



Rapport de gestion 2024



RÉSEAU SANTÉ SOCIAL
DE LA BROYE FRIBOURGEOISE



LES FAUVETTES
ETABLISSEMENT MEDICO-SOCIAL



LES LILAS
ETABLISSEMENT MEDICO-SOCIAL



LES MOUETTES
ETABLISSEMENT MEDICO-SOCIAL



FOYER DE JOUR
DE LA BROYE FRIBOURGEOISE



SERVICE
D'AIDE ET DE SOINS À DOMICILE



SERVICE
SOCIAL



SERVICE
DES CURATELLES

Table des matières

1. Mot du Président.....	3
1.1 Comité	3
2. Mot de la Directrice générale.....	4
3. Mot de la Directrice générale adjointe	5
3.1 Informatique.....	5
3.2 Communication.....	5
3.3 Projets stratégiques.....	5
3.4 Qualité	5
3.5 Perspectives 2025	6
4. Mot du Directeur des soins	7
4.1 Contexte et vision	7
4.2 Principales réalisations.....	7
5. Mot du Responsable RH.....	8
5.1 Développement, Stabilité et Engagement	8
5.2 Marque Employeur et Fidélisation	8
5.3 Formation et Développement	8
5.4 Indicateurs RH	8
5.5 Conclusion	10
6. Mot de la Cheffe de service des entités sociales.....	11
7. RSSBF	12
7.1 Compte de résultat 2024 - RSSBF	12
8. EMS-FJDB	13
8.1 Statistiques d'activité 2024	13
8.2 Compte de résultat 2024 - EMS et FJDB	14
9. SASDB.....	15
9.1 Compte de résultat 2024 - SASDB	15
10. SSDB-SOC	16
10.1 Compte de résultat 2024 - SSDB.....	16
10.2 Compte de résultat 2024 - SOC	17
11. Indemnités forfaitaires.....	18
11.1 Compte de résultat 2024 - IF	18
12. Ambulance et SMUR	19
12.1 Compte de résultat 2024 - Ambulances et SMUR	19
13. Bilan et divers.....	20
13.1 Bilan au 31 decembre.....	20
13.2 Comptes de résultat	21
13.3 Comptes des investissements 2024.....	22
13.4 Tableau des flux de trésorerie	23
14. Répartition intercommunale des soldes de subventions 2024	24
15. Rapport de l'organe de révision à l'assemblée des délégués et à la commission financière.....	25
16. Rapport de la commission financière à l'assemblée des délégués 21 mai 2025.....	28
17. Annexe aux comptes 2024	31

1. Mot du Président

La construction de deux nouveaux EMS dans la Broye ayant été plébiscitée par la population broyarde, la Commission de bâtisse en charge de ces dossiers a pu s'atteler à la tâche et s'est donc réunie à de nombreuses reprises en 2024 afin de finaliser la demande de permis de construire pour le premier projet, à savoir l'EMS d'Estavayer-le-Lac.

La croissance démographique n'épargne pas le district de la Broye et les défis qui nous attendent ces prochaines années sont conséquents. Il est donc important d'anticiper et de prendre en compte l'augmentation des seniors dans notre région, ce qui aura un impact considérable sur les soins à domicile ainsi que dans les EMS.

Les résidents-es, les clients-es et les bénéficiaires sont au centre des préoccupations du Réseau Santé Social de la Broye Fribourgeoise (RSSBF) et la direction ainsi que les collaborateurs-rices cherchent perpétuellement des solutions facilitatrices pour chacun-e.

Il me tient donc réellement à cœur d'adresser mes remerciements sincères à toutes ces personnes pour leur dévouement et pour leur engagement sans faille auprès de celles et ceux qui en ont le plus besoin dans notre région.

Léo Buscaglia, auteur américain a dit : « Trop souvent, nous sous-estimons la puissance d'une caresse, d'un sourire, d'un mot gentil, d'une oreille attentive, d'un compliment sincère ou d'un petit acte de soin. Tous ont pourtant le potentiel de transformer une vie ». Alors continuons ensemble d'avancer dans la même direction, sur un chemin parsemé de bienveillance et de respect.

Kilchoer Nicolas, Préfet de la Broye

1.1 Comité



Collaud Anne-Pascale
Assistante sociale
Conseillère communale
à St-Aubin



Plüss Catherine
Educatrice retraitée
Syndique
à Lully



Corminboeuf Marie-Claire
Juriste et médiatrice
Conseillère communale
à Belmont-Broye



M. Kilchoer Nicolas
Préfet de la Broye



Pochon Bernard
Physiothérapeute
Conseiller communal
à Cheyres-Châbles



Gardon Alex
Courtier en assurances
Conseiller communal
à Cugy



Robert Françoise
Curatrice
Vice-syndique
à Les Montets



Guerry Isabelle
Secrétaire de direction
Syndique à Vallon



Moret Jacques
Retraité de la police cantonale vaudoise
Conseiller communal
à Estavayer



Anne Meyer Loetscher

Déléguée à la députation
avec voix consultative

2. Mot de la Directrice générale

Un RSSBF en mouvement : consolidation et perspectives

L'année 2024 marque une transformation décisive pour le Réseau Santé Social de la Broye Fribourgeoise (RSSBF). Portés par une vision claire et structurée dans la Stratégie 2025-2030, nous avons engagé des évolutions majeures pour renforcer notre gouvernance, optimiser nos ressources humaines, innover et garantir des prestations de haute qualité. Dans un contexte marqué par l'évolution démographique et l'augmentation des besoins en soins et en accompagnement social, nous avons su nous anticiper, nous adapter et structurer notre action afin d'assurer un RSSBF solide, agile et centré sur l'humain.

Dès mon arrivée à la direction, j'ai souhaité insuffler une dynamique de proximité et de transparence, en mettant nos équipes au cœur des décisions. La stratégie adoptée par le Comité du RSSBF s'inscrit dans cette volonté : assurer la pérennité de nos prestations, à soutenir nos collaborateurs et renforcer nos liens avec les communes et nos partenaires.

L'année a été marquée par des avancées majeures, portées par nos différents secteurs d'activité :

- ▶ Une consolidation des soins avec un renforcement de la coordination entre les EMS, le Foyer de jour et les soins à domicile, assurant une prise en charge plus fluide et mieux adaptée aux besoins des bénéficiaires.
- ▶ Une gestion des ressources humaines optimisée, avec un accent mis sur la formation, la fidélisation des talents et le bien-être au travail, permettant de stabiliser nos effectifs et d'améliorer nos conditions de travail.
- ▶ Des projets structurants, tels que l'amélioration de la gouvernance, la modernisation des outils de gestion et la rationalisation de nos infrastructures afin de rendre notre organisation plus efficace et mieux préparée aux défis à venir.
- ▶ Un dialogue renforcé avec les communes, leur offrant une meilleure compréhension de nos activités et de leur financement, consolidant ainsi la reconnaissance et le soutien à nos actions.

L'un des accomplissements les plus remarquables de l'année 2024 a été le redressement du Service d'aide et de soins à domicile (SASDB). Grâce à une réorganisation efficace, une révision en profondeur des processus et une meilleure gestion des ressources, ce service a su retrouver un équilibre et gagner en efficacité. Ce succès repose avant tout sur l'implication sans faille des collaborateurs, dont le travail rigoureux et l'adaptabilité ont permis d'optimiser la gestion des prestations, de stabiliser l'activité et d'améliorer les conditions de travail des équipes. Nous tenons à remercier chaleureusement chaque membre de l'équipe pour son engagement sans faille face aux nombreux changements. Leur contribution ne se limite pas à l'amélioration des prestations : elle impacte directement la qualité de vie des bénéficiaires, faisant du SASDB une référence pour notre région et une fierté pour l'ensemble du réseau.

Ces avancées illustrent la force collective du RSSBF. Chaque action menée cette année s'inscrit dans une vision globale, où l'innovation, la proximité et l'excellence sont les piliers de notre engagement. Ces réalisations ne sont pas le fruit du hasard, mais bien le résultat d'un travail collectif. Chaque collaborateur, chaque service et chaque projet contribue à faire du RSSBF une référence en matière de santé et de social dans la Broye.

En 2025, nous intensifierons cette dynamique en mettant en œuvre nos plans stratégiques avec détermination. L'optimisation des ressources financières sera une priorité pour garantir une gestion rigoureuse et pérenne. Parallèlement, nous renforcerons et diversifierons nos prestations pour mieux répondre aux besoins croissants de la population, consolidant ainsi notre rôle clé dans la région.

Alors que nous abordons 2025 avec détermination, nous avons la responsabilité et l'opportunité de poursuivre cette dynamique. Ensemble, avec audace et engagement, nous continuerons à bâtir un RSSBF toujours plus fort, solidaire et innovant, un acteur clé du bien-être et de la cohésion sociale dans la Broye. **Parce qu'ici, chaque action compte.**

Nicolet Valérie, Directrice générale

3. Mot de la Directrice générale adjointe

En 2024, nos efforts ont été orientés vers l'amélioration continue de la qualité, l'optimisation de nos infrastructures informatiques, le renforcement de la communication et la gestion de projets structurants pour le Réseau Santé Social de la Broye Fribourgeoise.

3.1 Informatique

La modernisation et la sécurisation de notre système d'information ont constitué un enjeu clé cette année. **Le plan de reprise informatique** est en cours d'élaboration pour garantir la continuité de nos services en cas d'incident majeur. Par ailleurs, **le renouvellement des tablettes SASDB** a été lancé afin d'offrir un matériel plus performant à nos équipes de terrain. L'inventaire et l'optimisation de notre parc téléphonique (199 abonnements) ont permis une gestion plus efficiente des ressources.

Le développement d'une **campagne de sécurité informatique** a également été initié pour sensibiliser nos collaborateurs aux bonnes pratiques et réduire les risques liés aux cyberattaques. Enfin, l'amélioration du suivi budgétaire du service informatique nous a permis d'ajuster les investissements pour assurer un meilleur pilotage financier.

3.2 Communication

Le développement de notre visibilité externe s'est traduit par une forte progression de notre audience sur les réseaux sociaux. Nos publications sur **Facebook** ont vu leur portée augmenter significativement, passant de 395 vues à plus de 2'700 en seulement deux mois. Sur **LinkedIn**, nous avons enregistré une croissance de 28% du nombre d'abonnés, confirmant l'intérêt de notre réseau et de nos partenaires pour nos actualités.

