utilisation d'APSchool en septembre 2022 (gestion de l'accueil extrascolaire) et Bekid en mai 2024 -ainsi que la volonté interne de s'émanciper de l'utilisation systématique du papier-, ce centre de coût a diminué de 20 000 € depuis 2021.

La diminution du compte 613 211 de presque 4 000 € s'explique par la fin de la mission de notre ancienne fiduciaire comptable. La mission reprise au cahier des charges pour la reprise de la mission de celle-ci a été revue pour 2025 compte tenu de l'expérience et des compétences acquises au sein du Pôle Budget-Finance ces dernières années. Un point plus précis sera développé dans le rapport de gestion 2025.

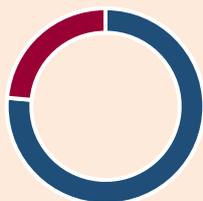
La diminution de 15 000 € du compte 613 214 lié aux prestations de notre fournisseur EASi (logiciel comptable) est due à ... un retour à la normale. En effet, nous avons développé des outils de gestion importants en 2023 tels que l'implémentation du budget et la gestion des immobilisés dans le logiciel comptable. Aucun nouveau module n'a été ajouté en 2024.

À l'instar du compte 613 214, le compte des honoraires divers (613 216) diminue de plus de la moitié du montant supporté en 2023. Ceci en raison de la réception d'une note de crédit importante de la société iMio (la mutualisation informatique au service des Pouvoirs locaux) pour des prestations qui n'ont in fine pas été nécessaires.

Enfin, soulignons la suite et fin de la mission de consultance de BDO en 2024. C'est pourquoi le compte 613 218 présente une importante diminution de presque 50 000 € par rapport à l'exercice 2023.

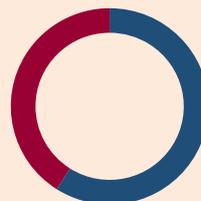
613218	2023	2024
BDO - CONSULTANCE	72.257 €	27.007 €
DPD - RGPD	22.329 €	18.780 €

613218 - 2023



■ BDO - CONSULTANCE ■ DPD - RGPD

613218 - 2024



■ BDO - CONSULTANCE ■ DPD - RGPD

DPD : Délégué à la Protection des données (obligation du RGPD)

Par ailleurs, les coûts liés à la formation du personnel (613 240) ont augmenté de 3 500 €. Or pour les formations du personnel du département Santé et Famille, l'Intercommunale a bénéficié en 2024 de subventions (740 402) pour un total de 18 700 €. En conséquence, le coût net supporté par l'ISBW pour la formation de son personnel n'est pas de 37 500€ mais bien de 20 000 €, ce qui constitue une diminution de 13 700 € par rapport à 2023.

En plus de ces nombreux facteurs clés décrits ci-avant et qui impactent plus ou moins fortement le résultat de l'exercice, il est essentiel de faire le point sur la variation notable de certains comptes ou groupes de comptes spécifiques.

e) Analyse de l'impact des créances impayées sur le résultat 2024.

La gestion et le recouvrement des créances impayées représentent un défi de taille pour l'Intercommunale. Celui-ci est d'autant plus important depuis le passage de l'enregistrement et la gestion financière de l'accueil extrascolaire sur la plateforme APSchool en septembre 2022.

Pour rappel, le rapport de gestion 2023 précisait que « *si la plateforme offre de multiples avantages (facilité administrative, économie sur les frais de poste), ses maladies de jeunesse ainsi que la fracture numérique qui touche notre société ont fortement impacté l'efficacité de nos procédures de recouvrement de dettes* ». En effet, la difficulté de contacter certains parents ou tout simplement d'obtenir des données de contact a impliqué le besoin de créer une provision pour risques et charges (637 000) d'un montant de 27 000 €⁸ à l'occasion de la clôture de l'exercice 2023. Et ce, afin d'absorber en 2023 une partie de l'impact financier que représenterait le recouvrement plus important des dettes en 2024.

Au terme de l'exercice 2024, on constate que la provision constituée en 2023 et donc sa reprise en 2024 permet de neutraliser l'influence à la hausse de tous les coûts liés au recouvrement des impayés, à l'exception des honoraires d'avocats (613 213) et d'huissiers (613 215). En outre, une série de dossiers contentieux ont été transmis en fin d'année, les factures de ces auxiliaires de justice seront comptabilisées sur l'exercice 2025.

