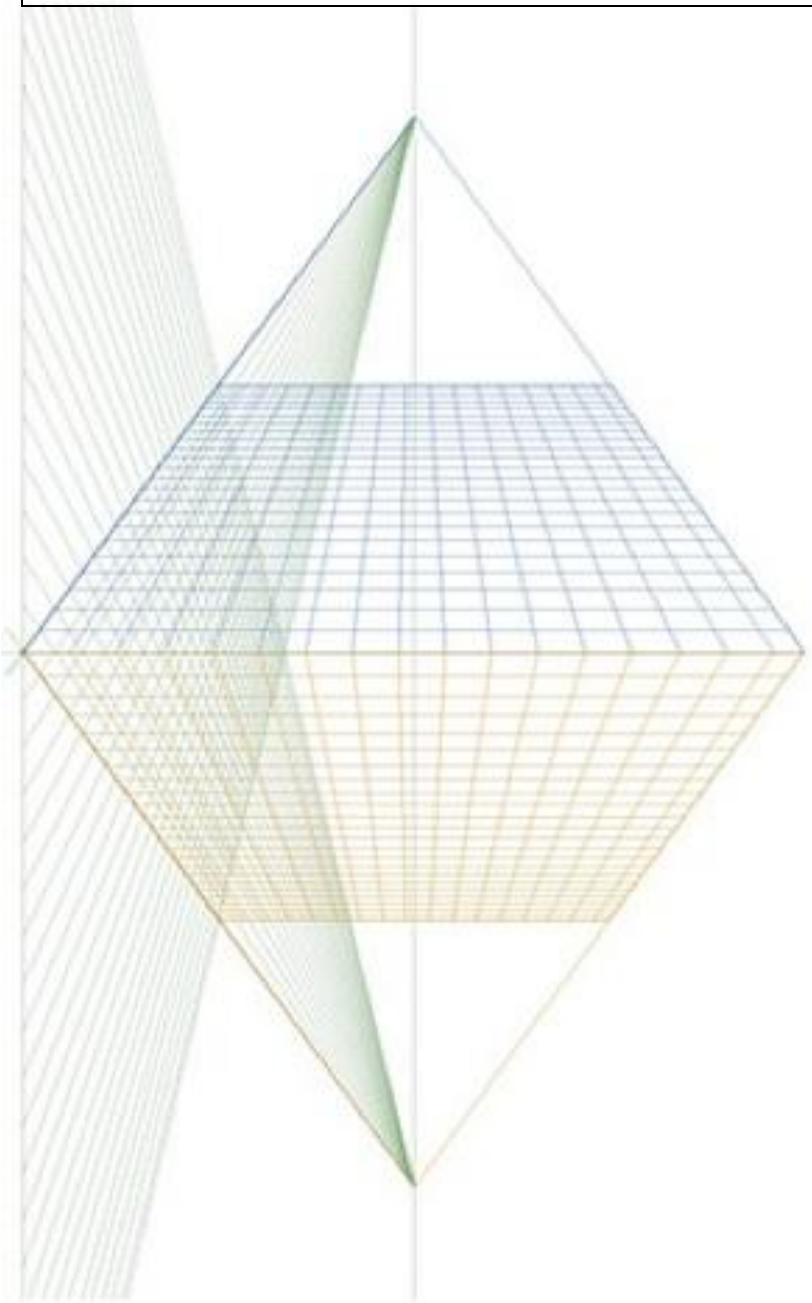
Intercommunale Sociale du Brabant wallon

Rapport de gestion du Conseil d'administration



Exercice 2019

Route de Gembloux,2
1450 Chastre

Avec le soutien de la Province du Brabant wallon

info@isbw.be
www.isbw.be

Table des matières

I. **Quelques chiffres clés** **2**

Évolution – graphique 2
2019, une année prévisible 2
Quelques éléments supplémentaires à garder en tête 3
Conclusions du point de vue macro 3

II. **Quelques explications plus précises – Recettes** **3**

Chiffre d'affaire/Facturation aux bénéficiaires (comptes de classe 70) 3
Autres produits d'exploitation (comptes de classe 74) 5
Conclusions pour les recettes 6

III. **Quelques explications plus pointues – Charges** **6**

Achats (comptes de classe 60) 6
Services et biens divers (comptes de classe 61) 7
Frais de personnel (comptes de classe 62) 8
Conclusions pour les charges 9

IV. **Évènements importants survenus après la clôture de l'exercice** **9**

V. **Indications relatives aux activités en matière de recherche et de développement** **9**

VI. **Indications relatives à l'existence de succursales de la société** **9**

VII. **Risques et incertitudes** **10**

VIII. **Situation du personnel – emploi** **11**

IX. **Organes de gestion et statistiques** **11**

X. **Application de l'article 3:12 du Code des Sociétés et des Associations** **11**

XI. **Structure de l'Intercommunale :** **12**

XII. **Organigramme fonctionnel :** **13**

XIII. **Lignes de développement :** **13**

XIV. **Annexe 1 : Rapport du Comité de rémunération du 6 juin 2020 :** **14**

XV. **Annexe 2 : Plan financier pluriannuel** **16**

Quelques chiffres clés

Total des recettes[1] de l'exercice 2019 : **10.187.733,88 €** (en croissance de 2,69 % par rapport à 2018) ;

Total des charges[2] de l'exercice 2019 : **10.380.675,65 €** (en augmentation de 3,65 % par rapport à 2018) ;

Résultat de l'exercice 2019 : **-192.941,77 €** ;