Un nouveau processus de communication externe a été mis en place, impliquant davantage les responsables de service. Il évoluera encore dans les deux prochaines années. Nous avons également renforcé notre identité visuelle avec la **création d'une charte graphique revisitée**, incluant une mise à jour des modèles de documents et l'intégration d'un **logo spécial 5 ans** pour célébrer cet anniversaire.

3.3 Projets stratégiques

2024 a été marquée par la conduite de plusieurs projets majeurs :

- ▶ **Célébration des 5 ans du réseau** : organisation d'un événement fédérateur avec une sortie récréative et une campagne de communication dédiée.
- ▶ **Participation aux Brandons 2025** : conception d'un char aux couleurs du RSSBF pour accroître notre visibilité locale.
- ▶ **Projet EMS-Broye** : finalisation du PAD et lancement des démarches administratives et contractuelles.
- ▶ **Gestion documentaire (GED)** : structuration et harmonisation des documents qualité pour améliorer leur accessibilité.

3.4 Qualité

L'année 2024 a été jalonnée par des avancées majeures en matière de qualité. Nous avons obtenu la **certification maximale de l'AFISA (5 ans)**, avec les félicitations de la Commission des pairs, soulignant la rigueur de nos processus.

Par ailleurs, le **traitement des propositions d'amélioration (PAM)** a été optimisé, offrant aux collaborateurs un processus clair et une meilleure réactivité dans leur prise en charge. La participation active au **GT qualité de l'AFISA** nous positionne comme un acteur clé dans la mise en œuvre des nouveaux standards qualité dès 2025.

3.5 Perspectives 2025

Les défis restent nombreux : finaliser la mise en œuvre de la GED, renforcer la sécurité informatique, poursuivre l'optimisation budgétaire et continuer à faire rayonner le RSSBF à travers une communication dynamique et impactante. Les bases solides posées en 2024 nous permettent d'aborder l'avenir avec confiance et détermination.

Moulin Maryline, Directrice générale adjointe

4. Mot du Directeur des soins

4.1 Contexte et vision

En 2024, la Direction des soins du RSSBF a poursuivi sa mission d'assurer des soins de qualité aux résidents des EMS, aux hôtes du Foyer de jour et aux clients des soins à domicile. Dans un contexte de vieillissement de la population et d'évolutions réglementaires, l'accent a été mis sur la coordination inter institutionnelle et l'amélioration continue des services.



4.2 Principales réalisations

EMS

- ▶ Enquête de satisfaction : résultats globalement positifs avec identification de quatre axes d'amélioration.
- ▶ Stabilisation du taux d'occupation et renforcement du suivi des plaintes et des incidents.
- ▶ Gestion des ressources humaines : forte hausse de l'absentéisme durant l'été nécessitant des mesures de suivi par les services transverses et les cadres de proximité.
- ▶ Projets : développement du concept de Foyer de jour, évaluation de la douleur, des plans de soins, évaluations (RAI) et optimisation des processus de gestion des équipements.

Soins à domicile (SAD)

- ▶ Augmentation de l'activité de 6 % en 2024 avec une stabilisation du nombre de clients malgré les décès et les placements en EMS.
- ▶ Optimisation de la gestion financière avec réduction des pertes et ajustements budgétaires.
- ▶ Démarrage du projet sur les normes SAD et intégration des micro-équipes dès janvier 2025.
- ▶ Poursuite du projet Sacadomicile et déploiement progressif de la gestion des commandes via Lifestage.

Intendance

- ▶ Finalisation du budget 2025 avec une augmentation de 2 EPT pour améliorer la qualité des prestations et respecter le règlement du personnel.
- ▶ Optimisation du nettoyage et de la gestion des déchets avec une approche écoresponsable.
- ▶ Mise en place d'un outil de calcul de dotation et structuration des processus d'hygiène.

L'année 2024 a été marquée par des défis majeurs, notamment en matière de ressources humaines et d'optimisation des prestations. Grâce à l'engagement des équipes et aux projets en cours, la Direction des soins, les cadres et les équipes poursuivent la mission d'amélioration continue au service des résidents, des hôtes et des clients du RSSBF malgré un contexte budgétaire plus contraignant.

La Direction des soins reste engagée à garantir des prestations de qualité et adaptées aux besoins évolutifs de la population, tout en optimisant les ressources et en favorisant l'innovation.

Bourgeois Laurent, Directeur des soins

5. Mot du Responsable RH

5.1 Développement, Stabilité et Engagement

L'année 2024 a été marquée par des avancées notables dans la gestion des ressources humaines consolidant nos priorités d'attractivité, de fidélisation et de formation. Notre engagement envers nos collaborateurs, l'innovation et le renforcement de notre Marque Employeur ont été au cœur de notre stratégie RH.

5.2 Marque Employeur et Fidélisation

Nous avons poursuivi le développement de notre Marque Employeur en 2024 avec un film de présentation du RSSBF, un nouveau visuel pour nos offres d'emploi reflétant une touche de modernisme et notre ambition d'attirer des talents. La revalorisation des primes des jubilaires et le maintien d'offres avantageuses ont renforcé notre position en tant qu'employeur de choix. Ces actions ont contribué à maintenir une stabilité dans nos effectifs.

5.3 Formation et Développement

En matière de formation, nous avons engagé une nouvelle collaboratrice, responsable Formation et Développement, qui a entrepris un inventaire complet, établi des fichiers de suivi des formations, et organisé de nouveaux programmes de développement professionnel. Nous avons également lancé la création d'un catalogue de formations destiné à répondre aux besoins diversifiés de nos équipes.

La procédure d'engagement des apprentis a été optimisée avec l'introduction d'un processus de speed dating. Nous avons 18 apprentis et pré-apprentis au 31 décembre 2024 au sein du RSSBF et nous formons pour la première fois un agent d'exploitation ainsi qu'une gestionnaire en intendance et hôtellerie en direct, renforçant ainsi notre engagement envers la formation pratique et spécialisée.

L'année 2024 a été marquée par plusieurs réalisations notables :

- ▶ Organisation de la première cérémonie officielle de remise des diplômes du RSSBF, célébrant les succès académiques de nos collaborateurs.
- ▶ Participation réussie au salon des métiers de la Broye, renforçant notre visibilité et notre engagement communautaire.
- ▶ Formation de tous les cadres à la prise de parole en public, ainsi que le début des formations BLS (Basic Life Support) pour l'ensemble de nos collaborateurs, renforçant ainsi nos compétences en sécurité et en communication.

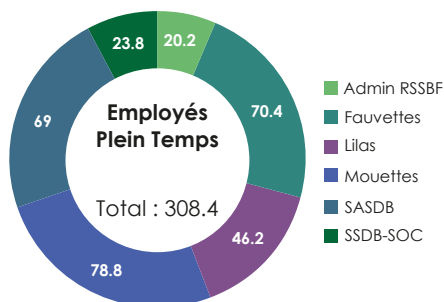
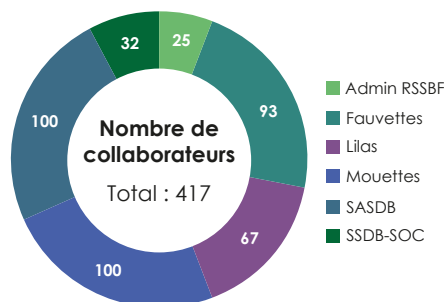
Nos collaborateurs ont également eu l'opportunité de participer à une pièce de théâtre interactive sur le thème de la discrimination lors de notre séance annuelle du personnel, illustrant notre engagement envers la sensibilisation et la diversité.

Enfin, nos collaborateurs administratifs et cadres ont été formés à l'utilisation de l'intelligence artificielle dans le cadre professionnel, anticipant ainsi les évolutions technologiques et renforçant notre capacité d'innovation.

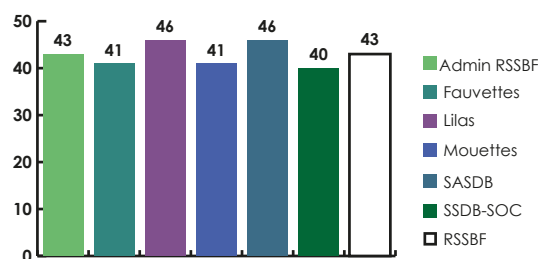
5.4 Indicateurs RH

- Effectifs : 417 collaborateurs, soit une diminution de 6 (-1,4%) par rapport à 2023.
- Répartition femmes/hommes : 90,2% femmes, 9,8% hommes, dans la moyenne du secteur.
- Âge moyen : 43 ans, stable par rapport à l'année précédente.
- Ancienneté moyenne : 8 ans, en hausse de 1 an.
- Taux de rotation : 8,4% (sans CDD), 13,6% (avec CDD), une diminution significative par rapport à 2023.
- Taux d'absence : 6,2%, légèrement au-dessus de la moyenne du secteur en Suisse (4-6%).
- Collaborateurs étrangers : 28%, stable.
- Heures de formation : 5'059.

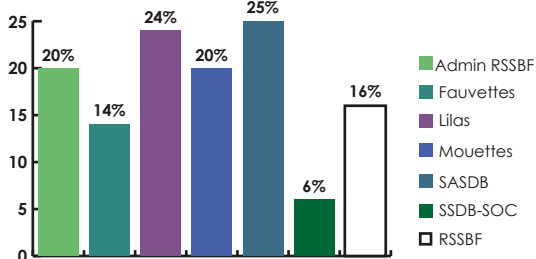
Une attention particulière a été portée sur l'absentéisme sur certains sites avec des actions concrètes et nous devons anticiper les départs à la retraite sur les sites du Service d'aide et de soins à domicile de la Broye (SAS-DB) et de l'EMS Les Lilas, où la proportion de collaborateurs âgés de plus de 50 ans est élevée.