⁸ La méthode de calcul de cette provision est à retrouver en annexe des comptes annuels 2023
RAPPORT DE GESTION EXERCICE 2024

Compte	Libellé	2023	2024	Impact sur le résultat
613213	HONORAIRES AVOCATS	18.824 €	2.650 €	16.174 €
613215	HONORAIRES HUISSIERS DE JUSTICE	8.021 €	5.738 €	2.283 €
634000	DOTATION REDUCTION DE VALEUR SUR CREANCE COMMERCIALE	13.897 €	27.272 €	-13.375 €
634010	DOT RED VAL S/CREANCE MEDIATION	105 €	503 €	-398 €
634100	REPRISE RED VAL S/CREANCE COMM.	-20.329 €	-23.300 €	2.971 €
634110	REPRISE RED VAL S/CREANCE MEDIATION	-811 €	-113 €	-698 €
642000	MOINS VALUE S/REAL CREANCE COM.	8.266 €	19.050 €	-10.784 €
748005	RECUP FRAIS JUSTICE ET INTERETS	10.779 €	4.500 €	-6.279 €
TOTAL		17.194 €	27.301 €	-10.106 €

Néanmoins, le travail fourni en interne (par les services et le Bureau exécutif) pour la récupération des impayés se prolonge en 2025 et son effet sera vraisemblablement similaire à 2024.

f) Constitution d'une provision pour la récupération des subsides octroyés par l'AVIQ

En 2023, à la suite du contrôle de l'AVIQ pour les exercices 2017 et 2018, il est apparu un trop-perçu de subsides pour le Service d'Accompagnement de la Personne Handicapée. Ce trop perçu s'est perpétué jusqu'en 2024. C'est pourquoi, en extrapolant sur la méthode de calcul de subvention de l'AViQ, une provision de 180 294,35 € a constituée à la clôture de cette exercice. Cette somme ne serait, à priori, remboursée qu'en 2025.

740404 SUBSIDE AVIQ SAPH	2024
Subside 2024	307.760 €
Régularisation d'années précédentes	-7.992 €
Autres subsides	26.245 €
TOTAL	326.012 €
637000	
Provision pour récupération trop perçu (2017-2024)	180.294 €
Impact financier réel du subside de l'AViQ pour le SAPH	145.718 €

La recette liée au compte 740 404 du subside de l'AViQ pour le Service d'Accompagnement de la Personne Handicapée est donc indirectement impactée par cette provision. Cette recette pour 2024 ne s'élève pas à 326 000 € mais bien à 146 000 €.

À l'instar de la provision constituée en 2023 pour le coût lié aux impayés, cette provision a pour but d'absorber sur l'exercice 2024 l'impact financier important que représenterait ce remboursement en 2025 ou sur un exercice ultérieur. Et ainsi, stopper le report

involontaire de charges du passé qui biaiserait les exercices à venir.

g) Autres variations de comptes notables

Parmi les autres comptes dont l'évolution est à retenir pour l'exercice 2024, on ciblera la compte 613 101 qui se rapporte à l'assurance responsabilité civile. L'augmentation de 14.000 € est la conséquence d'une régularisation des polices d'assurance de 2023 sur l'exercice 2024.

Le compte 630 000 relatif aux amortissements croît de 6 000 € en 2024. Ceci en très grande partie pour l'achat de PC portables pour chaque lieu d'accueil du Service d'Accueil Extrascolaire. Cet investissement a pour objectif de permettre aux animateurs sur le terrain d'avoir accès aux différents outils informatiques mis en place par l'Intercommunale, notamment le pointage informatique.

Enfin, on notera un accroissement conséquent des recettes liées aux placements financiers internes (750 000). La maximalisation des flux de trésorerie permet aujourd'hui de générer des revenus financiers nets remarquables et constants. En 2024, ceux-ci s'élèvent à 15 000 €.

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

Néant à ce jour.

VII. 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.

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

L'ISBW ne dispose d'aucune succursale.

IX. 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 2024.

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

Les décisions du Conseil d'administration du 7 novembre 2021 et celles, adoptées

suivants 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.

Les pertes cumulées au bilan, incompressibles ou presque pendant une décennie malgré des résultats de plus en plus fréquemment en boni, sont à présent totalement résorbées. Le spectre de l'article 61 des statuts⁹ n'est en tous cas plus de mise à court, voire à moyen terme.