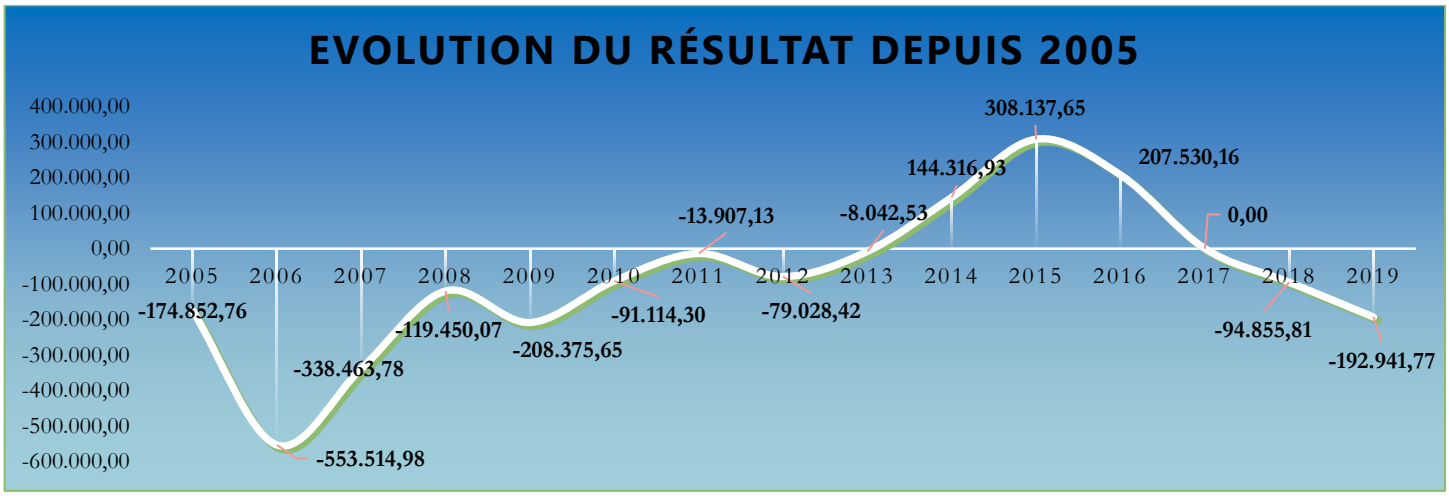
Masse salariale[3] de l'exercice 2019 : **8.923.740,45 €** (en augmentation de 2,96% par rapport à 2018) ;

Ratio de la part salariale dans les charges en 2019 : **85,96%** (contre 87,26% en 2018) ;

Liquidités (banque) disponibles au 31/12/2019[4] : **398.321,16 €** ;

Pied de bilan au 31/12/2019 **: 1.849.084, 93 €** (après affectation de la perte de l'exercice)**.**

Évolution – graphique



2019, une année prévisible

L'année 2017 s'était close sur un résultat de zéro absolu. On se souviendra toutefois que sans un subside provincial exceptionnel pour ce faire, l'exercice se serait clôturé avec un déficit de 81.117,85 €.

---

[1] Recettes = comptes de classe 700 : ventes et prestations (70 à 74) hors produits financiers (75) et produits exceptionnels (76).
[2] Charges = comptes de classe 600 : coûts des ventes et prestations (60 à 64) hors charges financières (65), charges exceptionnelles (66) et impôts (67).
[3] Addition des comptes 620.200, 620.201, 620.210, 621.000, 621.010, 621.020, 621.080, 621.110, 622.110, 624.510, 625.000 et 625.100.
[4] Notez qu'à la demande des réviseurs, les liquidités du Fond social de l'ISBW ont été intégrées, à partir de 2018, au bilan.

En 2018, le déficit fut de 94.855,81 €. A peu de choses près, 2017 et 2018 se sont terminés sur des résultats identiques sans l'intervention de la Province : un faible déficit (<1%) et ce après trois années de boni.
2019, comme annoncé à la fois dans le rapport de gestion 2018, dans les projections pluriannuelles et dans le budget 2019, glisse à nouveau vers le bas : 1,86% des dépenses ne sont pas couvertes par des recettes.
Le budget 2019 avait été adopté avec une prévision de déficit de 207.152 €, soit une différence de 14.210 € avec le résultat final. La trajectoire, déficitaire, du budget a donc été tenue.

Conclusion : l'année 2019 se termine par un mauvais résultat, le déficit a crû de façon significative mais reste limité par rapport au budget 2019. Mais cela ne doit surprendre personne, tellement cette situation était annoncée. Il peut même être salué le fait que le résultat soit en-dessous de la prévision.

Quelques éléments supplémentaires à garder en tête

Depuis plusieurs années nous mettons en exergue les difficultés de recrutement pour des fonctions à responsabilité (chef du département Santé et Famille et responsable du pôle Budget et Finance). Il a été pourvu aux deux postes en 2018.
En ce qui concerne le chef de pôle, le Bureau exécutif a dû mettre un terme à la collaboration avec ce responsable dès l'automne 2018. Le poste était à pouvoir à l'entame de 2019.
Par ailleurs, début 2019, la -encore- nouvelle cheffe de département nous a fait savoir qu'elle avait accepté un autre emploi, mieux compatible avec son nouveau statut de mère. La place était aussi à nouveau à pourvoir.
Dans les deux cas, les services ont pallié comme ils pouvaient à ces absences.

Les recrutements lancés immédiatement ont permis de recruter et une nouvelle cheffe pour le département Santé et Famille et un nouveau chef pour le pôle Budget et Finance. 2019 aura été une année d'écolage pour tous les deux. Cependant -nous anticipons quelque peu sur le rapport de l'an prochain- il faut savoir que le chef de pôle a décidé fin 2019 de donner sa démission. La clôture comptable 2019 s'est faite, une fois encore, sans chef spécifique pour organiser les travaux.

Conclusions du point de vue macro

> L'exercice 2019, avec un déficit en croissance à 2%, est un clignotant orange. Après six années bénéficiaires ou proches de zéro, l'Intercommunale, doucement, voit à nouveau les recettes croitre moins vite que les charges.

Quelques explications plus précises – Recettes

Chiffre d'affaire/Facturation aux bénéficiaires (comptes de classe 70)

- 701 000 à 701 003 : recettes du Service d'Aide aux Familles et aux Aînés : c'est la seconde année que les recettes obtenues auprès des usagers de ce Service diminuent. Pour rappel, les montants facturés sont calculés suivant un tableau fixé par l'AVIQ et qui tient compte de la capacité contributive de l'usager.
  Mais plus inquiétant est que si l'on cumule les recettes des usagers et celles de l'AVIQ, l'érosion se confirme. Il y a donc aussi une contraction des prestations à la base de ces diminutions de rentrées.

	Recettes					Prestations	
Année	usagers	AVIQ	total	évolution		heures de prestations	évolution
2017	158.681,84 €	635.167,93 €	793.849,77 €		→	21.515,50	
2018	150.030,68 €	628.728,79 €	778.759,47 €	**-1,90%**	→	20.785,00	**-3,40%**
2019	143.623,27 €	613.321,67 €	756.944,94 €	**-2,80%**	→	19.515,00	**-6,11%**

- 701 100, 740 100 et 740 201 : Service d'accueillantes (conventionnées) : en 2018, les recettes parentales de ce Service s'étaient quelque peu tassées. Par contre, la participation des pouvoirs locaux augmentait suite à la mise en place d'une nouvelle tarification ; et les subsides de l'ONE grimpaient aussi de 10% en raison d'une nouvelle méthode de calcul de l'encadrement des accueillantes.

