

**Rapport de gestion  
du Conseil  
d'administration  
- exercice 2021 -**



**ISBW**  
**2021**



## I. Table des matières

II. QUELQUES CHIFFRES CLES.....	2
III. ÉVOLUTION – GRAPHIQUE.....	2
INTRODUCTION METHODOLOGIQUE .....	3
IV. 2021, UNE SECONDE MAIS DIFFERENTE ANNEE COVID.....	3
2021 UNE SECONDE ANNEE COVID - IMPACT SUR LES CHARGES :.....	3
2021 UNE SECONDE ANNEE COVID - IMPACT SUR LES RECETTES EN GENERAL :.....	4
2021 UNE SECONDE ANNEE COVID - IMPACT SUR LES RECETTES DE L'ACCUEIL EXTRASCOLAIRE :.....	4
2021 UNE SECONDE ANNEE COVID - IMPACT SUR LES RECETTES DES FORMATIONS SUBSIDIEES :.....	5
2021 UNE SECONDE ANNEE COVID – CONCLUSION :.....	5
V. 2021 AU REGARD DES AUTRES ANNEES.....	6
LES EVOLUTIONS QUI VONT DANS LE BON SENS :.....	6
LES EVOLUTIONS AUXQUELLES IL FAUT ETRE ATTENTIF :.....	9
CONCLUSIONS POUR LES EVOLUTIONS HORS COVID :.....	10
VI. CONCLUSION SUR L'ANNEE 2021.....	10
UNE DERNIERE REMARQUE D'IMPORTANCE AU SUJET DU SUBSIDE EXCEPTIONNEL DE 320 000 € DE LA PROVINCE :.....	10
VII. ÉVENEMENTS IMPORTANTS SURVENUS APRES LA CLOTURE DE L'EXERCICE.....	11
VIII. INDICATIONS RELATIVES AUX ACTIVITES EN MATIERE DE RECHERCHE ET DE DEVELOPPEMENT.....	11
IX. INDICATIONS RELATIVES A L'EXISTENCE DE SUCCURSALES DE LA SOCIETE.....	11
X. RISQUES ET INCERTITUDES .....	11
XI. QUELLES MESURES ENVISAGER – ARTICLE 3:6,1 <sup>ER</sup> , 6 <sup>O</sup> DU CDSA.....	11
XII. ARTICLE 51 DES STATUTS.....	12
XIII. SITUATION DU PERSONNEL – EMPLOI.....	13
XIV. MANDAT DU REVISEUR D'ENTREPRISES .....	13
XV. ORGANES DE GESTION ET STATISTIQUES.....	14
XVI. APPLICATION DE L'ARTICLE 3:12 DU CODE DES SOCIETES ET DES ASSOCIATIONS.....	15
XVII. STRUCTURE DE L'INTERCOMMUNALE :.....	16
XVIII. ORGANIGRAMME FONCTIONNEL :.....	17
XIX. LIGNES DE DEVELOPPEMENT :.....	18
XX. ANNEXE 1 : RAPPORT DU COMITE DE REMUNERATION DU 27 AVRIL 2021:.....	18
XXI. ANNEXE 2 : PLAN FINANCIER PLURIANNUEL.....	20

## II. Quelques chiffres clés

Total des **recettes**<sup>1</sup> de l'exercice 2021 : **10.900.574,80 €** (en croissance de 6,9% % par rapport à 2020) ;

Total des **charges**<sup>2</sup> de l'exercice 2021 : **10.671.544,29 €** (en augmentation de 2,39 % par rapport à 2020) ;