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

X. Application de l'article L1523-16, §5 du Code de la Démocratie locale et de la Décentralisation

Le CDLD impose de justifier de la compétence d'au moins un membre du Comité d'audit dans ce domaine¹⁰.

Le Comité d'audit est présidé par Monsieur Lionel ROUGET.

Monsieur ROUGET peut justifier de fonction de Senior Manager Internal Audit auprès de la société Materialise pendant plusieurs années. Précédemment, il a assuré la fonction de Board of Censors (Audit & Budget Committee) au sein de la Banque nationale de Belgique. Notons aussi 12 années comme Directeur des Finances chez Johnsons & Johnson.

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

Pour rappel, l'Assemblée générale du 24 juin 2024 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 2024 :

⁹ « Si, malgré les moyens mis en œuvre, l'actif net se retrouve réduit à un montant inférieur aux trois quarts du capital social, le déficit sera pris en charge par les associés. Les associés communaux contribueront pour 51 % à cette prise en charge, chacun proportionnellement aux parts qu'il détient. La Province associée contribuera pour les 49 % restant.»

¹⁰ « Ce rapport de gestion comporte :

1. (...)

5. la justification de la compétence en matière de comptabilité et d'audit d'au moins un membre du comité d'audit ;

6. (...) ».

		CA (3)	BE (12)	Com. audit (2)	Com. Rémun. (1)	Total montant reçu
Stéphanie	Bury	33,33%			0,00%	74,98 €
Carl	Cambron	0,00%				0,00 €
Anne	Darmstaedter	33,33%		0,00%	100,00%	68,13 €
Annie	Delmez	100,00%				265,64 €
Ludivine	Henriouille	33,33%	66,67%			622,14 €
Carine	Hermal	66,67%		0,00%	0,00%	129,57 €
Arthur	Lambert	33,33%		100,00%	0,00%	209,53 €
Patricia	Lebon	66,67%				131,30 €
Anne	Masson	100,00%	100,00%			29 477,19 €
Jean-Luc	Meurice	0,00%				0,00 €
Jacques	Otlet	100,00%		50,00%		207,25 €
Françoise	Peeterbroeck	66,67%				159,38 €
Robin	Perpète	66,67%				166,08 €
Gaetan	Pirart	100,00%			100,00%	192,98 €
Colette	Prevost	66,67%	66,67%			659,15 €
Lionel	Rouget	33,33%		100,00%	100,00%	167,94 €
Benoît	Thoreau	66,67%				142,61 €
Joseph	Tordoir	33,33%	58,33%			558,69 €
Michel	Tricot	100,00%	91,67%			816,51 €
Cédric	Verté	33,33%				70,15 €

CA = Conseil d'administration
BE = Bureau exécutif

Com. audit = Comité d'Audit
Com. rémun. = Comité de rémunération

XII. Structure de l'Intercommunale

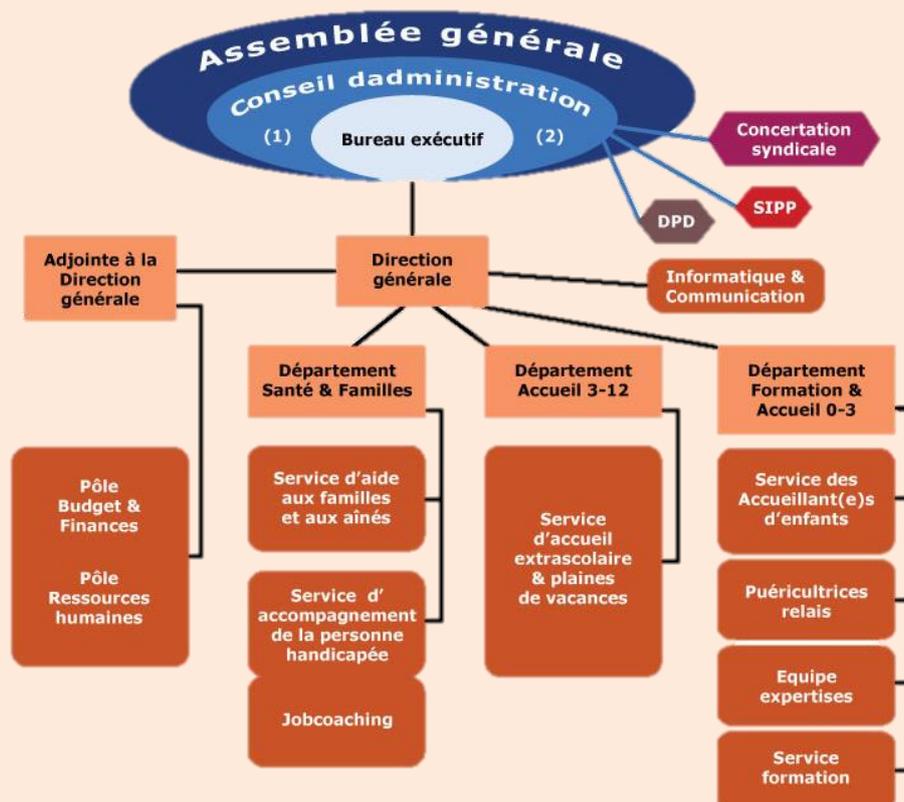
La structure d'une entreprise définit les relations hiérarchiques et fonctionnelles entre les divers collaborateurs : il s'agit de la répartition des responsabilités et du mode de communication interne à l'entreprise.