  En 2019, cette double tendance s'accentue. Le nombre de journées d'accueil se tasse légèrement (24.460 jours entiers et 1.828 demi-jours en 2018 pour 23.191 jours entiers et 1.793 demi-jours en 2019). Ce qui explique[5] la nouvelle diminution des participations financières des parents (pfp).
  Toutefois, comme l'intervention des pouvoirs locaux et surtout celle de l'ONE progressent fortement, nous obtenons une croissance globale des recettes de plus de 27,6 % sur les trois années.

	Nombre de jours d'accueil		Recettes SAE(C)			
	1/2 jours	jours entiers	PFP	Communes/CPAS	ONE	**Total**
2017	1.441	25.998	414 836,87 €	27 668,15 €	378 981,26 €	**821 486,28 €**
2018	1.828	24.460	402 139,85 €	50 850,78 €	416 766,88 €	**869 757,51 €**
2019	1.793	23.181	370 386,76 €	72 666,67 €	605 147,02 €	**1 048 200,45 €**

  La réitération de la variation de la participation des communes et CPAS s'explique par la mise en œuvre de la dernière phase de la nouvelle tarification.
  Pour l'ONE, outre l'impact en année pleine du nouveau calcul de l'encadrement, l'instauration du nouveau statut – contractuel – pour les accueillantes a nécessairement induit une augmentation du subside. Ces accueillantes « nouveau modèle » disposent d'un salaire qui ne varie plus avec le nombre d'enfants présents et qui est soumis à l'ONSS comme tout agent. Ces augmentations de charges justifient une augmentation proportionnelle du subside. Et selon nos premiers calculs, ce nouveau mode de subsidiation serait globalement plus favorable à l'ISBW. Il faudra toutefois un peu plus de recul pour mesurer avec précision cet avantage.

  Notez que depuis 2018, il n'est pas plus aisé de comparer le ratio entre recettes (comme ci-dessus) et charge de « salaire » pour les accueillantes. En effet, la création et la mise en œuvre d'un statut d'accueillante sous contrat de travail a provoqué le glissement d'une part des charges précédemment identifiées dans les comptes 620 210 et 621 001 vers la masse salariale générale de l'Intercommunale (comptes 620 200 et 621 000).
  Voyez à ce sujet ci-dessous (commentaires relatifs à la masse salariale - classe 62) l'évaluation qui peut être faite.

- 702 000 : puéricultrices relais : 2015 fut l'année de lancement du service. En 2016, il a connu sa première année de fonctionnement complète. Après une année interpellante (2017), c'est à partir de 2018 et surtout de 2019, que les recettes ont commencé à tendre vers ce qui était d'emblée espéré

[5] En partie puisque les participations financières des parents sont fonction de leurs revenus. De ce fait, une année n'est pas l'autre en ce qui concerne le taux moyen, quand bien même le nombre de journées d'accueil serait identique.

(2015 : 38.747,50 € ; 2016 : 40.522,50 €, 2017 : 37.515,00 €, 2018 : 42.860 €, 2019 : 55.165,52 €). Cette progression était indispensable pour envisager la pérennité de ce service.

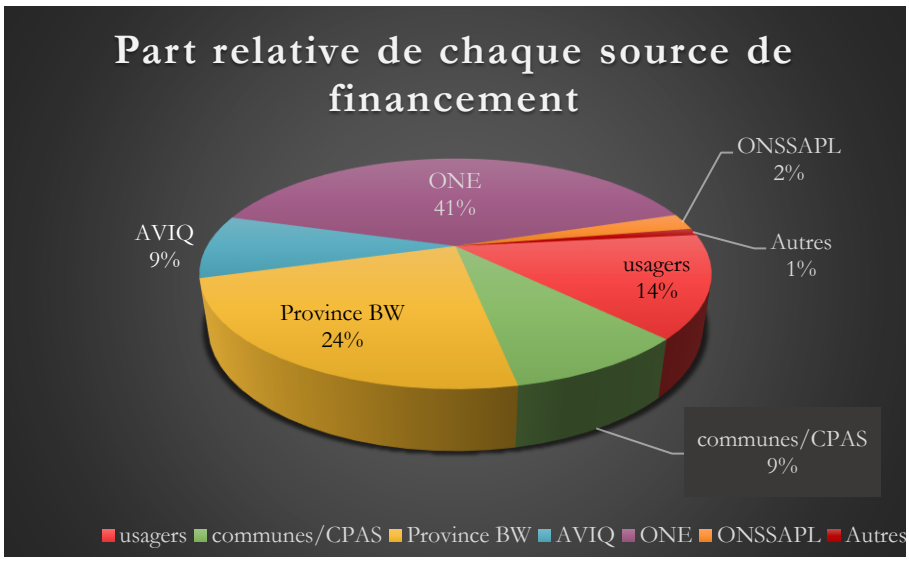
Autres produits d'exploitation (comptes de classe 74)

- 740 101 : participation des communes dans les charges pour les administratifs du 3-12 : la recette de 2019 est 16,93% plus importante que celle de l'année précédente. Pour rappel, ce sont les frais réels, calculés en fin d'année concernée, qui sont facturés aux communes. En 2019, les agents affectés à ce Service ont été moins absents et/ou ont mis fin à des réductions de temps de travail. Ce qui a augmenté les charges salariales réelles et, par voie de conséquences, la facturation et les recettes.

- 740 105 et 740 300 : cotisations des communes et dotation provinciale : il est toujours intéressant de confronter certains ressentis à la réalité. En matière de financement de l'ISBW, les chiffres sont les suivants sur les trois dernières années :

	Cotisation pouvoirs locaux		
	2017	2018	2019
Communes	220 188,40 €	225 664,51 €	232 033,46 €
Province	2 333 164,23 €	2 314 477,00 €	2 353 942,00 €
Total :	**2 553 352,63 €**	**2 540 141,51 €**	**2 585 975,46 €**

Ceci permet de poser plusieurs constats :
D'abord, la cotisation des communes croît de 5,38 % entre 2017 et 2019. C'est plus que l'inflation car on se rappellera que les cotisations sont calculées sur base du nombre d'habitants de chaque commune multiplié par 0,5 € indexés. L'augmentation de la population joue donc un rôle dans ce cas.
Ensuite, la dotation provinciale suit, elle, strictement l'inflation. Le contrat de gestion ne prend pas en considération l'évolution de la population.
Enfin, ces cotisations et dotation participent à concurrence de 24,91 % au financement complet de l'ISBW.
Si l'on intègre le montant des prestations facturées aux communes et aux CPAS, la ventilation des sources de financement de l'Intercommunale était la suivante en 2019 :



L'ISBW est *in fine* financée à concurrence de 33 % par les pouvoirs locaux et 47 % si on ajoute les usagers. L'intercommunale va chercher « ailleurs » 53 % de ses moyens qu'elle met au profit des 400 000 Brabançons wallons.