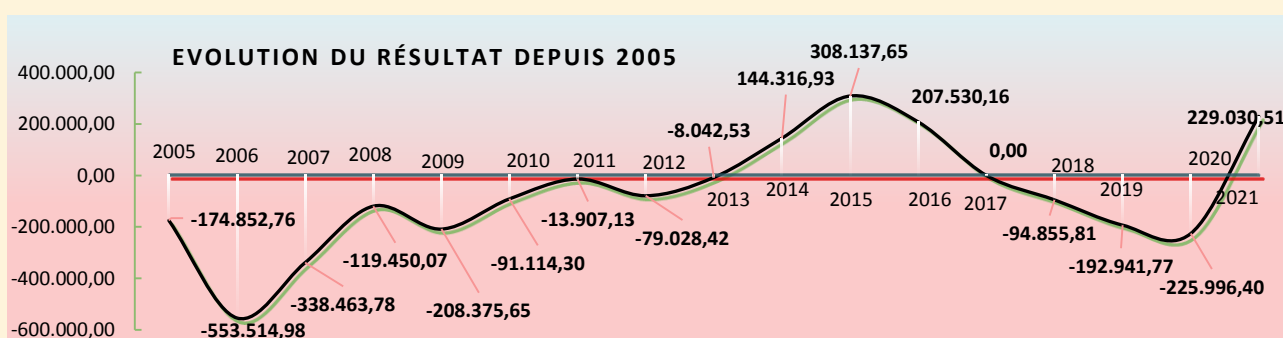
**Résultat** de l'exercice 2021 : **229.030,51 €** ;

**Masse salariale**<sup>3</sup> de l'exercice 2021 : **9.462.561,71 €** (en augmentation de 2,76 % par rapport à 2020) ;

Ratio de la part salariale dans les charges en 2021 : **88,67 %** (contre 88,39% en 2020) ;

Pied de bilan au 31/12/2021 : **2.318.743,35 €** (après affectation du boni).

## III. Évolution – graphique



2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
-174.852,76	-553.514,98	-338.463,78	-119.450,07	-208.375,65	-91.114,30	-13.907,13	-79.028,42	-8.042,53	144.316,93	308.137,65	207.530,16	0,00	-94.855,81	-192.941,77	-225.996,40	229.030,51

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

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

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

## Introduction méthodologique

Après l'année 2020, l'année 2021, empoisonnée elle aussi par le Covid, se caractérise par sa singularité.

La pandémie a à nouveau bousculé toutes les logiques budgétaires et financières. Et en plus, d'une manière différente de l'année 2020.

En outre, le problème généré par le risque de recours à l'article 51 des statuts en raison des pertes cumulées a nécessité une intervention déterminante de la Province par un apport – one shoot – de 320.000 €.

La conséquence logique est que les résultats de l'année 2021 ne peuvent pas être analysés comme le prolongement « normal » des années ante-Covid ni même comme l'année 2021. C'est un exercice sui generis.

L'impact de la pandémie sur l'exercice 2021, tout comme il l'a été sur l'exercice 2020, n'est pas aisément mesurable.

D'abord parce que la Covid-19 a eu de nombreux effets indirects perdus dans d'autres facteurs.

Ensuite également parce que plusieurs pouvoirs subsidants, à l'instar ici aussi de 2020, sont intervenus pour limiter les effets négatifs sur les recettes de l'Intercommunale. Mais le quantum de ces prises en charge n'est pas toujours connu au moment de la clôture.

Par exemple, dans le rapport de gestion 2020, nous signalions que l'ONE avait pris l'engagement de couvrir une partie du manque à gagner sur la participation financière des parents à l'accueil extrascolaire, mais n'avait pas donné de précision susceptible de comptabiliser ces montants dans la clôture 2020.

C'est pourtant plus de 100.000 € que l'ISBW a perçu en juillet 2021 ... et qui se retrouvent donc dans le compte 2021.

Et sans doute l'exercice 2022 bénéficiera aussi de cet effet retard des interventions de pouvoirs subsidants (une intervention de l'ONE à nouveau pour pallier les moindres recettes à l'accueil extrascolaire en 2021 est annoncée ... mais à nouveau sans plus de précision à ce stade).

Néanmoins, sous la couche d'incertitudes et de variations inhérentes à la pandémie, les comptes tels que présentés permettent de tirer certains enseignements.