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.

XIII. Organigramme fonctionnel



(1) Comité d'Audit.

(2) Comité de Rémunération.

DPD = Délégué à la Protection des données.

SIPP : Service Interne de Prévention et de Protection des travailleurs.

XIV. 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.

Ce plan porte dès à présent ses fruits.

Il appartiendra à présent, au Conseil d'administration qui sortira du renouvellement des organes de gestion (conséquence des élections locales de 2024) de tracer les nouvelles lignes de conduites de l'Intercommunale dans un plan stratégique pour les années 2026 à 2032.

Ce plan pourra s'appuyer sur les résultats déjà engrangés de l'énorme travail mené depuis 2019. Mais il sera également nécessaire que ce plan tienne cette direction. Sans pour autant manquer d'ambitions pour l'avenir de cette institution au rôle central (« essentiel » était l'adjectif usité pendant le COVID) pour de nombreux Brabançons.

XV. Annexe 1 : Rapport du Comité de rémunération du 12 mai 2025.



Comité de rémunération du 12 mai 2025

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

Participants : Gaëtan Pirart (Président), Lionel Rouget.

Excusé(e-s) : Stéphanie Bury.

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 2024 :

Organes de gestion :

Article 1^{er} :

1. Pour les membres de l'Assemblée générale, pas de jeton ni d'autre rétribution :
 - montant versé en 2024 : 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 2024 : 4 418,37 € ;
3. Pour les membres du Comité de rémunération : pas de jeton ni d'autre rétribution :
 - montant versé en 2024 : 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 2024 : 29 477,19 € ;
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 Comité et retour au tarif remboursé aux agents de l'ISBW pour leurs frais de parcours pour mission :
➤ montant total brut versé en 2024 : 223,66 €.

La liste nominative des montants attribués en 2024 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 2024, 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 suivant les règles applicables à tous les agents de l'ISBW ;
➤ Montant brut versé en 2024 : 124 940,64 €/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 2024 : 412,56 € (part patronale).

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 4 :

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 (01/01/24) : 414.130 habitants¹, soit un score de 0,75 ;
- Critère 2 : chiffre d'affaires en 2023 : 12 825 348 € soit un score de 0,5 ;
- Critère 3 : nombre d'ETP (31/12/24) : 213,71² 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).

¹Nombre établi par l'IWEPS : https://walstat.iweps.be/walstat-fiche-entite.php?entite_id=20002

² Accueillantes d'enfant conventionnées comprises. 200,71 ETP sans celles-ci. Ce qui ne change pas le score de 0,75.

Article 5 :

Le Comité recommande propose d'arrêter les règles suivantes avec effet au 1^{er} janvier 2025 :

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

XVI. 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. En cette année 2025, plus que jamais cet exercice relève de la lecture dans le marc de café : guerres au Moyen-Orient, en Ukraine, guerre commerciale, volatilité des bourses et des taux de change, changements climatiques etc. Les prévisions du Bureau du Plan changent significativement de mois en mois. Les économistes sont obligés de modifier leurs prévisions aussi vite que les revirements d'attitude de M. Trump.

Plus que jamais, le tableau repris ci-après sera démenti par les faits, tant ces faits, facteurs déterminants pour les perspectives financières, sont insaisissables même à courts termes.