Et il est notable que la proportion assumée par les autorités locales dans le financement global a tendance à se réduire d'année en année.

	Ratio pouvoirs locaux/charges ISBW		
	2017	2018	2019
Pouvoirs locaux	2 553 352,63 €	2 540 141,51 €	2 585 975,46 €
Charges	9 723 931,96 €	10 015 335,02 €	10 380 675,65 €
Ratio	**26,26%**	**25,36%**	**24,91%**

Il est donc difficile de parler de pléonexie dans le chef de l'Intercommunale.

- 740 503 – ONE – extrascolaire et plaines type 2[6] : le montant repris à ce poste est en diminution de 2,59%. Ce qui en pourcentage n'est pas fort important, mais représente en valeur nominale 89.640 €, soit la moitié du déficit de l'exercice.

  On se remémorera qu'en 2018, nous avions reçu deux subsides :
  - un ordinaire de fonctionnement de 3.328.792,12 € ;
  - un subside exceptionnel de 220.857,03 €[7].

  Le premier est le subside de fonctionnement normal. Pour 2019, nous avons perçu 3.375.335, 22 €. Il y a donc une légère augmentation (+1,3%, soit l'inflation).
  Par contre, en 2019, nous n'avons plus reçu de subside exceptionnel. Ce qui laisse à penser, quand on regarde les chiffres 2018 et 2019, que l'ONE a réduit ses subsides. Alors que nous ne faisons que revenir à situation normale de financement de ce service.

Conclusions pour les recettes

Les recettes[8] progressent de 2,7% par rapport à 2018, soit plus vite que l'inflation. Et c'est principalement le Service des accueillantes qui endosse cette croissance.
Cependant, cette majoration des recettes reste inférieure au développement des charges.
Et le moins perçu auprès de l'ONE pour le SAES (89.640 €) pèse lourdement dans le résultat final de l'exercice.

Quelques explications plus pointues – Charges

Achats (comptes de classe 60)

- 600 006 – matériel didactique : l'effet des subsides exceptionnels joue sur ce poste budgétaire de manière favorable. Le Service a acquis du matériel didactique grâce à la possibilité d'obtenir à cet effet des subsides extraordinaires durant les exercices 2017 et 2018. Bien évidemment, le matériel acquis n'a pas nécessité qu'on le renouvelle intégralement dès 2019. Alors que nous avions eu besoin d'un

[6] Type 2 par opposition au type 1 qui concerne les subsides obtenus via les programmes CLE dans les communes. Nous obtenons aussi par ailleurs un subside « coordination ATL » - compte 740.504 – pour l'emploi ½ temps de coordinateur ATL de Braine-le-Château, qui nous délègue cette mission.
[7] Partiellement amorti puisqu'il concernait pour partie des biens dits d'investissements.
[8] Calculées comme précisé en note infrapaginale n°2 ci-dessus.

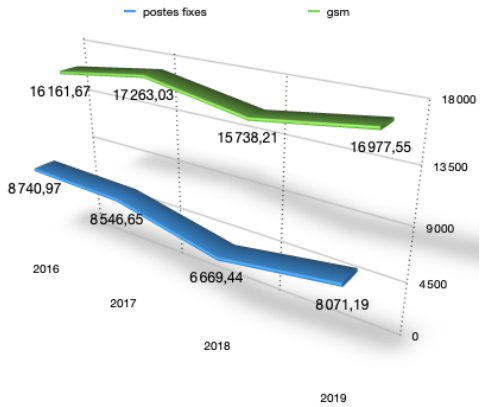
cinquantaine de milliers d'euros en 2017, en 2018 nous avions investi 150% du montant de l'année précédente. Et en 2019, 35.786, 36 € auront suffi.

Services et biens divers (comptes de classe 61)

- 610 003 – location de salle : ce poste passe du simple au double en deux ans (7.700 € en 2017 pour 14.340 € en 2019). On se rappellera qu'une augmentation du prix de location des salles du Domaine de Chastre est intervenue pendant cette période (+36%). En outre, l'organisation des vingt ans des Matinales de l'enfance au domaine d'Hélécine a aussi impacté de manière atypique cette dépense.

- 610 004 – location de matériel : il s'agit d'un quantum relativement modeste mais largement supérieur aux années antérieures. Ici aussi, à l'instar du 610 003, il y a lieu d'associer cette charge à l'anniversaire des Matinales pour lequel du matériel notamment de sonorisation a été nécessaire.

- 612 100 et 612 101 – téléphonie fixe et GSM : en 2017, la mise en place de divers outils avait permis une réduction des charges. Toutefois, en 2019, tant les coûts liés aux GSM – pourtant fixés par un marché public – que ceux liés à la téléphonie fixe sont repartis à la hausse.



- 612 305 : frais informatiques : les moyens alloués à l'informatique et repris dans ce poste ont augmenté très sensiblement entre 2017 et 2018 (+173%, de 11.629,69 € en 2017 à 31.841,40 €). Dans le rapport 2018 nous en expliquions les causes. 2019 permet une diminution des charges de ce poste (à 26.092,26 €, soit une réduction de 18%). Mais le quantum reste élevé car notre pourtant récent logiciel comptable (Easi) a déjà nécessité une mise à jour qui a impliqué des prestations facturées. Et par ailleurs, nous avons acquis les licences d'un interface pour les attestations fiscales.

- 612 211 – honoraires fiduciaire : la variation importante entre 2017 et 2018 avait fait l'objet d'une explication dans le rapport 2018 (pour rappel, 2018 semblait être une bonne année car peu coûteuse alors qu'il n'en était rien : la clôture 2017 fut pour de nombreuses raisons extrêmement laborieuse et une provision de 19.000 € avait été constituée. La reprise de cette provision n'a laissé qu'un faible complément à payer sur ce poste). La clôture 2018 ne fut pas sans peine, quoi que moins compliquée que 2017. Les montants reviennent à un volume plus courant avec 15.337,37 €.