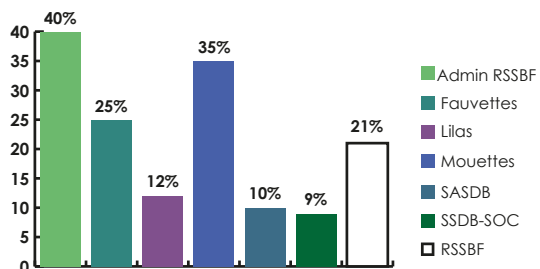
Age moyen (en années)



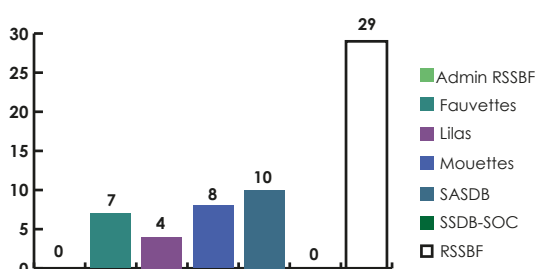
% de + 55 ans



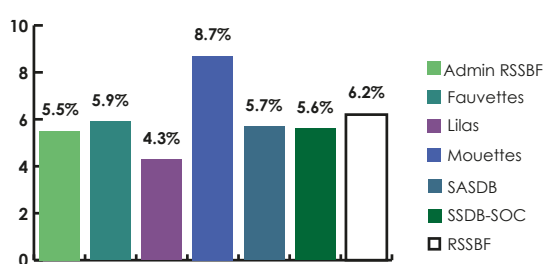
Contrat à 100%



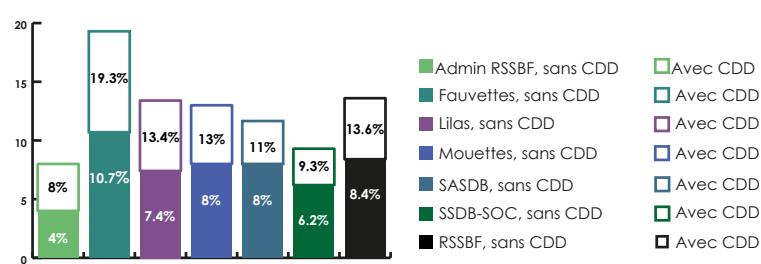
Contrat horaire



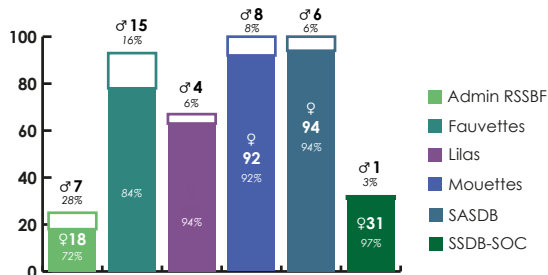
Taux d'absence



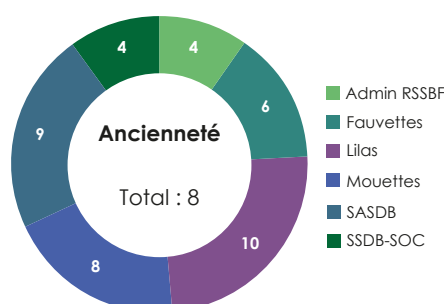
Taux de rotation

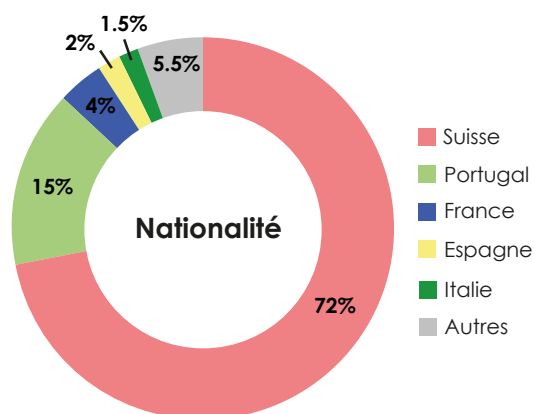
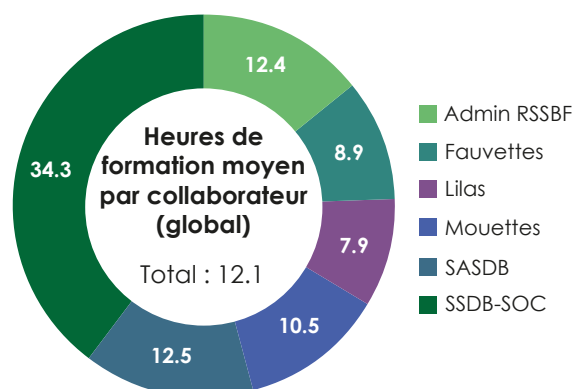
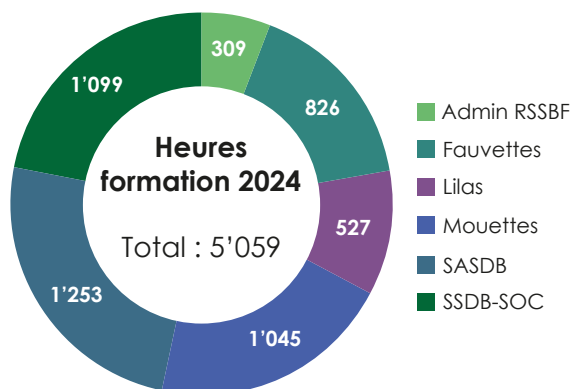


Répartition hommes/femmes



Total RSSBF : 376 femmes (90.2%) et 41 hommes (9.8%)





5.5 Conclusion

L'année 2024 a été marquée par des progrès significatifs dans le développement de notre capital humain et de notre Marque Employeur. Nous avons également accueilli avec enthousiasme l'arrivée de notre nouveau Directeur des soins, positionnant notre institution pour continuer des prestations de services de haute qualité.

Nous restons déterminés à poursuivre sur cette lancée positive en 2025, en investissant dans le bien-être de nos collaborateurs et en renforçant notre positionnement comme employeur de choix dans notre domaine.

Monnerat Raphaël, Responsable Ressources Humaines

6. Mot de la Cheffe de service des entités sociales

Plusieurs mesures ont permis de réaliser l'objectif principal 2024 tendant à limiter le turn-over et stabiliser les effectifs, à commencer par le renforcement de certaines fonctions consenti par les communes. S'ajoute la réorganisation de la direction des entités sociales, initiée en mars 2024. Elle amène simplification organisationnelle, améliorations significatives en matière opérationnelle et renforcement de la qualité des prestations proposées. Elle a conduit à la création d'un poste de responsable d'équipe pour chaque entité au 1er janvier 2025. Mmes Émilie Baeriswyl (anciennement adjointe à la cheffe de service) au Service officiel des curatelles et Jennifer Cordón au Service social ont été nommées. Cela a enfin permis de répondre aux attentes formulées par le terrain en actionnant plusieurs leviers :

- renforcement du soutien aux équipes par une gestion de proximité et par entité;
- simplification organisationnelle pour plus de disponibilités de la direction dans l'opérationnel;
- meilleure attention sur la qualité et focus sur l'optimisation de processus;
- disponibilité temporelle adéquate pour répondre aux enjeux stratégiques;

A titre d'exemple au Service social, plusieurs processus-clés ont permis de guider l'intervention des travailleurs sociaux en leur laissant une marge de manœuvre, de structurer des moments d'échange entre pairs ou de formaliser les devoirs et obligations des bénéficiaires pour plus d'équité entre eux.

Aux curatelles, la révision du portefeuille des mandats, achevé pour la seconde fois depuis 2021, assure un regard croisé sur le suivi des bénéficiaires et leur autonomisation. Cet exercice nourrit aussi le projet stratégique d'augmentation de la rémunération du curateur initié en 2024 dont la présentation est en principe prévue en 2025.

Au niveau de la politique sociale de la Broye, à la demande d'Ascobroye, le RSSBF a réalisé et présenté un concept de prestations de prévention et d'intégration socio-professionnelle pour les jeunes entre 15 et 25 ans sous l'égide du RSSBF. Il a été refusé par les communes.

Quelques chiffres pour le SSDB	2024	2023	2022	2021
Nombre de dossiers totaux ouverts	269	229	238	268
Nombre de dossiers d'aide matérielle traités	314	308	318	315
Nombre de dossiers d'aide personnelle traités	239	232	202	269
Nombre de dossiers encore actifs au 31 décembre 2024	327	327	277	339
Nombre de personnes suivie dans le cadre d'une MIS	45	48	49	65
Nombre de MIS organisées	66	77	102	113

Le nombre de nouvelles situations en 2024 est en hausse (+40 dossiers représentant près de 1'000 heures de travail en sus), alors que le nombre de dossiers actifs se maintient par rapport à 2023.

Quelques chiffres pour le SOC	2024	2023	2022
Nombre de mandats au 1er janvier	383	344	313
Nombre de mandats au 31 décembre	412	394	344
Nombre de nouveaux mandats	65	66	54
Nombre de mandats levés	39	16	25
Nombre de dossiers actifs durant l'année	448	410	366

Le nombre de nouveaux mandats augmente mais reste similaire aux années précédentes. Bien qu'en 2024, il y ait plus de mandats levés que les années précédentes (14 décédés, 13 levées, 9 transferts, 3 non renseignés), le nombre de dossiers à gérer sur l'année a fortement augmenté (+ 41 dossiers).