Néanmoins, afin de proposer un plan a priori fondé, il s'appuie comme il est d'usage des quelques bribes de prévisions qui puissent être retenues, sur les lignes tracées par la consultance et sur les décisions du Conseil d'administration de 2021.

Pour le Bureau fédéral du Plan, jusqu'à fin 2026 (à la date de la rédaction des présentes lignes) les perspectives -et donc les hypothèses retenues- sont les suivantes :

« Prévisions d'inflation

- **Inflation** : en moyenne **2,8% en 2025** et **1,3% en 2026**, contre 3,14% en 2024 et 4,06% en 2023.
- **Croissance de l'indice santé** : en moyenne **3,0% en 2025** et **1,4% en 2026**, contre 3,28% en 2024 et 4,33% en 2023.

Indice pivot

- L'indice pivot pour les allocations sociales et les salaires dans le secteur public a été dépassé pour la dernière fois en janvier 2025. Par conséquent, les allocations sociales ont été adaptées à l'augmentation du coût de la vie, en d'autres termes, augmentées de 2%, en février 2025 et les salaires de la fonction publique en mars 2025.
- **Le prochain dépassement de l'indice pivot** (133,28) devrait intervenir en **septembre 2025**. Par conséquent, les allocations sociales et les salaires de la fonction publique seraient de nouveau augmentés de 2% pour suivre l'évolution du coût de la vie, respectivement en octobre et novembre 2025.
- L'indice pivot suivant (135,95) ne serait pas dépassé en 2026¹¹ ».

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

¹¹ <https://www.plan.be/fr/données/indice-des-prix-la-consommation-previsions>.

	2023	2024	2025 (budget)	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Chiffre d'affaire	1 732 288,48 €	1.879.867,01 €	1 829 456 €	1 906 294 €	1 944 419 €	1 967 752 €	2 003 172 €	2 039 229 €	2 075 935 €
Autres produits d'exploitations	11 093 059,70 €	11.584.598,20 €	11 716 024 €	12 067 505 €	12 320 922 €	12 628 945 €	12 856 266 €	13 087 679 €	13 323 257 €
Produits financiers/amortissements	11 515,92 €	16.170,42 €	2 000 €	12 000 €	8 000 €	8 000 €	8 000 €	8 000 €	8 000 €
Produits exceptionnels	690,00 €	310,00 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
TOTAL RECETTES	12 837 554,10 €	13.480.945,63 €	13 547 480 €	13 985 798 €	14 273 342 €	14 604 698 €	14 867 438 €	15 134 908 €	15 407 193 €
Charges liées à l'exploitation/achats	311 266,47 €	293.268,16 €	334 319 €	343 011 €	394 463 €	398 408 €	402 392 €	406 416 €	410 480 €
services et biens divers	1 044 046,41 €	1.017.947,19 €	1 016 751 €	1 026 918 €	1 044 376 €	1 065 263 €	1 081 242 €	1 097 461 €	1 113 923 €
Frais de personnel/rémunérations	10 894 959,18 €	11.711.943,64 €	12 158 583 €	12 541 579 €	12 792 410 €	13 022 674 €	13 263 593 €	13 508 970 €	13 758 886 €
Dotations aux amortissements et réductions de valeurs	22 070,29 €	185.740,74 €	-110 594 €	15 000 €	15 225 €	16 748 €	16 915 €	17 084 €	17 255 €
Autres charges d'exploitations	8 825,96 €	19.548,57 €	12 996 €	13 126 €	11 500 €	11 500 €	11 730 €	11 965 €	12 204 €
Charges financières	4 242,46 €	2.102,84 €	2 146 €	1 000 €	1 000 €	1 000 €	1 100 €	1 100 €	1 100 €
Impôts	2 176,03 €	1.252,10 €	1 036 €	1 050 €	1 060 €	1 070 €	1 080 €	1 090 €	1 100 €
TOTAL CHARGES	12 287 586,80 €	13.231.803,24 €	13 413 091 €	13 941 684 €	14 260 035 €	14 516 663 €	14 778 053 €	15 044 085 €	15 314 948 €
BENEFICE/PERTE	549 967,30 €	249.142,39 €	134 389 €	44 114 €	13 307 €	88 035 €	89 386 €	90 823 €	92 245 €