- 613 100 : assurance incendie : les chiffres repris sur les trois dernières années pourraient laisser à penser qu'il y a une grande volatilité dans les montants payés pour la couverture incendie des bâtiments de Chastre et de Braine-l'Alleud. Il n'en est évidemment rien. 2017 et 2018 ne sont pas significatifs car il y a eu pendant ces années (en fait dès 2016) des légères erreurs dans les factures émises par notre assureur. Avec comme conséquence des imputations sur des exercices inappropriés. 2019 devrait correspondre, en ordre de grandeur, à ce qui aurait dû être porté en compte chaque année.

- 613 101 : responsabilité civile : *a contrario* de ce qui est dit au paragraphe précédent, mais sur base des mêmes causes, le montant 2019 en la matière ne correspond assurément pas à la réalité. Cependant, au moment de clôturer 2019, nous n'avions pas encore de chiffres plus « normaux » de la part de notre assureur. Il est donc plus que probable que l'exercice 2020 supportera une charge exceptionnelle dans ce domaine.

- 613 213 : honoraires avocats : les dépenses pour ces honoraires doublent en un an. Ce poste est particulièrement difficile à maitriser pour le Bureau exécutif. En effet, il s'agit de frais destinés à récupérer des sommes sinon perdues. Une balance *a priori* doit être faite entre l'investissement dans des poursuites civiles et le risque que le débiteur se révèle en fin de procédure définitivement défaillant. Nous pouvons toutefois constater que sur 2019 les reprises sur réduction de valeur sont plus importantes que les années précédentes, sans pour autant établir un lien.

- 613 218 – honoraires consultant RGPD : comme toutes les entreprises publiques, l'Intercommunale a été contrainte de se mettre en ordre au regard du Règlement Général sur la Protection des Données. Avec l'aide déterminante de l'in BW, un marché public conjoint a abouti à la désignation de la société de consultance Procsima Group. Le marché prévoyait 40.000 € de charges sur 2019. Mais l'agenda n'a pas permis la réalisation de l'entièreté des prestations prévues. Une partie a donc été reportée sur 2020. Nonobstant, cela représente une charge de 32.742,6 € sur 2019, soit ... 17% du déficit. Sans aucun doute, la protection des données a un prix !

- 618 100, 101 et 200 : organes de gestion : les dépenses pour les organes de gestion croissent de 16,8%. Ni les jetons de présence ni les rémunérations n'ont fait l'objet de modification entre 2017 et 2019. Par contre, ces organes de gestion se sont réunis plus souvent en 2019 que les années précédentes (10 Bureaux et 4 Conseils d'administration en 2018 pour 13 Bureaux et 6 conseils d'administration en 2019). Avec un taux de présence important. Ces deux facteurs poussent à la hausse la charge inhérente à la vie démocratique de l'ISBW.

- 613 311 – frais de représentation : les frais de représentation fondent de 56 % pour n'atteindre plus que 170,90 €.

Frais de personnel (comptes de classe 62)

- Masse salariale[9] : comme signalé en introduction de ce rapport, la masse salariale globale de l'ISBW a crû entre 2018 et 2019 de 2,96%.
  On constate toutefois une augmentation de 5% du brut pour le personnel (et en conséquence, une croissance parallèle de l'ONSS) et une diminution de 8% du brut (et de l'ONSS) pour les accueillantes. Ceci est évidemment dû à la passerelle créée par l'ONE et destinée à permettre, dans un premier temps à un nombre limité d'accueillantes, de passer du statut de conventionnée à un statut d'employée contractuelle classique. A l'ISBW, cela a concerné 10 accueillantes en 2019.
  Si on neutralise ce passage, la progression du brut personnel + ONSS patronale + chèques repas (nets) passe largement en dessous de l'inflation et confine même à une légère décroissance pour les chèques repas.

	2018	2019	2019 sans accueillantes	Croissance hors accueillantes
BRUT	6 100 152,63 €	6 404 209,92 €	6 169 543,33 €	1,14%
ONSS PATRONALE	1 836 210,18 €	1 917 717,45 €	1 856 925,72 €	1,13%
CHÈQUES REPAS NETS (valeur faciale- participation travailleur)	64 719,53 €	67 165,69 €	64 130,70 €	-0,91%

[9] Addition des comptes 620.200, 620.201, 620.210, 621.000, 621.010, 621.020, 621.080, 621.110, 622.110, 624.510, 625.000 et 625.100.

Or, comme signalé plus haut, les subsides de l'ONE pour les accueillantes contractuelles couvrent presque intégralement les charges. La croissance globale de la masse salariale (+5%) n'est donc pas un phénomène inquiétant. Elle est, en termes réels, de 50% inférieure à celle constatée en 2018 (+2,48%), pourtant modérée.
En outre, comme signalé également en début de ce rapport, le ratio entre les charges de personnel et l'ensemble des charges diminue pour la première fois depuis plusieurs années (85,96% contre 87,26% en 2018).

- 624 500 : Autres frais de personnel : ce compte (3.270,73 €) concerne l'aménagement d'un véhicule pour un agent porteur de handicap. L'AVIQ a accepté le financement de cet aménagement à condition qu'il soit sollicité par l'employeur de l'agent et que ce soit cet employeur qui perçoive le subside. L'ISBW a en conséquence payé la facture de cet aménagement (charges au 624 500) et reçu en subside l'équivalent exact que l'on retrouve « dans » le poste 740 406.

Conclusions pour les charges

Les charges progressent de 3,65% et surtout elles croissent 1% plus vite que les recettes.
Les obligations consécutives à la protection des données est un facteur, non maitrisable, qui a influé sur ce résultat.
L'équilibre de l'Intercommunale ne peut se concevoir qu'à situation inchangée pour l'ensemble des variables qui pèsent sur ses charges.

Évènements importants survenus après la clôture de l'exercice

Il est évident que la crise à laquelle nous avons été confrontés aura une implication forte sur l'exercice 2020 de l'ISBW.
Pour plus d'explications, voyez ci-dessous le point relatif aux risques et incertitudes.

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.

Indications relatives à l'existence de succursales de la société

L'ISBW ne dispose d'aucune succursale.

Risques et incertitudes

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

L'Intercommunale fait à nouveau l'objet de l'application de l'article 3:6, 6° du Code des Sociétés et des Associations[10].