7. RSSBF

7.1 Compte de résultat 2024 - RSSBF

0 Administration générale
110 Comité de direction RSSBF
220 Administration générale RSSBF

Cptes	Intitulés	Comptes 2024	Budget 2024	Ecart	Comptes 2023
	CHARGES D'EXPLOITATION				
3000	Autorités et commissions	7'612.50	15'000	-7'388	23'246.05
3010	Charges de personnel	2'422'786.63	2'441'728	-18'941	2'090'903.23
3050	Charges d'assurances sociales	451'943.68	467'218	-15'274	397'961.46
3090	Autres charges de personnel	116'307.27	97'000	19'307	110'387.23
30	CHARGES DE PERSONNEL	2'998'650.08	3'020'946	-22'296	2'622'497.97
3100	Achats de biens et services	99'985.04	113'000	-13'015	110'833.82
3110	Charges d'investissements	9'626.54	15'000	-5'373	24'208.61
3120	Alimentation et élimination	127.35		127	319.90
3130	Prestations de tiers	496'491.39	468'000	28'491	472'224.80
3140	Entretien des terrains			-	240.05
3150	Entretien des biens meubles	2'137.75	7'000	-4'862	7'329.12
3160	Loyers, leasing	13'778.85	10'000	3'779	12'218.55
3170	Frais de déplacements et autres frais	17'164.10	15'000	2'164	10'846.05
31	CHARGES DES BIENS ET SERVICES ET AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION	639'311.02	628'000.00	11'311	638'220.90
33	AMORTISSEMENT DU PATRIMOINE ADMINISTRATIF	27'689.11	30'000	-2'311	98'992.21
35	ATTRIBUTIONS AUX FONDS ET FINANCEMENT SPECIAUX	50'000.00		50'000	
	TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION	3'715'650.21	3'678'946	36'704	3'359'711.08
	REVENUS D'EXPLOITATION				
43	REVENUS DIVERS	80'647.17	50'000	30'647	108'495.78
45	PRELEVEMENT SUR LES FONDS ET FINANCEMENTS SPECIAUX		-	-	27'876.60
49	PRESTATIONS DE SERVICE (imputations internes)	3'635'959.66	3'648'946	-12'986	3'185'760.41
	TOTAL DES REVENUS D'EXPLOITATION	3'716'606.83	3'698'946	17'661	3'322'132.79
	RESULTAT PROVENANT DES ACTIVITES D'EXPLOITATION	956.62	20'000	-19'043	-37'578.29
34 - 44	CHARGES - REVENUS FINANCIERS	956.62	20'000	-19'043	15'697.01
	RESULTAT PROVENANT DES FINANCEMENTS	956.62	20'000	-19'043	15'697.01
	RESULTAT OPERATIONNEL	0	-	-	-53'275.30
38 - 48	CHARGES ET PRODUITS EXTRAORDINAIRES			-	8'142.00
	RESULTAT EXTRAORDINAIRE	-	-	-	8'142.00
	RESULTAT TOTAL DU COMPTE DE RESULTAT	0	-	-	-61'417.30

8. EMS-FJDB

8.1 Statistiques d'activité 2024

Journées longs et courts séjours avec taux d'occupation

	2023		2024		Ecart
Mouettes	28'782	97.4%	29'256	98.7%	474
Lilas	17'292	98.7%	17'402	99.1%	110
Fauvettes	21'276	97.2%	21'453	97.7%	177
Total	67'350	98.1%	68'111	98.5%	761

Admissions / sorties

	2023		2024	
	Admissions	Sortie	Admissions	Sortie
Mouettes	36	33	32	34
Lilas	15	15	15	16
Fauvettes	41	40	45	44
Total	92	88	92	94

Journées foyer de jour avec taux d'occupation

2023		2024		Ecart
1419	95%	1661	111%	242

8.2 Compte de résultat 2024 - EMS et FJDB

4 Santé
4120 EMS

Cptes	Intitulés	Comptes 2024	Budget 2024	Ecart	Comptes 2023
	CHARGES D'EXPLOITATION				
3000	Autorités et commissions	5'161.29	4'660	501	16'061.06
3010	Charges de personnel	14'083'586.84	14'432'888	-349'301	13'879'615.02
3030	Personnel temporaire (prestations de tiers dont RSSBF)	2'132'771.97	1'568'416	564'356	1'808'573.66
3050	Charges d'assurances sociales	2'570'598.01	2'778'865	-208'267	2'537'823.97
3090	Autres charges de personnel	202'296.04	225'439	-23'143	208'683.55
30	CHARGES DE PERSONNEL	18'994'414.15	19'010'268	-15'854	18'450'757.26
3100	Achats de biens et services	3'636'541.46	3'528'821	107'720	3'465'341.84
3110	Charges d'investissements	124'021.44	148'590	-24'569	130'984.42
3120	Alimentation et élimination	575'863.50	457'500	118'364	450'396.41
3130	Prestations de tiers	667'036.46	684'275	-17'239	684'466.38
3140	Entretien des bâtiments / terrains	55'655.80	54'000	1'656	40'201.81
3150	Entretien des biens meubles	262'738.57	253'644	9'095	299'401.41
3160	Loyers, leasing	9'342.08	6'635	2'707	8'441.99
3170	Frais de déplacements et autres frais	4'452.10	2'500	1'952	4'269.00
3180	Pertes sur créances	55'301.11		55'301	
31	CHARGES DES BIENS ET SERVICES ET AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION	5'390'952.52	5'135'965	254'988	5'083'503.66
33	AMORTISSEMENT DU PATRIMOINE ADMINISTRATIF	1'023'907.50	1'108'871	-84'964	1'053'970.51
35	ATTRIBUTIONS AUX FONDS ET FINANCEMENT SPECIAUX	351'712.41	10'000	341'712	144'796.60
	TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION	25'760'986.58	25'265'104	495'883	24'733'027.63
	REVENUS D'EXPLOITATION				
42	TAXES	22'340'346.93	22'559'257.00	-218'910	21'909'835.33
4220	Taxes d'hôtellerie et de soins	22'146'935.50	22'374'257	-227'322	21'745'362.50
4221	Prestations médicales LAMAL	193'411.43	185'000	8'411	164'472.83
43	REVENUS DIVERS	436'825.29	587'914	-151'089	401'395.72
4300	Revenus d'exploitation divers	427'538.29	580'414	-152'876	390'947.53
4430	Produits locatifs	9'287.00	7'500	1'787	10'448.19
45	PRELEVEMENT SUR LES FONDS ET FINANCEMENTS SPECIAUX	33'414.81	-	33'415	51'704.38
46	REVENUS DE TRANSFERTS	3'180'874.05	2'675'702	505'172	2'758'775.90
463	Subvention de collectivités publiques et de tiers	3'180'874.05	2'675'702	505'172	2'758'775.90
49	PRESTATIONS DE SERVICES	14'539.00	15'500	-961	14'050.79
	TOTAL DES REVENUS D'EXPLOITATION	26'006'000.08	25'838'373	167'627	25'135'762.12
	RESULTAT PROVENANT DES ACTIVITES D'EXPLOITATION	245'013.50	573'269	-328'256	402'734.49
34 - 44	CHARGES - REVENUS FINANCIERS	654'054.14	573'269	80'785	677'435.56
	RESULTAT PROVENANT DES FINANCEMENTS	654'054.14	573'269	80'785	677'435.56
	RESULTAT OPERATIONNEL	-409'040.64	-	-409'041	-274'701.07
38 - 48	CHARGES ET PRODUITS EXTRAORDINAIRES	17'971.05	-	17'971	40'077.79
	RESULTAT EXTRAORDINAIRE	17'971.05	-	17'971	40'077.79
	RESULTAT TOTAL DU COMPTE DE RESULTAT	-391'069.59	-	-391'070	-234'623.28

9. SASDB

9.1 Compte de résultat 2024 - SASDB

4 Santé
4210 SASDB

Cptes	Intitulés	Comptes 2024	Budget 2024	Ecart	Comptes 2023
	CHARGES D'EXPLOITATION				
3000	Autorités et commissions	1'822.56	3'849	-2'026	5'180.45
3010	Charges de personnel	6'177'520.57	6'437'035	-259'514	6'089'759.82
3030	Personnel temporaire (prestations de tiers)	1'538'113.78	1'449'608	88'506	1'054'612.46
3050	Charges d'assurances sociales	1'172'046.77	1'233'999	-61'952	1'157'886.56
3090	Autres charges de personnel	61'436.95	69'893	-8'456	66'917.53
30	CHARGES DE PERSONNEL	8'950'940.63	9'194'384	-243'443	8'374'356.82
3100	Achats de biens et services	105'735.67	109'151	-3'415	147'734.56
3110	Charges d'investissements	13'699.25	26'077	-12'378	13'869.38
3120	Alimentation et élimination	-	-	-	3'384.35
3130	Prestations de tiers	234'469.00	206'803	27'666	149'404.87
3140	Entretien des bâtiments / terrains	1'184.00	8'200	-7'016	4'422.75
3150	Entretien des biens meubles	1'965.20	2'096	-131	1'857.61
3160	Loyers, leasing	86'350.64	100'964	-14'613	79'344.58
3170	Frais de déplacements et autres frais	572'576.90	640'000	-67'423	571'705.75
31	CHARGES DES BIENS ET SERVICES ET AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION	1'015'981.66	1'093'291	-77'310	971'723.85
33	AMORTISSEMENT DU PATRIMOINE ADMINISTRATIF	150'042.57	169'699	-19'656	127'646.32
35	ATTRIBUTIONS AUX FONDS ET FINANCEMENT SPECIAUX	3'483.10	-	-3'483	
	TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION	10'120'446.96	10'457'374	-336'927	9'473'726.99
				-	
	REVENUS D'EXPLOITATION				
42	TAXES	3'721'221.90	4'179'417	-458'195	3'520'207.59
4220	Taxes d'hôtellerie et de soins	3'721'063.10	4'179'417	-458'354	3'520'207.59
43	REVENUS DIVERS	24'684.10	23'500	1'184	10'026.40
45	PRELEVEMENT SUR LES FONDS ET FINANCEMENTS SPECIAUX	110'000.00	-	110'000	74'885.25
46	REVENUS DE TRANSFERTS	6'194'634.00	6'259'593	-64'959	5'790'700.10
463	Subvention de collectivités publiques et de tiers	6'194'634.00	6'259'593	-64'959	5'790'700.10
49	PRESTATIONS DE SERVICES			-	13'634.50
	TOTAL DES REVENUS D'EXPLOITATION	10'050'540.00	10'462'510	-411'970	9'409'453.84
	RESULTAT PROVENANT DES ACTIVITES D'EXPLOITATION	-69'906.96	5'136	-75'043	-64'273.15
34 - 44	CHARGES - REVENUS FINANCIERS	707.88	5'136	-4'428	4'750.12
	RESULTAT PROVENANT DES FINANCEMENTS	707.88	5'136	-4'428	4'750.12
	RESULTAT OPERATIONNEL	-70'614.84	-	-70'615	-69'023.27
38 - 48	CHARGES ET PRODUITS EXTRAORDINAIRES	54'441.50	-	54'442	145'301.80
	RESULTAT EXTRAORDINAIRE	54'441.50	-	54'442	145'301.80
	RESULTAT TOTAL DU COMPTE DE RESULTAT	-16'173.34	-	-16'173	76'278.53