## IV. 2021, une seconde mais différente année Covid

### 2021 une seconde année Covid - Impact sur les charges :

Si l'on regarde l'évolution sur trois années, pour certaines charges l'impact du Covid est clairement identifiable. A ce titre on peut noter :

		2019	2020	2021
<b>600003</b>	DEFRAIEMENT ACCUEILLANTES 0-3 EN FORMATION	1.554,18	302,26	1.149,00
<b>600004</b>	HONORAIRES COLLABORATEURS EXTERIEURS	85.574,23	54.502,00	39.089,15
<b>600050</b>	GOUTERS EXTRA-SCOLAIRE PLAINES	120.245,70	47.771,41	46.597,57
<b>613240</b>	FORMATIONS-COLLOQUES (pour le personnel)	37.093,43	16.795,54	26.701,66
<b>613300</b>	FRAIS KM MISSIONS	321.446,04	255.664,83	297.083,10
<b>620201</b>	DEPLACEMENTS domicile/lieu de travail	72.711,09	53.678,42	58.689,41

On peut noter une tendance : sauf pour les formateurs extérieurs (**600 004**), l'année 2021 situe ces dépenses, en raison du Covid, à un niveau inférieur à celui de 2019 mais supérieur à celui de 2020.

Il y a donc une reprise, mais qui reste néanmoins en deçà de ce qu'une évolution linéaire dans le prolongement de 2019 aurait dû, normalement, donner.

Les collaborateurs extérieurs (formateurs extérieurs) sont quelque peu atypiques : pour eux, l'année 2021 fut sur un mode plus faible encore que l'année 2020.

Il faut noter que 2022 s'inscrit déjà résolument dans une reprise vers un niveau « normal ».

Enfin, en se limitant à ces dépenses particulièrement symptomatiques, la somme de ces charges est inférieure de 170.000 € en 2021 par rapport à 2019.

Par contre, ces charges sont en 2021 supérieures de 40.600 € par rapport à 2020.

2021 est donc clairement une année de redémarrage.

### 2021 une seconde année Covid - Impact sur les recettes en général :

De la même manière que pour les charges, si l'on regarde l'évolution sur trois années, pour certaines recettes l'impact du Covid est clairement identifiable.

Dans un premier temps, des recettes autres que celles de l'accueil extrascolaire :

		2019	2020	2021
<b>703002</b>	BABY-SITTING	1.530,00	1.890,00	0,00
<b>703004</b>	MATINALES DE L'ENFANCE	11.982,00	278,00	1.638,00
<b>740202</b>	CPAS MAISON DE JOUR SAFA	14.482,27	6.618,24	5.846,62

Pour le babysitting, on se rappellera qu'en juin 2020 tout un chacun pensait que nous sortions de la pandémie et les formations se sont effectivement données pendant les jours blancs. En juin 2021, l'espoir était déçu et les formations ont été annulées.

Les Matinales de 2020 furent presque toutes annulées. En 2021 le Service formation a proposé un équivalent aux Matinales sous un format webinaire. Aucune Matinale « classique » n'a néanmoins pu se tenir en présentiel.

La maison de jour de Chaumont-Gistoux a vécu avec les variations des règles sanitaires. En 2021 comme en 2020.

Pour bien comprendre les comptes 2021, il est essentiel ici de distinguer deux catégories de recettes : celles de l'accueil extrascolaire et celles des formations subsidiées.

### 2021 une seconde année Covid - Impact sur les recettes de l'accueil extrascolaire :

Le compte comporte deux grandes sources de recettes : la participation financière des parents d'une part, le subside de l'ONE (accueil de type II) d'autre part. Elles s'établissent sur les trois dernières années comme suit :

		2019	2020	2021
<b>701200</b>	EXTRA SCOLAIRE (factures de ventes)	645.416,60	552.401,85	405.514,50
<b>701210</b>	PLAINES (factures de ventes)	163.808,25	131.444,00	140.976,90
<b>740503</b>	SUBSIDE ONE EXTRA SCOLAIRE TYPE 2	3.375.335,22	3.465.480,44	3.568.197,82
	Total :	4.184.560,07	4.149.326,29	4.114.689,22

On distingue immédiatement que le Covid a impacté les recettes parentales, subséquemment à la fermeture des écoles et au télétravail des parents. De 2019 à 2021, cela représente plus de 32 % de contraction des recettes (de 809.224,75 € à 546.491,40 € en 2021, soit une réduction de 262.733,45 €).