Quant à l'avenir, il faut sans doute distinguer deux temps :

1. L'avenir immédiat

L'Intercommunale comme chacun, comme chaque entreprise, chaque institution, subit au moment d'écrire ces lignes les conséquences de la pandémie du coronavirus.

Les effets du Covid-19 sur les finances de l'ISBW restent encore difficilement quantifiables.
Trois facteurs influenceront, positivement ou négativement, l'acuité de l'impact :

- La prise en charge par les pouvoirs subsidiants des charges de salaires pendant la période de crise : tous les services de l'ISBW sont restés actifs. Certains le devaient (aides familiales, accueil des enfants de 0 à 3 ans ou de 3 à 12 ans => secteurs « cruciaux »). Toutefois, les subsides sont souvent liés à l'effectivité de l'activité (ratio par rapport au nombre de journées d'accueil ...). A ce jour, la majeure partie des subsides de ce type a été garanti « comme si » il n'y avait pas eu de pandémie ;
- La contraction des recettes obtenues auprès de nos usagers : ces recettes représentent 14 % du financement de l'ISBW. Pas d'enfant en accueil, c'est pas de recettes parentales ... Dans ce domaine, toujours à ce jour, rien n'est proposé pour compenser la moins-value (que l'on peut estimer à plusieurs dizaines de milliers d'euros) ;
- Les dépenses urgentes faites pour garantir le bon fonctionnement des services et la sécurité des usagers et du personnel pendant la crise (gel hydroalcoolique, tenues de protection, visières, matériel informatique pour permettre le télétravail, ...).

L'ensemble de ces trois facteurs déterminera largement le résultat de 2020. Mais on peut espérer que l'impact sera circonscrit à un seul exercice et d'une ampleur modérée.

2. Le moyen terme

Dans les rapports de gestion des années précédentes du présent rapport, nous citions dans le désordre et sans hiérarchie les principales « variables » susceptibles d'influencer parfois en bien, parfois en mal, une institution comme l'ISBW :

- L'avenir – ou pas – des provinces en Région wallonne ;
- Le badging des enfants à l'accueil extrascolaire ;
- Le déménagement indispensable du SAPH afin d'avoir des locaux PMR et l'éventuel déménagement à sa suite de l'un ou l'autre service de l'ISBW basé actuellement dans les locaux trop étroits et de plus en plus coûteux de Chastre ;
- La question de l'adéquation et de la qualité des locaux où travaillent les agents de l'Intercommunale ;
- La réforme des aides à l'emploi ;
- …

L'avenir des provinces n'est pas remis en cause à court terme.
Le badging est généralisé et fonctionne.
Le SAPH a trouvé des locaux à Wavre.
La question des locaux de Chastre et de la réforme des aides à l'emploi restent d'actualité sous la forme de points d'interrogation.

[10] Le rapport de gestion visé à l'article 3:5 comporte :.(…) 6° au cas où le bilan fait apparaître une perte reportée ou le compte de résultats fait apparaître pendant deux exercices successifs une perte de l'exercice, une justification de l'application des règles comptables de continuité.

Mais plus fondamentalement, le Conseil d'administration a décidé de sonder dépenses et recettes afin d'arrêter des mesures propres à assurer un équilibre pérenne à l'Intercommunale.
L'objectif était que ce plan soit soumis à l'Assemblée générale de décembre 2020. Ce délai ne pourra être tenu en raison des circonstances sanitaires.

Situation du personnel – emploi

L'Intercommunale est un employeur stable : autour des 250 membres du personnel si l'on tient compte des agents et des accueillantes conventionnées.
Cette assimilation est nécessaire à la transparence des chiffres puisque le statut d'accueillante conventionnée est en extinction et qu'à l'exception des co-accueillantes, toutes les accueillantes sont destinées à terme à entrer dans le cadre contractuel de l'institution ; donc à faire partie *sensu stricto* du personnel de l'ISBW.
Sous cette réserve et dans l'attente d'une nouvelle lettre de mission fixée dans le plan stratégique remanié, aucune initiative, aucune initiative ayant un impact significatif sur l'emploi n'est prévue.

Organes de gestion et statistiques

Le Bureau exécutif s'est réuni à 13 reprises.

Le Conseil d'administration a tenu 6 réunions qui ont principalement porté sur les points cycliques comme le budget 2020 ; les comptes et résultats 2018 ; le bilan 2018 ; le rapport d'activité 2018 et le rapport de gestion 2018.
Un autre objet important de ces réunions fut la mise en place des nouveaux organes de gestion consécutifs aux élections locales.

Il y a eu 2 réunions de concertation/négociation avec les organisations syndicales.

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

Conseil d'administration		début de mandat	fin de mandat	présences	montants perçus
Sophie	Agapitos	25/06/19	en cours	4/4	246,00 €
Stéphanie	Bury	25/06/19	en cours	3/4	224,00 €
Marie-Céline	Chenoy	avant 2019	25/06/19	0/4	0,00 €
Carl	Cambron	25/06/19	en cours	0/4	0,00 €
Anne	Darmstaedter	25/06/19	en cours	4/4	386,00 €
Annie	Delmez	25/06/19	en cours	4/4	307,00 €
Fabienne	Gendarme	avant 2019	en cours	3/6	184,00 €
Ludivine	Henrioulle	avant 2019	en cours	5/6	233,00 €
Carine	Hermal	avant 2019	en cours	3/6	226,00 €
Patricia	Lebon	25/06/19	en cours	2/4	152,00 €
Anne	Masson	25/06/19	en cours	4/4	0**
Jean-Luc	Meurice	avant 2019	en cours	3/6	241,00 €
Jacques	Otlet	avant 2019	en cours	2/4	145,00 €
Françoise	Peeterbroeck	avant 2019	en cours	3/6	180,00 €
Gaetan	Pirart	avant 2019	en cours	4/6	279,00 €
Louison	Renault	21/01/19	25/06/19	2/2	0**
Lionel	Rouget	avant 2019	en cours	5/6	427,00 €

Tanguy	Stuckens	avant 2019	25/06/19	1/2	0,00 €
Benoît	Thoreau	25/06/19	en cours	4/4	290,00 €
Joseph	Tordoir	25/06/19	en cours	2/4	145,00 €
Charles	Traoré	25/06/19	en cours	3/4	202,00 €
Michel	Tricot	avant 2019	en cours	6/6	357,00 €
Patricia	Venturelli	avant 2019	en cours	0/2	0,00 €
Cédric	Verté	25/06/19	en cours	2/4	159,00 €

* Un nouveau Conseil d'administration a été mis en place en juin 2019. Certains membres ont été reconduits, d'autres pas. De ce fait, le nombre de conseils auxquels chaque administrateur a été convoqué varie entre 2 et 6.