10. SSDB-SOC

10.1 Compte de résultat 2024 - SSDB

5 Prévoyance sociale
5790 SSDB

Cptes	Intitulés	Comptes 2024	Budget 2024	Ecart	Comptes 2023
	CHARGES D'EXPLOITATION				
3000	Autorités et commissions	11'230.73	15'000	-3'769	14'476.75
3010	Charges de personnel	1'166'099.15	1'151'372	14'727	1'072'477.71
3030	Personnel temporaire (prestations de tiers)	111'140.27	95'743	15'397	108'611.64
3050	Charges d'assurances sociales	221'997.16	217'155	4'842	208'722.70
3090	Autres charges de personnel	18'987.86	21'540	-2'552	16'868.74
30	CHARGES DE PERSONNEL	1'529'455.17	1'500'810	28'645	1'421'157.54
3100	Achats de biens et services	5'232'391.11	7'171'168	-1'938'777	4'968'643.58
	Dont "Aide matérielle / MIS"	5'203'368.15	7'134'000	-1'930'632	4'943'334.10
3110	Charges d'investissements	7'858.04	9'000	-1'142	6'274.45
3120	Alimentation et élimination	508.05	1'000.00	-492	554.10
3130	Prestations de tiers	96'015.90	81'424	14'592	74'099.31
3150	Entretien des biens meubles	768.36	755	13	933.58
3160	Loyers, leasing	59'833.63	61'255	-1'421	60'554.05
3170	Frais de déplacements et autres frais	8'244.45	10'000	-1'756	7'510.15
31	CHARGES DES BIENS ET SERVICES ET AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION	5'405'619.54	7'334'602	-1'928'982	5'118'569.22
33	AMORTISSEMENT DU PATRIMOINE ADMINISTRATIF	30'777.40	31'000	-223	41'756.88
35	ATTRIBUTIONS AUX FONDS ET FINANCEMENT SPECIAUX		-	-	4'000.00
	TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION	6'965'852.11	8'866'412	-1'900'560	6'585'483.64
				-	
	REVENUS D'EXPLOITATION				
42	TAXES	-	-	-	-
43	REVENUS DIVERS		-	-	
45	PRELEVEMENT SUR LES FONDS ET FINANCEMENTS SPECIAUX	13'000.00	-	-13'000	
46	REVENUS DE TRANSFERTS	7'142'104.05	8'854'536	-1'712'432	6'802'322.05
463	Subvention de collectivités publiques et de tiers	7'142'104.05	8'854'536	-1'712'432	6'802'322.05
49	PRESTATIONS DE SERVICES			-	
	TOTAL DES REVENUS D'EXPLOITATION	7'155'104.05	8'854'536	-1'699'432	6'802'322.05
	RESULTAT PROVENANT DES ACTIVITES D'EXPLOITATION	189'251.94	-11'876	201'128	216'838.41
34 - 44	CHARGES - REVENUS FINANCIERS	-	-	-	-
	RESULTAT PROVENANT DES FINANCEMENTS	-	-	-	-
	RESULTAT OPERATIONNEL	189'251.94	-	201'128	216'838.41
38 - 48	CHARGES ET PRODUITS EXTRAORDINAIRES		-	-	
	RESULTAT EXTRAORDINAIRE	-	-	-	-
	RESULTAT TOTAL DU COMPTE DE RESULTAT	189'251.94	-	189'252	216'838.41

10.2 Compte de résultat 2024 - SOC

1

Ordre et sécurité

1401

SOC

Cptes	Intitulés	Comptes 2024	Budget 2024	Ecart	Comptes 2023
	CHARGES D'EXPLOITATION				
3000	Autorités et commissions	1'176.17	-	-1'176	
3010	Charges de personnel	1'220'397.25	1'250'164	-29'767	1'095'163.60
3030	Personnel temporaire (prestations de tiers)	108'234.02	107'797	437	90'806.45
3050	Charges d'assurances sociales	233'790.58	237'150	-3'359	210'679.83
3090	Autres charges de personnel	21'704.87	27'211	-5'506	20'294.40
30	CHARGES DE PERSONNEL	1'585'302.89	1'622'322	-37'019	1'416'944.28
3100	Achats de biens et services	21'864.78	25'482	-3'617	20'810.88
3110	Charges d'investissements	10'220.75	9'000	1'221	6'802.50
3120	Alimentation et élimination	508.60	1'000	-491	554.10
3130	Prestations de tiers	68'415.98	72'773	-4'357	72'016.52
3150	Entretien des biens meubles	528.30	1'304	-776	809.12
3160	Loyers, leasing	59'280.96	61'579	-2'298	59'724.95
3170	Frais de déplacements et autres frais	13'449.65	10'000	3'450	9'916.25
31	CHARGES DES BIENS ET SERVICES ET AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION	174'269.02	181'138	-6'869	170'634.32
33	AMORTISSEMENT DU PATRIMOINE ADMINISTRATIF	18'066.85	19'300	-1'233	18'066.85
3300.00	Amortissements immobiliers				
3300.01	Amortissements installations	2'836.17	2'800	36	2'836.17
3300.02	Amortissement équipements et mobilier	15'230.68	16'500	-1'269	15'230.68
35	ATTRIBUTIONS AUX FONDS ET FINANCEMENT SPECIAUX		-	-	4'000.00
	TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION	1'777'638.76	1'822'760	-45'121	1'609'645.45
				-	
	REVENUS D'EXPLOITATION				
42	TAXES	-	-	-	-
45	PRELEVEMENT SUR LES FONDS ET FINANCEMENTS SPECIAUX	13'000.00	-	13'000	-
46	REVENUS DE TRANSFERTS	1'859'624.45	1'822'760	36'864	1'626'967.10
463	Subvention de collectivités publiques et de tiers	1'859'624.45	1'822'760	36'864	1'626'967.10
49	PRESTATIONS DE SERVICES			-	
	TOTAL DES REVENUS D'EXPLOITATION	1'876'449.45	1'822'760	53'689	1'626'967.10
	RESULTAT PROVENANT DES ACTIVITES D'EXPLOITATION	98'810.69	-	98'811	17'321.65
34 - 44	CHARGES - REVENUS FINANCIERS	-	-	-	-
	RESULTAT PROVENANT DES FINANCEMENTS	-	-	-	-
	RESULTAT OPERATIONNEL	98'810.69	-	98'811	17'321.65
38 - 48	CHARGES ET PRODUITS EXTRAORDINAIRES	68'095.00	-	-68'095	
	RESULTAT EXTRAORDINAIRE	68'095.00	-	-68'095	-
	RESULTAT TOTAL DU COMPTE DE RESULTAT	166'905.69	-	166'905.69	17'321.65

11. Indemnités forfaitaires

11.1 Compte de résultat 2024 - IF

4 Santé
4211 Indemnités forfaitaires

Cptes	Intitulés	Comptes 2024	Budget 2024	Ecart	Comptes 2023
	CHARGES D'EXPLOITATION				
3000	Autorités et commissions	1'308.35	2'000	-692	1'501.00
3010	Charges de personnel		-	-	
3030	Personnel temporaire (prestations de tiers)	15'918.00	17'000	-1'082	17'052.48
3050	Charges d'assurances sociales			-	
3090	Autres charges de personnel	-	-	-	-
30	CHARGES DE PERSONNEL	17'226.35	19'000	-1'774	18'553.48
3100	Achats de biens et services	1'744'240.00	1'404'700	339'540	1'421'975.80
	Dont indemnités forfaitaires versées	1'743'215.00	1'402'500	340'715	1'420'080.00
3130	Prestations de tiers	338.23	300	38	323.53
31	CHARGES DES BIENS ET SERVICES ET AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION	1'744'578.23	1'405'000	339'578	1'422'299.33
33	AMORTISSEMENT DU PATRIMOINE ADMINISTRATIF	-	-	-	-
	TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION	1'761'804.58	1'424'000	-337'805	1'440'852.81
				-	
	REVENUS D'EXPLOITATION				
42	TAXES	-	-	-	-
46	REVENUS DE TRANSFERTS	1'424'000.00	1'424'000	-	1'423'999.98
463	Subvention de collectivités publiques et de tiers	1'424'000.00	1'424'000	-	1'423'999.98
49	PRESTATIONS DE SERVICES			-	
	TOTAL DES REVENUS D'EXPLOITATION	1'424'000.00	1'424'000	-	1'423'999.98
	RESULTAT PROVENANT DES ACTIVITES D'EXPLOITATION	-337'804.58	-	-337'805	-16'852.83
34 - 44	CHARGES - REVENUS FINANCIERS	-	-	-	-
	RESULTAT PROVENANT DES FINANCEMENTS	-	-	-	-
	RESULTAT OPERATIONNEL	-337'804.58	-	-337'805	-16'852.83
38 - 48	CHARGES ET PRODUITS EXTRAORDINAIRES	-	-	-	-
	RESULTAT EXTRAORDINAIRE	-	-	-	-
	RESULTAT TOTAL DU COMPTE DE RESULTAT	-337'804.58	-	-337'805	-16'852.83

12. Ambulance et SMUR

12.1 Compte de résultat 2024 - Ambulances et SMUR

5 Santé
4220 Ambulances / SMUR

Cptes	Intitulés	Comptes 2024	Budget 2024	Ecart	Comptes 2023
	CHARGES D'EXPLOITATION				
30	CHARGES DE PERSONNEL	-	-	-	-
3100	Achats de biens et services		-	-	
3130	Prestations de tiers	524'647.40	521'737	-2'910	500'110.00
31	CHARGES DES BIENS ET SERVICES ET AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION	524'647.40	521'737	-2'910	500'110.00
	TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION	524'647.40	521'737	-2'910	500'110.00
				-	
	REVENUS D'EXPLOITATION				
46	REVENUS DE TRANSFERTS	524'647.40	521'737	-2'910	500'110.00
463	Subvention de collectivités publiques et de tiers	524'647.40	521'737	-2'910	500'110.00
49	PRESTATIONS DE SERVICES			-	
	TOTAL DES REVENUS D'EXPLOITATION	524'647.40	521'737	-2'910	500'110.00
	RESULTAT PROVENANT DES ACTIVITES D'EXPLOITATION	-	-	-	-
34 - 44	CHARGES - REVENUS FINANCIERS	-	-	-	-
	RESULTAT PROVENANT DES FINANCEMENTS	-	-	-	-
	RESULTAT OPERATIONNEL	-	-	-	-
38 - 48	CHARGES ET PRODUITS EXTRAORDINAIRES	-	-	-	-
	RESULTAT EXTRAORDINAIRE	-	-	-	-
	RESULTAT TOTAL DU COMPTE DE RESULTAT	-	-	-	-