Toutefois, le subside de l'ONE croît lui de 192.862,60 € en trois années.

La balance des deux limites la réduction des recettes entre 2019 et 2021 à 68.870,85 €.

Mais, comme signalé plus haut, en juillet 2021, l'ISBW a reçu de l'ONE, pour compenser les moindres recettes parentales en 2020, un peu plus de 102.000 €, comptabilisés en 2021.

A ce jour, la différence entre 2019 et 2021 est en réalité de l'ordre de 69 000 + 102 000 € = 171.000 €.

Mais – second mais ! – il est certain que l'ONE, dans les semaines ou les mois à venir, interviendra à nouveau pour le manque à gagner de 2021 cette fois. L'expérience de 2020 démontre qu'il est impossible de prévoir le volume de cette intervention. Mais il y en aura une, qui comblera tout ou partie des 149.000 € évoqués ci-dessus. Et cette intervention sera comptabilisée en subsides pour année antérieure sur l'exercice 2022.

### 2021 une seconde année Covid - Impact sur les recettes des formations subsidiées :

L'ONE est aussi intervenu pour couvrir le déficit de recettes pour les formations subsidiées, mais ici adéquatement et dans les temps pour l'exercice 2021. Cette prise en charge a été de 78.000 €.

Ainsi compris, l'évolution sur les trois années de référence est la suivante :

		2019	2020	2021
<b>703000</b>	PARTICIPATION FORMATIONS - COLLOQUES	48.043,69	17.072,68	16.978,71
<b>740501</b>	SUBSIDE ONE - FORMATIONS	122.691,88	113.013,84	117.403,15
	total :	170.735,57	130.086,52	134.381,86

On constate que le différentiel entre 2019 et 2020 est de 40.000 € si l'on ne regarde que la comparaison avec ces deux postes.

Avec l'intervention de 78.000 €, 2021 offre des recettes supérieure à 2020 (de moins de 5 000 € toutefois) et reste très en deçà de 2019.

### 2021 une seconde année Covid – conclusion :

Dans le rapport de gestion de l'exercice 2020, nous avons tenté d'évaluer l'impact Covid dans sa globalité.

Les deux subsides exceptionnels de l'ONE perçu mi-2021 pour l'année 2020 nous démontrent qu'il était présomptueux de faire une estimation de l'impact du Covid. En l'espèce, notre évaluation de 2020 sous estimait les recettes d'au moins 102.000 €.

Nous ne referons donc pas vainement un tel exercice d'évaluation pour 2021 dans le présent rapport. Cette estimation n'aurait de sens qu'en pleine connaissance des possibles ou probables interventions de pouvoirs subsidiants pour l'année écoulée.



En conclusion de cette partie consacrée aux effets financiers de la Covid, les comptes, tant en recettes qu'en dépenses, sont très logiquement influencés par la pandémie.

Avec cependant un élément notable : 2021 n'est pas une répétition de 2020. Dès l'exercice 2021, surtout le second semestre, la pandémie a été gérée autrement – notablement dans les écoles – et les chiffres en prennent la mesure en montrant une reprise des recettes.

## V. 2021 au regard des autres années

### Les évolutions qui vont dans le bon sens :

Parmi les produits qui augmentent ou les charges qui diminuent, il faut remarquer neuf éléments sans lien avec la pandémie et qui méritent quelques commentaires.

Le **compte 701201** annonce une recette de 22.605,00 € en 2021 et aucune en 2020 ou 2019. Il s'agit en réalité d'un accord intervenu en 2020 avec Ottignies-Louvain-la-Neuve afin que certains enfants, pris en charge par nos animateurs en raison de question de bus, ne fassent pas l'objet d'une facturation aux parents mais d'une prise en charge équivalente par la Ville. Toutefois, pour diverses raisons, cette facturation n'a été faite qu'après la clôture 2020 et ce montant se retrouve en recettes exceptionnelles d'un exercice précédent dans le compte 2021.