** La présidence bénéficie d'une indemnité forfaitaire qui exclut tout autre avantage ou remboursement. Il n'y a donc pas de frais de déplacement remboursés à la présidence.

Bureau exécutif		Présences	Frais de déplacement	Jetons
Sophie	AGAPITOS	9/9	125 €	360 €
Ludivine	HENRIOULLE*	11/13	154 €	540 €
Carine	HERMAL	4/4	66 €	240 €
Jean-Luc	MEURICE	3/4	58 €	180 €
Tanguy	STUCKENS	1/4	0 €	60 €
Joseph	TORDOIR	8/9	71 €	360 €
Michel	TRICOT	9/9	77 €	420 €

* Quatre réunions du BE ont été tenues avant l'installation du nouveau Conseil d'administration en juin 2019, et 9 après avec les nouveaux membres. Mme Henrioulle est la seule qui fut reconduite au sein du Bureau exécutif.

** Le montant du jeton de présence pour le Bureau exécutif est identique (60 €/brut) à celui du Conseil d'administration. Et il ne peut y avoir qu'un seul jeton quand une réunion du Conseil d'administration se tient le même jour qu'une réunion du Bureau exécutif. S'il y a eu le même jour une réunion des deux organes, le jeton de présence n'est comptabilisé que dans le tableau du Conseil d'administration ci-dessus. Ce qui explique que parfois, les montants des jetons de présence du Bureau exécutif ne correspondent pas au nombre de réunions multiplié par 60 €.

Présidence		Présences		Indemnités
Anne	MASSON	9/9	0 €	11.241,06 €
Louison	RENAULT	4/4	0 €	10.304,31 €

* M. Renault fut Président de février à juin 2019. Mme Masson a commencé son mandat en juillet 2019.

Structure de l'Intercommunale :

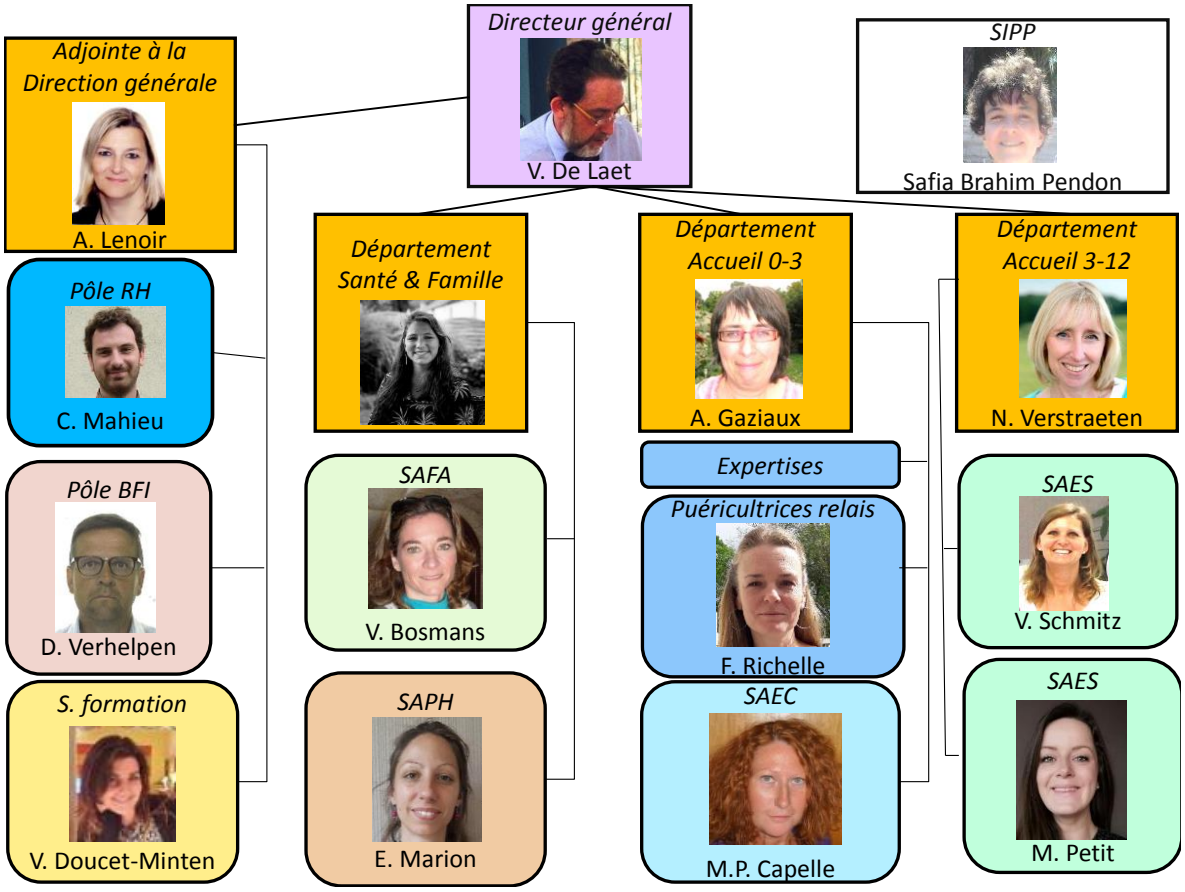
La structure d'une entreprise définit les relations hiérarchiques et fonctionnelles entre les divers collaborateurs : il s'agit de la répartition des responsabilités et du mode de communication interne à l'entreprise.

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 commandement.

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 » (service du personnel, service comptabilité, économat et informatique) regroupés dans les pôles Ressources humaines et Budget et Finances. Les deux chefs de Pôles étant responsables devant l'Adjointe à la Direction générale.

Organigramme fonctionnel :

Organigramme au 31 décembre 2019 :



Lexique :
Pôle RH : Pôle des Ressources humaines
Pôle BF : Pôle Budget et Finances
SAFA : Service d'Aide aux Familles et aux Aînés
SAE : Service d'Accueillantes d'Enfants Conventionnées
S. Formation : Service Formation (interne et externe)
SAPH : Service d'Accompagnement de la Personne Handicapée et Jobcoaching
SAES : Service d'Accueil Extrascolaire et des plaines

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 10 décembre 2019, l'Assemblée générale adoptait un plan stratégique 2020-2022, ainsi qu'un budget 2020.
Simultanément, l'Assemblée validait une feuille de route ainsi qu'une méthodologie afin de développer un screening des dépenses, un benchmark des recettes et une présentation des comptes sous une forme analytique par service en répartissant les charges communes sur les services de base. Ainsi outillé, le Conseil d'administration ambitionne de présenter un nouveau plan stratégique à l'Assemblée générale.
Le plan stratégique tel qu'adopté le 10 décembre 2019 est et reste le seul pertinent en l'espèce jusqu'à l'adoption du nouveau plan stratégique.