13. Bilan et divers

13.1 Bilan au 31 decembre

ACTIF	2024	2023
Patrimoine financier	5'036'064.11	6'011'352.65
Disponibilités et placements à court terme	1'917'143.17	1'938'235.16
Créances résultant de livraisons et de prestations envers des tiers	1'806'041.50	3'073'485.68
Comptes courants avec les communes	390'132.71	-
Actifs de régularisation	868'744.35	944'129.18
Marchandises, fournitures et travaux en cours	38'746.65	40'277.00
Placements financiers à long terme du PF	15'255.73	15'225.63
Patrimoine administratif	34'841'541.06	31'889'150.95
Immobilisations corporelles du PA	34'841'541.06	31'889'150.95
Dont "Immeubles et terrains"	33'555'878.86	30'288'467.55
Dont "Equipements, mobilier"	1'212'539.38	1'508'269.59
Dont "Véhicules"	73'122.82	92'413.81
TOTAL DE L'ACTIF	39'877'605.17	37'900'503.60

PASSIF	2024	2023
Capitaux de tiers à court terme	7'118'621.32	4'458'825.32
Engagements courants provenant de livraisons et de prestations de tiers	3'018'430.42	2'776'075.03
Comptes courants avec des tiers	117'972.85	94'336.84
Comptes courants avec les communes	-	60'629.97
Engagements financiers à court terme	3'340'500.00	840'500.00
Passifs de régularisation	641'718.05	687'283.48
Capitaux de tiers à long terme	21'369'548.25	22'210'048.25
Engagements financiers à long terme	19'431'000.00	20'201'000.00
Autres engagements financier à long terme avec les communes	1'938'548.25	2'009'048.25
Capital propre	11'389'435.60	11'231'630.03
Fonds enregistrés	502'781.72	309'471.14
Réserve de réévaluation du PA	7'641'881.00	7'677'386.01
Capital	3'244'772.88	3'244'772.88
TOTAL DU PASSIF	39'877'605.17	37'900'503.60

13.2 Comptes de résultat

Cptes	Intitulés	Comptes 2024	Budget 2024	Ecart	Comptes 2023
	CHARGES D'EXPLOITATION				
30	CHARGES DE PERSONNEL	31'077'339.19	31'346'784	-269'444.81	29'681'769.38
31	CHARGES DES BIENS ET SERVICES ET AUTRES CHARGES D'EXPLOITATION	14'256'047.37	15'671'733	-1'415'685.63	13'266'859.98
33	AMORTISSEMENT DU PATRIMOINE ADMINISTRATIF	1'222'794.32	1'159'171	63'623.32	1'314'214.46
35	ATTRIBUTIONS AUX FONDS ET FINANCEMENT SPECIAUX	355'195.51	10'000	345'195.51	152'796.60
	TOTAL DES CHARGES D'EXPLOITATION	46'911'376.39	48'187'688	-1'276'312	44'415'640.42
				-	
	REVENUS D'EXPLOITATION				
42	TAXES DE SOINS ET D'HÔTELLERIE	26'061'568.83	26'738'674	-677'105	25'430'042.92
43	REVENUS DIVERS	465'334.39	611'414	-146'080	411'422.12
45	PRELEVEMENT SUR LES FONDS ET FINANCEMENTS SPECIAUX	169'414.81	-	169'415	137'966.23
46	REVENUS DE TRANSFERTS (SUBVENTIONS ET DONS)	20'325'883.95	21'558'328	-1'232'444	18'902'875.13
49	PRESTATIONS DE SERVICES	14'539.00	15'500	-961	27'685.29
	TOTAL DES REVENUS D'EXPLOITATION	47'036'740.98	48'923'916	-1'887'175	44'909'991.69
	RESULTAT PROVENANT DES ACTIVITES D'EXPLOITATION	125'364.59	736'228	-610'863	494'351.27
34 - 44	CHARGES - REVENUS FINANCIERS	654'762.02	578'405	76'357	682'185.68
	RESULTAT PROVENANT DES FINANCEMENTS	654'762.02	578'405	76'357	682'185.68
	RESULTAT OPERATIONNEL	-529'397.43	-	529'397	-187'834.41
38 - 48	CHARGES ET PRODUITS EXTRAORDINAIRES	140'507.55	-	-140'508	185'379.59
	RESULTAT EXTRAORDINAIRE	140'507.55	-	-140'508	185'379.59
	RESULTAT TOTAL DU COMPTE DE RESULTAT	-388'889.88	-	-	-2'454.82

REPARTITION DU RESULTAT

A CHARGE DU CAPITAL DE L'ASSOCIATION
A CHARGE DES COMMUNES DE L'ASSOCIATION

-388'889.88

-61'417.30
58'962.48

13.3 Comptes des investissements 2024

Cptes	Intitulés	Comptes 2024	Total invst.	Budget
220	RSSBF			
50	Immobilisations corporelles			
	Stratégie*	19'641.80	26'103.80	25'000.00
	Mise à jour central téléphonique	14'993.35	14'993.35	23'000.00
	Total des dépenses	34'635.15		
4120	EMS			
50	Immobilisations corporelles			
	Les Fauvettes - construction	17'056.35	22'741'923.42	23'400'000.00
	Etude nouveaux EMS	2'733.61	1'197'417.72	1'500'000.00
	Nouvel EMS Estavayer	3'971'787.92	3'971'787.92	40'000'000.00
	Les Mouettes - Rénovation des ascenseurs	11'507.85	11'507.85	HB
	Les Lilas - Mise aux normes ascenseurs	6'948.25	13'870.80	HB
	Les Lilas - Climatisation salle à manger	14'701.60	14'701.60	15'000.00
	Les Lilas - Chaises de douches	11'739.30	11'739.30	12'000.00
	Les Lilas - Four combi	14'107.05	14'107.05	17'000.00
	Les Lilas - Fauteuil roulant XXL	9'439.70	9'439.70	HB
	Les Fauvettes - Pose d'un store	9'870.00	9'870.00	9'000.00
	Les Fauvettes - Protection sorties ascenseurs	10'042.90	10'042.90	10'000.00
	Total des dépenses	4'079'934.53		
4210	SASDB			
50	Immobilisations corporelles			
	Projet Carefolio@home*	8'123.75	539'613.90	540'000.00
	Projet Carefolio@home* (phase 2)	13'534.20	6'032.00	60'000.00
	Nouvelles tablettes	41'243.40	41'243.40	50'000.00
	Total des dépenses	62'901.35		
5790	SSDB			
50	Immobilisations corporelles			
	Total des dépenses			
1401	SOC			
50	Immobilisations corporelles			
	Total des dépenses			
	Total des dépenses	4'177'471.03		
	Total des recettes	0.00		
	Investissements nets	4'177'471.03		

* Budget années antérieures

13.4 Tableau des flux de trésorerie

Libellés	2024	2023
Encaissement des créances	22'803'337.90	21'982'389.15
Décaissements des engagements courants	-22'916'785.51	-22'555'332.90
Charges de personnel	-22'648'232.45	-21'933'419.55
Subventions des communes	14'406'189.60	14'609'918.80
Subventions Etat	10'863'990.50	11'069'476.75
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	2'508'500.04	3'173'032.25
Décaissements liés aux investissements	-4'169'968.83	-653'032.80
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissements et de placements	-4'169'968.83	-653'032.80
Amortissements d'emprunts	-770'000.00	-770'000.00
Paiements d'intérêts	-89'623.20	-100'323.41
Flux de trésorerie liés aux activités de financement	-859'623.20	-870'323.41
Variation de trésorerie	-2'521'091.99	1'649'676.04
Trésorerie au 01.01.2024 (ACTIF)	1'938'235.16	288'559.12
Trésorerie au 31.12.2024 (ACTIF)	1'917'143.17	1'938'235.16
Crédit à terme fixe au 31.12.2024 (PASSIF)	-2'500'000.00	
Variation de trésorerie	-2'521'091.99	1'649'676.04

14. Répartition intercommunale des soldes de subventions 2024

Communes	Population légale 31.12.2022	EMS	SASDB	SSDB	SOC	INDEMNITES FORFAI- TAIRES	SOLDE 2024	Par habitant
Belmont-Broye	5844	-64'694	-2'676	31'455	27'741	-55'882	-64'056	-10.96
Châtillon	513	-5'947	-246	2'761	2'435	-5'137	-6'133	-11.95
Cheyres-Châbles	2405	-28'769	-1'190	12'945	11'416	-24'850	-30'448	-12.66
Cugy	1942	-20'614	-853	10'453	9'219	-17'806	-19'602	-10.09
Delley-Portalban	1309	-15'415	-638	7'046	6'214	-13'315	-16'108	-12.31
Estavayer	10133	-115'450	-4'775	54'540	48'100	-99'725	-117'310	-11.58
Féfigny	1180	-12'236	-506	6'351	5'601	-10'570	-11'359	-9.63
Gletterens	1118	-12'676	-524	6'018	5'307	-10'949	-12'824	-11.47
Lully	1217	-12'644	-523	6'550	5'777	-10'922	-11'761	-9.66
Ménières	437	-4'767	-197	2'352	2'074	-4'117	-4'655	-10.65
Montagny	2932	-30'486	-1'261	15'781	13'918	-26'334	-28'382	-9.68
Les Montets	1586	-16'744	-692	8'537	7'529	-14'463	-15'835	-9.98
Nuvilly	487	-4'909	-203	2'621	2'312	-4'240	-4'418	-9.07
Prévondavaux	101	-958	-40	544	479	-827	-801	-7.93
Saint-Aubin	1929	-21'495	-889	10'383	9'157	-18'567	-21'411	-11.10
Sévaz	319	-5'709	-236	1'717	1'514	-4'931	-7'645	-23.97
Surpierre	1208	-12'212	-505	6'502	5'734	-10'548	-11'029	-9.13
Vallon	501	-5'348	-221	2'697	2'378	-4'619	-5'113	-10.21
TOTAL FINAL 2024	35'161	-391'070	-16'173	189'252	166'906	-337'805	-388'890	-11.06
Par habitant		-11.12	-17.53	5.38	4.75	-9.61	-11.06	

BfB Fidam révision SA
Y-PARC - Swiss Technopole
Rue Galilée 15
CH-1400 Yverdon-les-Bains

Téléphone +41 (0)21 641 46 46
Téléfax +41 (0)21 641 46 40
E-mail : contact@bfbd.ch



**Association des communes pour l'organisation
médico-sociale du district de la Broye
Montagny-la-Ville**

Exercice 2024

Rapport de l'organe de révision
à l'assemblée des délégués et
à la commission financière

Comptes annuels

Rapport de l'organe de révision
à l'assemblée des délégués et
à la commission financière de l'
**Association des communes pour l'organisation
médico-sociale du district de la Broye
Montagny-la-Ville**



Opinion d'audit

Nous avons effectué l'audit des comptes annuels de l'Association des communes pour l'organisation médico-sociale du district de la Broye sous la dénomination « Réseau Santé Social de la Broye Fribourgeoise » comprenant le bilan au 31 décembre 2024, le compte de résultat, le compte des investissements et le tableau des flux de trésorerie pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2024 ainsi que l'annexe, y compris un résumé des principales méthodes comptables.