Le résultat 2021 des puéricultrices relais est à souligner (**compte 702 000**). Si 2020 avait de manière très prévisible – accusé le coup, 2021 a permis de réaliser plus de journées de prestation (facturées) qu'en 2019. Ainsi, les recettes passent de 55.165,52 € en 2019 à 59 154,40 € en 2021. Les jours prestés s'établissent pour ces trois dernières années comme suit : 2019 : 425 ; 2020 : 381,5 ; 2021 : 444,5 journées facturées.

Le **compte 740 100** (participation communales au service des accueillantes d'enfants) fait apparaître une croissance importante sur les trois dernières années : 351% d'augmentation. Il faut cependant lire ce compte en le cumulant avec les participations des CPAS à ce service (**740 201**). Ensemble, ces deux postes passent de 72.666,67 € en 2019 à 80.096,68 €. Une croissance moindre et due à la reprise des accueillantes de La Hulpe.

L'augmentation du compte des participations communales aux charges liées au personnel de l'accueil extrascolaire (**740 104**) est également très importante. De 365.345,39 € en 2019, ce sont 503.614,34 € qui ont été facturés aux communes en 2021.

Cette augmentation est multifactorielle :

D'abord, les factures adressées aux communes pour des animateurs sont basées sur les coûts réels. Or, les aléas du service ont induit que ce dispositif a concerné des animateurs avec une plus grande ancienneté ces dernières années.

Ensuite, une commune partenaire a demandé à l'ISBW d'assurer le remplacement de deux agents communaux de renfort admis à la pension. Ici aussi, les coûts réels de ces deux animateurs sont pris en charge par la commune.

Enfin, les conventions avec les communes prévoient (article 15.3) que si une commune s'est engagée à fournir du personnel de complément mais ne peut, dans les faits, le réaliser,



l'ISBW pallie à cette défaillance moyennant facturation – encore une fois – des coûts réels. En 2021, c'est sur presque pendant toute l'année qu'un animateur a renforcé un lieu d'accueil à charge de la commune.

Ces différents éléments expliquent les 37,85 % d'augmentation de ce poste en trois années.

En 2021, le **compte 740 300** (dotation provinciale) doit être bien compris pour lire correctement le résultat.

D'abord, il faut se rappeler que la Province, pour des raisons budgétaires, avait pris la décision de réduire la majeure partie de ses subsides de 5% en 2021 et de 5 % de plus en 2022.

Le montant de la dotation tel que le contrat de gestion le prévoyait aurait dû être de 2 405 949,58 € (montant était repris au budget 2021). La Province a toutefois décidé de ramener ce montant à 2.405.949,58 € - 5% = 2.285.652,13 €.

Cependant, la clôture de l'exercice 2020 a révélé que si l'ISBW ne bénéficiait d'aucune recette supplémentaire sur l'exercice 2021, l'article 51 des statuts (en application du CDLD) allait imposer à tous les actionnaires de l'Intercommunale (78% pour la Province, 22 % pour les communes) de combler le déficit cumulé. Une évaluation faite au début de l'été 2021 démontrait que 320.000 € seraient nécessaires en 2021 pour éviter l'application de cette disposition contraignante.

C'est à cette fin que le Conseil Provincial a voté à l'unanimité un subside exceptionnel et complémentaire à la dotation de 320 000 €. Ainsi, c'est 2.285.652,13 + 320.000 = 2.605.652,13 € que la Province du Brabant wallon a effectivement versé en 2021 à l'ISBW.

Cette « injection salvatrice » a permis au Conseil d'administration de revoir, dans le courant de l'exercice mais avec application sur l'exercice 2022, l'ensemble des tarifs appliqués par les services.