Annexe 1 : Rapport du Comité de rémunération du 6 juin 2020 :

Participants : Gaëtan Pirart (Président), Anne Darmstaedter, Stéphanie Bury, Charles Traoré, Lionel Rouget.

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 ;
Vu l'arrêté du Gouvernement wallon de pouvoirs spéciaux no 32 relatif à la tenue des réunions des organes des intercommunales, sociétés à participation publique locale significative, associations de pouvoirs publics visées à l'article 118 de la loi du 8 juillet 1976 organique des centres publics d'action sociale, sociétés de logement de service public, ASBL communales ou provinciales, régies communales ou provinciales autonomes, associations de projet ou tout autre organisme supralocal ayant pris la forme d'une société ou d'une association ;
Considérant que le Comité de rémunération s'est régulièrement réuni par visioconférence ce 4 juin 2020 ;

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

Rapport de l'année 2019 :

Organes de gestion :

Article 1er :

1. Pour les membres de l'Assemblée générale, pas de jeton ni d'autre rétribution :
   - montant versé en 2019: 0 € ;
2. Pour les membres du Conseil d'administration et du Comité directeur : 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 2019 : 7.095 € (ventilation en annexe 1) ;
3. Pour les membres du Comité de rémunération : pas de jeton ni d'autre rétribution :
   - montant versé en 2019: 0 € ;
4. Présidence : 23.504,06 €/brut/an (liquidé par mensualités) pour toutes rétributions ou autres avantages en nature :
   - montant total brut versé en 2019 : 21.545,37 € (ventilation en annexe 1).

La liste nominative des montants attribués en 2019 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 2019, 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 A6 ou A7 (échelles RGB), un double pécule de vacance et une prime de fin d'année, tous deux calculés suivants le règles applicables à tous les agents de l'ISBW ;
    - Montant brut versé en 2019 : 103.390,25 €.
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 2019 : 645 € (dont 234,35 € d'intervention personnelle).

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

Article 3 :
L'application de 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 : 403.599 habitants, soit un score de 0,75 ;
- Critère 2 : chiffre d'affaire en 2019 : 10.165.490,79, soit un score de 0,5 ;
- Critère 3 : nombre d'ETP : 189,79, 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 non indexé (indice pivot 138,01 du 1/1/1990).

Article 4 :
Le Comité recommande propose d'arrêter les règles suivantes avec effet au 1er janvier 2020 :

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 1/12ème 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

Annexe 2 : Plan financier pluriannuel

Le décret impose également un plan financier pluriannuel.

Etant donné les nombreuses incertitudes (conjoncturelles et structurelles), l'exercice – réalisé sur base de « toutes choses étant égales » - donne le résultat repris ci-dessous. Il répond au prescrit du Code de la Démocratie Locale et de la Décentralisation.

Mais l'objectif du Conseil d'administration reste que « toutes choses » ne soient justement pas égales et que l'Intercommunale adopte un plan stratégique qui permette d'amener l'équilibre.

Fort de ces réserves et suivant les indications du Bureau du plan[11] pour les prochaines années, on peut, avec une marge d'erreur potentiellement large, établir le plan financier suivant :

	2017	2018	**2019**	2020 (budget)	2021	2022	2023
Facturation aux bénéficiaires/chiffre d'affaire	1 414 585,38 €	1 443 612,17 €	**1 450 333,18 €**	1 508 947,00 €	1 524 036,47 €	1 542 324,91 €	1 565 459,78 €
Autres produits d'exploitations	8 309 497,73 €	8 454 520,91 €	**8 715 157,61 €**	9 022 908,96 €	9 113 138,05 €	9 222 495,71 €	9 406 945,63 €
Produits financiers	37,83 €	22 346,12 €	**22 243,09 €**	22 250,37 €	22 250,37 €	22 250,37 €	22 695,38 €
TOTAL RECETTES	9 724 120,94 €	9 920 479,21 €	10 187 733,88 €	10 554 106,33 €	10 659 424,89 €	10 787 070,99 €	10 995 100,78 €
Charges liées à l'exploitation/achats	305 893,78 €	328 076,09 €	**312 315,10 €**	301 420,00 €	303 982,07 €	307 933,84 €	313 476,65 €
Frais généraux/services et biens divers	755 359,92 €	766 606,39 €	**887 086,17 €**	929 276,75 €	963 569,52 €	976 095,92 €	995 617,84 €
Frais de personnel/rémunérations, charges sociales	8 569 742,89 €	8 815 541,97 €	**9 070 699,33 €**	9 538 297,13 €	9 700 448,18 €	9 875 056,25 €	10 087 369,96 €
Dotations aux amortissements et réductions de valeurs + Perte créances	82 199,29 €	92 459,57 €	**93 646,34 €**	59 780,66 €	60 258,91 €	60 861,49 €	62 383,03 €
Autres charges d'exploitations	7 919,96 €	9 448,93 €	**14 629,94 €**	7 100,00 €	7 156,80 €	7 249,84 €	7 394,84 €
Charges financières	2 816,12 €	3 046,95 €	**2 027,72 €**	2 754,53 €	2 754,53 €	2 757,28 €	2 812,43 €
Impôts	188,98 €	155,12 €	**271,05 €**	0,00 €	100,00 €	101,30 €	103,33 €
TOTAL CHARGES	9 724 120,94 €	10 015 335,02 €	10 380 675,65 €	10 838 629,07 €	11 038 270,01 €	11 230 055,93 €	11 469 158,07 €
BENEFICE/PERTE	0,00 €	-94 855,81 €	**-192 941,77 €**	-284 522,74 €	-378 845,11 €	-442 984,94 €	-474 057,29 €

*

* *

[11] Notons qu'en ce début de mois de juin, le Bureau du plan, s'il établit des prévisions pour 2020 et 2021, reconnaît néanmoins que ces dernières sont susceptibles de modifications importantes en fonction de l'évolution de la pandémie. A ce jour, le Bureau table sur une inflation de 0,8 % en 2020 et de 1,3% en 2021.