Selon notre appréciation, les comptes annuels ci-joints sont conformes aux prescriptions légales cantonales et communales.

Fondement de l'opinion d'audit

Nous avons effectué notre audit des comptes annuels conformément aux Normes suisses d'audit des états financiers (NA-CH) et à la recommandation d'audit 60 « Audit et rapport de l'auditeur de comptes communaux » (RA 60). Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces dispositions sont plus amplement décrites dans la section intitulée « Responsabilités de l'auditeur relatives à l'audit des comptes annuels » de notre rapport. Nous sommes indépendants du Réseau Santé Social de la Broye Fribourgeoise conformément aux dispositions légales cantonales et communales et aux exigences de la profession, et avons satisfait aux autres obligations éthiques professionnelles qui nous incombent dans le respect de ces exigences.

Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour nous permettre de fonder notre opinion.

Responsabilité du Comité

Le comité est responsable de l'établissement des comptes annuels conformément aux prescriptions légales cantonales et communales. Il est en outre responsable des contrôles internes qu'il juge nécessaires pour permettre l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Responsabilités de l'auditeur relatives à l'audit des comptes annuels

Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, et de délivrer un rapport contenant notre opinion d'audit. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, mais ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux NA-CH et à la recommandation d'audit suisse 60 (RA 60) permettra toujours de détecter une anomalie significative qui pourrait exister. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, prises individuellement ou collectivement, elles puissent influencer les décisions économiques que les utilisateurs de ces comptes annuels prennent en se fondant sur ceux-ci.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément à la loi suisse, aux NA-CH et à la RA 60, nous exerçons notre jugement professionnel tout au long de l'audit et faisons preuve d'esprit critique. En outre :

- nous identifions et évaluons les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, concevons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et réunissons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, des omissions volontaires, de fausses déclarations ou le contournement de contrôles internes.
- nous acquérons une compréhension du système de contrôle interne pertinent pour l'audit afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, mais non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du système de contrôle interne de l'Association.
- nous évaluons le caractère approprié des méthodes comptables appliquées et le caractère raisonnable des estimations comptables ainsi que des informations y afférentes.
- nous évaluons la présentation dans son ensemble, la structure et le contenu des comptes annuels, y compris les informations fournies dans les notes, et estimons si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents d'une manière telle à donner une présentation sincère.

Nous communiquons au comité et avec la commission financière, notamment l'étendue des travaux d'audit et le calendrier de réalisation prévus ainsi que nos constatations d'audit importantes, y compris toute déficience majeure dans le système de contrôle interne, relevée au cours de notre audit.

Rapport sur d'autres dispositions légales et réglementaires

Conformément à l'art. 728a, al. 1, ch. 3, CO et à la NAS-CH 890, nous attestons qu'il existe un système de contrôle interne relatif à l'établissement des comptes annuels, défini selon les prescriptions du comité.

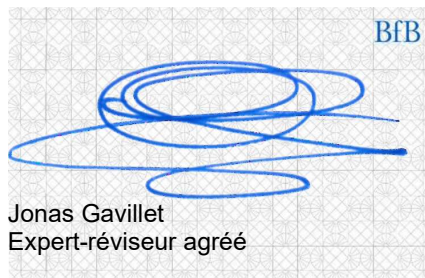
Nous recommandons à la commission financière de proposer à l'Assemblée des délégués d'approuver les comptes annuels.

Yverdon-les-Bains, le 25 mars 2025

BfB Fidam révision SA



Samuel Jaccard
Expert-réviseur agréé
Réviseur responsable



Jonas Gavillet
Expert-réviseur agréé

Annexes :

Comptes annuels comprenant :

- Bilan
- Compte de résultat
- Compte des investissements
- Tableau des flux de trésorerie
- Annexe

Rapport de la commission financière à l'assemblée des délégués 21 mai 2025

Mesdames et Messieurs les délégués,

Lors de la séance de la commission financière du 14 mars 2025 qui s'est tenue à Montagny, les comptes nous ont été présentés par M. Serges Clot, responsable financier du RSSBF et Mme Nicolet, directrice du réseau.

Notre rapport se base donc sur les comptes tels qu'ils nous ont été présentés, sur les commentaires et les réponses aux questions que nous avons posées lors de cette séance ainsi que sur le rapport de l'organe de révision.

Nous tenons à relever que la Direction a fourni une documentation complète sur les comptes 2024.

Nous rappelons que la commission financière se prononce par rapport aux attributions de l'Art. 72 LFCo en occurrence en ce qui concerne la clôture des comptes, elle prend position sur le rapport de l'organe de révision à l'intention de l'Assemblée des délégués.

Par rapport aux chiffres 2024, nous formulons les commentaires suivants :

Bilan:

Les comptes 2024 présentent un total au Bilan de CHF 39 877 605.17 soit une hausse presque 2 millions de francs par rapport au bilan 2023. Cette augmentation est due en particulier à une augmentation du compte "immeubles et terrains", due à l'acquisition du terrain pour le home d'Estavayer-le-Lac.

Comptes des différentes entités :

Administration générale

On note à nouveau un dépassement de plus de CHF 28'000 des charges liées à l'informatique en raison d'un budget sous-évalué. La Commission invite à nouveau le comité à suivre de près ce poste. Une attribution de CHF 50'000 aux heures

supplémentaires est également à relever, ces heures ont été effectuées en particulier par le directeur des soins et la directrice du réseau. Selon la direction, ces heures devraient en priorité être compensées par des jours de congé, ce que la commission encourage vivement. De plus, s'agissant des cadres de haut niveau, la Commission invite le Comité à réfléchir à la mise en place d'un horaire fondé sur la confiance.

Service des curatelles

On relève à nouveau un résultat positif de CH 166'906 dans ce service. Ce résultat est dû en grande partie à des produits extraordinaires de plus de CH 68'000, dus au rattrapage des dossiers en souffrance par la Justice de Paix ce qui a permis la facturation et l'encaissement d'émoluments concernant les dossiers des années 2020 à 2023. Pour le reste, on note une baisse des frais de personnel.

EMS

Les EMS présentent une perte de CHF 391'069.59. Cet excédent de charges résulte d'une part de l'engagement de personnel temporaire pour faire face aux absences pour maladie. Ces engagements n'ont pas été couverts par les APG car il s'agissait souvent d'absences de courte durée qui ne sont pas couvertes par les APG. Actuellement le réseau est assuré en APG à partir du 60^{ème} jour. A noter également le dépassement des charges d'achats de bien en service, en particulier pour l'achat de matériel médical qui semble insuffisamment financé par le canton (80 ct par jour et par résident) ainsi qu'une forte augmentation de plus de CHF 118'000 des frais d'énergie due à une erreur de budgétisation.

Service des soins à domicile

Ce service présente un résultat équilibré avec une perte d'exploitation de CH 16'173. Néanmoins il y a des variations importantes dans certains postes comme un écart dans la facturation des soins même si la facturation avec la même dotation a augmenté de 5,3%. Le report des frais d'informatique a également une influence sur le résultat final.

A noter une forte baisse des heures supplémentaires. Cette réduction, associée à la hausse de la facturation est due à une meilleure gestion du service suite au changement de la direction.

Indemnités forfaitaires

La perte d'exploitation importante de CHF 337'805.- de ce service est à imputer à l'augmentation du montant des indemnités forfaitaires décidée par le Conseil d'Etat après l'établissement du budget 2024.

Service Social

Ce service présente un résultat positif de CHF 189'252. Ce résultat est dû en grande partie à la non-augmentation des prestations qui avait été présumée vu le contexte social (guerre, inflation, etc.).

Ambulances / SMUR

Ces charges sont maintenant fixes et n'appellent donc pas de commentaire de notre part.

Résultat final du RSSBF

Le compte de résultats présente un excédent de charges de CHF 388'889.88 et comme mentionné ci-dessus CHF 337'805.- concerne les indemnités forfaitaires. Pour rappel en 2023, le résultat présentait un excédent de charges de CHF 2'454.82 et de CHF 469'868.74 en 2022.

Investissements

Les investissements d'un montant de CHF 185'893'15 sont conformes et respectent le budget.

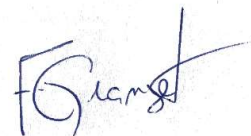
Conclusion :

Nous relevons que les charges pour le RSSBF sont en constante augmentation et que, vu le vieillissement de la population et la construction prévues des 2 EMS ce poste sera une charge de plus en plus importante pour les communes. Une planification financière à long terme est indispensable afin que les communes puissent se rendre compte des implications que cela aura sur leur budget.

Sur la base du rapport de l'organe de révision, de l'analyse des comptes, des commentaires fournis par le responsable des finances et des explications données lors de notre réunion, la commission financière recommande l'approbation des comptes 2024 par l'assemblée des délégués.

Nous remercions vivement le comité directeur et en particulier Monsieur Serges Clot pour son important travail.