Les recettes en provenance de l'AVIQ pour couvrir les frais de fonctionnement et de personnel du Service d'accompagnement de la personne handicapée (**compte 740 404**) passent en trois années de 206.268,36 € en 2019 à 258.356,43 € en 2021, soit une croissance de 25,25 %. L'explication est à trouver dans une plus grande stabilité de l'équipe : problème de recrutement, absences pour raisons médicales ou pour des maternités, les dernières années avaient été affectées par plusieurs périodes avec un volume de personnel restreint par rapport au cadre théorique. En 2021, l'équipe est revenue (presque) à la norme. Conséquemment, l'AVIQ a pris en charge des frais de personnel et de fonctionnement plus importants.

L'ONE, en ce qui concerne la subside du service des accueillantes (**compte 740 500**), a versé pour 2021 la somme de 757.934,05 €. Ce qui représente une augmentation modérée par rapport à 2020 (+ 5,65 %). Pour rappel, il faut éviter de remonter plus avant dans le temps pour ce subside. Il a en effet été modifié dans son essence : prise en charge plus importante des accueillantes salariées que des conventionnées – puisque la charge salariale est plus importante, modification du ratio personnel d'encadrement subsidié par accueillante, ...

Pour le **compte 740 501** (subside ONE pour les formations) - comme signalé en introduction - il faut l'analyser avec précaution : l'année 2021 a été catastrophique pour les formations. Toutes les formations en présentiel ou presque ont été annulées. Et seules quelques formations ont pu être transformées en formation en distanciel. Logiquement, le subside octroyé sur base du réalisé devait être substantiellement amputé. Et – a priori – il l'a été puisque ce ne sont que 39.306,25 € qui ont été effectivement versés au titre de subside



« ordinaire » pour l'année 2021. Le différentiel – 78.096,90 € - provient d'un subside exceptionnel de l'ONE destiné à couvrir les pertes de l'exercice.

Le **compte 748 000** (46.634,79 €) a triplé en trois années. Il s'agit du compte sur lequel l'ISBW impute les interventions des assurances dans les cas de sinistres. Sachant que les principaux « sinistres » sont des accidents de travail, si des recettes en hausse peuvent sembler être une bonne chose, leur nature en l'espèce nous fait espérer que ce compte diminuera les années suivantes.

En charge, le **compte 602 102** (quote-part crèche P'tits MousSES) passe à 0 €. Ceci est la consécration comptable de la décision de ne plus faire de cette crèche la crèche « d'entreprise » de l'ISBW. Cette décision est fondée à titre principal sur le constat que la moyenne d'âge des agents de l'ISBW sis à Chastre augmente sensiblement.

Avec comme conséquence que les 5 places d'accueil dans cette crèche réservées par l'ISBW n'étaient plus que rarement occupées par des enfants du personnel. L'Intercommunale s'est donc retirée de l'asbl et, après concertation avec les autorités communales, a mis fin à ce subside.

Est-ce une bonne nouvelle ? Le **compte 612 000** (eau gaz et électricité) n'a que faiblement crû depuis 3 ans (passant de 20.654,90 € à 21.267,58 €), soit moins de 3% en trois ans.

Cependant, on aurait pu espérer que le télétravail de ces deux dernières années aurait eu un impact à la baisse sur ces charges.

Un bâtiment très énergivore n'a toutefois pas permis d'avoir un return positif de cette pandémie sur ce poste.

Les **comptes 613213** et **613215** correspondants aux honoraires d'avocats et d'huissiers (missionnés pour des factures impayées) sont, ensemble, en hausse de 15,8 % (sans pour autant atteindre les montants de 2019 : 43.281,85 € en 2021 pour 48.818,74 € en 2019).

Ces charges sont toujours à mettre en parallèle avec les dotations pour réduction de valeurs et leurs reprises. En effet, dans un monde idéal, l'investissement réalisé en chargeant huissiers et avocats de poursuivre des débiteurs défaillants devrait être économiquement compensé par les sommes ainsi recouvrées.

Mais le monde réel ne correspond pas à cet idéal ... En l'espèce, les **comptes 634000** à **634110** qui portent sur les dotations pour réduction de valeurs et sur les reprises de ces dotations fluctuent sans lien évident avec les charges de recouvrement (charge négative, c'est-à-dire une récupération de 6.778,76 € en 2020 pour 7.831,91 € en 2021 ... contre une charge réelle (perte) de 452,92 € en 2019).

Il faut noter cependant que le lien n'est évidemment pas totalement absent entre procédures de recouvrement et recouvrement effectif. Si une partie de procédures, et coûts engendrés pour ces procédures, n'est jamais recouvré car le débiteur s'avère insolvable in fine, une partie est récupérée. Mais parfois plusieurs mois après les prestations et facturations des huissiers et/ou avocats. Pour imaginer cela, une prestation d'un huissier facturée en décembre 2020 a peut-être permis de récupérer des sommes en 2021. Le lien temporel entre les deux est difficile à établir et donc la comparaison stricte des charges et récupérations de créance sur un exercice est par nature partiellement biaisée.

Le **compte 613 218** « honoraire consultants extérieur & RGPD » diminue pour passer de 53.578,8 € en 2020 à 23.812,8 € en 2021. Le marché public destiné à permettre à l'Intercommunale de se mettre en conformité avec le RGPD prévoyait deux étapes : une première, importante, d'inventaire et de mise en conformité de l'existant. Cette première

étape est à présent réalisée à 95%. La seconde étape est le passage à la routine : disposer d'un délégué à la protection des données pour les éventuelles plaintes ou nouveaux traitements de données. Les prestations du consultant sont donc passées de 4 jours/mois à 2 jours/mois.

Les amortissements (**compte 630 00**) sont à un niveau plancher : 27.553,16 € (pour 93.193,42 € en 2019). Une grande partie du matériel informatique est à présent sorti d'amortissement. Et en raison du Covid, il n'a pas été possible de lancer les marchés publics nécessaires au renouvellement de ce matériel. Dans ces conditions, ce poste aurait dû être encore plus bas. Néanmoins, pour permettre le télétravail du personnel, tant en 2020 qu'en 2021, l'ISBW a acquis des ordinateurs portables. Mais l'amortissement de 5 ou 6 laptops ne compense la fin de l'amortissement des serveurs.

En 2022, il sera indispensable de pourvoir au renouvellement de ce matériel à présent obsolète.

### Les évolutions auxquelles il faut être attentif :

Plusieurs comptes de charges sont en augmentation, de même que certains comptes de produits sont en baisse et ce sans lien avec la pandémie.

Quelques évolutions sont justifiées, pour d'autres, il s'indique de rester vigilant pour la suite. Dans les deux cas, des explications sont pertinentes.

Le **compte** de recettes **740 101** (Participations communes administratifs 3-12 – accueil extrascolaire et plaines) est en diminution. De 212.762,10 € en 2019, il monte à 158.944,32 € en 2021, soit une contraction de 25,27%.

Il devrait se stabiliser à ce niveau. Pour rappel, ce poste couvre le personnel non pris en charge par le subside de l'ONE et qui est chargé de la gestion administrative du service. Or, une part importante de cette gestion consistait en l'encodage manuel des présences d'enfants à l'accueil.

En 2021, tous les lieux étaient enfin équipés d'un système de pointage automatique. De cette manière, il a été possible de réduire l'équipe d'encodage de 2/3 et de répercuter cette réduction des charges sur les factures adressées aux communes.

Cette réduction de recette est donc une bonne chose pour nos partenaires.

Le compte **610 503** (Renting bornes – accueil extrasolaire) enfle de 18,58% entre 2020 et 2021 (+ 7.200,60 €). L'année 2021 a été l'année de la fin de l'implémentation du système d'encodage par pointage des présences d'enfants à l'accueil extrasolaire.

La location des bornes destinées à ce pointage s'est étalée sur la période de mise en œuvre progressive. C'est pour cette raison que ce poste passe de 18.455,10 € en 2019 à plus de 45.000 € en 2021. A présent, l'ensemble des lieux d'accueil en sont équipés.