La commission financière



Fatima Granget



Claude Ruttimann



Michael Williman

17. Annexe aux comptes 2024

L'annexe aux comptes de l'Association des communes pour l'organisation médico-sociale du district de la Broye se fonde sur la loi sur les finances communales du 22 mars 2018 LFCo (entrée en vigueur au 01.01.2021) ainsi que sur l'ordonnance sur les finances communales du 14 octobre 2019 OFCo (entrée en vigueur au 01.01.2021) et le règlement des finances RFin adopté par l'assemblée des délégués du 16.11.2022.

Les règles et principes régissant la présentation des compte:

1. Loi sur les finances communales LFCo.
2. Ordonnance sur les finances communales OFCo.
3. Règlement des finances RFin.
4. Manuel de comptabilité publique MCH2 ainsi que les directives de comptabilité mis à disposition par le Service des communes du canton de Fribourg (notamment pour les Associations de communes).

La présentation des comptes doit refléter une situation financière correspondant à l'état réel de la fortune, des finances et des revenus.

PATRIMOINE FINANCIER (PF)

Les actifs figurant dans le PF sont portés au bilan s'ils génèrent une utilité future et que leur valeur peut être établie de manière fiable.

Les placements financiers sont réévalués lors de chaque clôture à la valeur vénale.

Les autres éléments du PF sont portés au bilan à la valeur nominale.

Les ducroires sur les débiteurs doivent être estimés selon des règles déterminées. Chaque dossier fait l'objet d'une étude attentive afin de valoriser le risque réel.

En cas de dérogations à ces règles, celles-ci doivent être expliquées et motivées.

PATRIMOINE ADMINISTRATIF (PA)

Les actifs figurant dans le PA sont portés au bilan si ils sont consacrés à la réalisation de tâches publiques et que leur valeur peut être établie de manière fiable.

Ils sont inscrits au bilan, lors de leur entrée, au coût d'acquisition ou de fabrication. En l'absence de coûts ou si aucun prix n'a été payé, le coût de remplacement est utilisé pour valoriser le bien au bilan.

LIMITATION D'ACTIVATION DES INVESTISSEMENTS

Selon le règlement des finances de l'Association, la limite d'activation a été portée à CHF 5'000.-. Les investissements n'atteignant pas ce seuil sont portés au compte de résultat.

Les amortissements des biens du PA s'effectuent selon les directives MCH2.

Ils sont comptabilisés en appliquant la méthode linéaire et démarrent le 1^{er} jour du mois qui suit l'utilisation du bien.

Si une perte de valeur est prévisible pour un poste, la valeur portée au bilan doit être rectifiée (amortissements non planifiés) et justifiée par des pièces probantes.

PASSIFS

Les capitaux de tiers sont évalués à la valeur nominale.
Les passifs de régularisation figurent dans le tableau ci-dessous:

PASSIFS DE REGULARISATION	Etat du 01.01	Constitution	Dissolution	Solde au 31.12
Heures supplémentaires et vacances	577'000.00	90'000.00	126'000.00	541'000.00
Risques d'exploitation	25'000.00			25'000.00
BFB Fidam Révision SA - provision audit	22'000.00	23'000.00	22'000.00	23'000.00
UBS - provision intérêts Fauvettes	43'530.00	40'865.00	43'530.00	40'865.00
Décompte kilomètres 2024 à payer	-	1'717.55	-	1'717.55
Paiements du SSDB du 31.12.2024		10'135.50		10'135.50
COSAF - Jetons de présences	1'501.00		1'501.00	0.00
IF - Evaluations du SASDB	18'252.48		18'252.48	0.00
TOTAUX	687'283.48	165'718.05	211'283.48	641'718.05

ETAT DU CAPITAL PROPRE

Le mouvement sur le capital propre est mentionné dans le tableau ci-dessous:

CAPITAL PROPRE	Etat du 01.01	Augmentation	Diminution	Solde au 31.12
Fonds enregistrés comme capital propre	309'471.14			502'781.72
Animation Les Lilas	49'895.70	7'373.50	419.80	56'849.40
Animation Les Mouettes	21'864.00	5'753.70	4'174.97	23'442.73
Animation Les Fauvettes	9'331.86	4'007.30	2'740.89	10'598.27
Les Fauvettes - dons pour le personnel	-	14'737.10	3'331.85	11'405.25
Projet LIFT	1'000.00			1'000.00
Pharmacie	86'671.56		2'575.95	84'095.61
Succession Gilbert Basset	-	243'302.41	287.40	243'015.01
Bourse ASI	2'000.00			2'000.00
RSNB	23'348.35	10'000.00		33'348.35
Fonds prix migration 2023	5'000.00		4'600.00	400.00
Fonds communes informatique	58'470.12		58'470.12	0.00
Soutien au personnel	10'000.00		10'000.00	0.00
Fonds pour le personnel	41'889.55	10'021.50	15'283.95	36'627.10
Réserve liée à la réévaluation du PA	7'677'386.01		35'505.01	7'641'881.00
Capital	3'244'772.88			3'244'772.88
TOTAUX	11'231'630.03	295'195.51	137'389.94	11'389'435.60

PLACEMENTS FINANCIERS

Nom de l'entité	Valeur nominale	Nombre	Valeur au 01.01	Vente	Valeur au 31.12
Raiffeisen (part sociale)	200.00	1.00	200.00		200.00
Raiffeisen (garantie loyer)			6'566.95		6'597.05
Raiffeisen (garantie loyer)			8'458.68		8'458.68
TOTAUX			15'225.63	0.00	15'255.73

GARANTIE ET ENGAGEMENTS CONDITIONNELS

Néant.

TABLEAU DES IMMOBILISATIONS DU PA

Patrimoine administratif	Immeubles et terrains	Equipement et mobilier	Véhicules	Total
Valeur comptable nette au 31.12.2023	30'288'468	1'508'270	92'414	31'889'151
Coûts d'acquisition				
Etat au 31.12.2023	52'950'772	4'402'534	361'184	57'714'490
Investissements 2024	4'029'947	147'524	-	4'177'471
Etat au 31.12.2024	56'980'719	4'550'058	361'184	61'891'961
Amortissements cumulés				
Etat au 31.12.2023	22'662'304	2'894'264	268'770	25'825'339
Amortissements	762'536	443'254	19'291	1'225'080.92
Etat au 31.12.2024	23'424'840	3'337'518	288'061	27'050'420
Valeur comptable nette au 31.12.2024	33'555'879	1'212'539	73'123	34'841'541

TAUX D'AMORTISSEMENT

Genre	Durée	Taux
Bâtiments / Terrains bâtis	33 1/3	3
Equipements / installations fixes	20	5
Mobilier	10	10
Machines de bureau / communication	10	10
Véhicules	10	10
Outils / machines d'exploitation	10	10
Equipement médico-technique	8	12.5
Informatique	4	25

CHARGES ET PRODUITS EXCEPTIONNELS

	2023	2024
Emoluments curateurs années précédentes		68'095.00
Foyer de jour - solde subvention	40'245.29	17'971.05
Soins à domicile - solde subvention Etat	84'693.80	54'441.50
Soins à domicile - correction spéciale COVID	60'440.50	
TOTAUX	185'379.59	140'507.55

GESTION DES RISQUES FINANCIERS

Le comité de l'Association, avec la collaboration du responsable du service des finances, est responsable des stratégies financières appliquées.

Dans le cadre de ses activités l'Association peut être exposée à des risques financiers :

1. Le risque de crédit

Le risque de crédit représente le risque qu'une contrepartie (un tiers) ne remplisse pas ses engagements. L'Association considère qu'elle n'est pas exposée à un fort risque de crédit dans la mesure où

- a) Ses disponibilités sont peu importantes.
- b) La grande partie de ses revenus est composée de subventions communales et étatiques.
- c) Ses autres créances sont réparties sur un large éventail de clients dont le risque fait l'objet d'un suivi régulier.

2. Le risque de liquidité

Le risque de liquidité survient lorsque l'Association rencontre des difficultés à se financer ou à respecter les engagements contractuels liés à ses passifs financiers.

L'Association perçoit des acomptes, à différentes échéances, de la part de communes du district ainsi que de l'Etat.

En cas d'urgence des acomptes supplémentaires peuvent être demandés à l'Etat.

3. Le risque de taux d'intérêts

Le risque de taux d'intérêts est le risque qu'encourt une Association ayant une créance ou une dette à taux fixe ou variable face à l'évolution des taux entre la date de l'engagement et la date du règlement de la créance ou de la dette.

Au niveau de ses passifs financiers, l'Association considère qu'elle n'est que faiblement exposée au risque de taux d'intérêts dans la mesure où :

- Sa dette est contractée en taux fixes.
- Actuellement les taux contractés sont bas.

4. Le risque de change

Il s'agit du risque qui pèse sur la valeur d'une devise par rapport à une autre du fait de la variation future du taux de change.

L'Association n'est pas exposée au risque de change dans la mesure où les transactions effectuées en devises étrangères sont très limitées.

SYSTÈME DU CONTRÔLE INTERNE (SCI)

Un système de contrôle a été introduit par l'Association dans le courant de l'année 2023. La matrice des risques prévoit sept processus de contrôle :

- Gestion du personnel
- Facturation des prestations
- Achats
- Immobilisations corporelles (PA)
- Salaires
- Finances et bouclements
- Technologie de l'information

En 2024, l'organe de révision a audité trois processus :

- Gestion du personnel
- Salaires
- Finances et bouclements

L'audit a démontré que les contrôles mis en place correspondaient à l'attente des normes MCH2.

DETTES DE CRÉDIT BAIL

L'association n'a pas conclu de contrat de leasing.

Bail à loyer (dans la mesure où ceux-ci n'échoient pas ni ne peuvent être dénoncés dans les 12 mois suivant la date du bilan).

SASDB

Local commercial du 01.07.2024 au 30.06.2025	8'976.-
Local commercial du 01.07.2024 au 30.06.2025	29'892.-

Entités sociales

Bureaux à Domdidier du 01.01.2025 au 31.05.2026	42'500.-
Bureaux à Estavayer du 01.01.2023 au 31.12.2027	239'849.-

LES INDICATEURS FINANCIERS

MCH2 prévoit de calculer 8 ratios. La liste de figure dans la LFCo (art. 23) et la définition de ceux-ci figure dans l'OFCo (art. 18).

L'Association ne publie pas les indicateurs financiers constatant que ces valeurs ne sont pas significatives pour les collectivités locales autres que les communes du fait de leurs activités multiples (avec l'accord du Service des communes du canton de Fribourg).