Ce qui ne signifie toutefois rien pour l'avenir. En 2022, le marché public initial sera échu. Un nouveau marché sera lancé pour ce pointage. Il est trop tôt pour savoir si celui-ci emportera une augmentation, une stagnation ou une diminution du prix de location.

## Conclusions pour les évolutions hors Covid :

- i** Etonnement, cette année 2021 n'apporte pas de surprise. Les variations dans l'un ou l'autre sens correspondent pour la majeure partie à des situations prévues et anticipées.  
L'élément essentiel – et salvateur – qui sort du lot est assurément l'intervention de 320.000 € complémentaire à la dotation de la Province.  
Notons, pour être complet, que si la dotation n'avait pas été réduite d'abord de 5%, le complément salvateur aurait pu se réduire à 199.702,52 € avec exactement le même impact.

## VI. Conclusion sur l'année 2021

- i** L'année se clôture sur un boni d'un peu plus de 229 000 €.
  - 1) Si l'on neutralise l'intervention de 320.000 € de la Province, le déficit de 2021 aurait été de l'ordre de  $229.000 - 320.000 = -91\ 000$  €, soit assez nettement moins que ce que prévoyait le budget (- 274.273,32 €).  
Ce meilleur résultat que prévu trouve dans une large mesure sa source dans deux reports de recettes rattachées à 2020 mais qui n'ont pu être intégrées car arrivées tardivement, dans le compte de cette exercice :
    - Plus de 102.000 € pour l'accueil extrascolaire ;
    - Plus de 22.000 € d'intervention d'OLLN.
  - 2) Ainsi, l'ISBW a bénéficié d'un effet comptable de plus de 120.000 € pour l'exercice 2021 au détriment de l'exercice précédent.  
Le budget était donc conforme à ce qui était alors prévisible.
  - 3) Et dans le même sens, il y a de fortes chances que l'exercice 2022 profite d'intervention « Covid » pour l'exercice 2021 mais dont soit le principe soit le quantum ne sera connu au mieux qu'à l'été.

## Une dernière remarque d'importance au sujet du subside exceptionnel de 320 000 € de la Province :

- i** A priori ce subside n'était pas nécessaire dans sa totalité puisque l'année se clôture sur un bénéfice.  
Il ne faut cependant pas oublier deux éléments déterminants :
  - À défaut de dégager un boni d'une cinquantaine de milliers d'€, l'article 51 des statuts (cfr ci-dessous chapitre XIII) aurait trouvé à s'appliquer dans toute sa brutalité. Dégager un boni était donc une obligation ;
  - L'ISBW, après affectation de ce boni, reste avec une perte cumulée de plus de 207.000 €. Sa situation reste fragile. Mais, grâce à ce boni, l'Intercommunale peut lever le nez du guidon et s'inscrire dans la démarche décidée par le Conseil d'administration de charger une consultance de trouver des pistes pour assurer un équilibre financier pérenne à l'ISBW. Sans ce surplus, de nouvelles solutions auraient dû être dégagées dès 2022.

## VII. Évènements importants survenus après la clôture de l'exercice

Comme signalé supra, à l'instar de 2020, l'ONE a fait savoir qu'elle couvrira une partie des pertes de recettes parentales pour l'accueil extrascolaire et les plaines subies en raison de la pandémie.

Cette intervention influencerait nécessairement le résultat de 2021.

Cependant, quel que soit le quantum final, comme il interviendra après la clôture, il sera comptabilisé comme recette extraordinaire sur 2022.

## VIII. 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.

## IX. Indications relatives à l'existence de succursales de la société

L'ISBW ne dispose d'aucune succursale.

## X. Risques et incertitudes

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

Le plan financier repris en dernier chapitre du présent rapport montre que si des mesures importantes ont été adoptées par le Conseil d'administration en octobre 2021, elles sont cependant insuffisantes pour assurer une sécurité financière, même à courts termes, à l'Intercommunale.

Ce risque, qui plane depuis ... des décennies au-dessus de la tête de l'ISBW doit être pris en compte. Le Chapitre suivant décrit les mesures prises et celles à venir.

## XI. Quelles mesures envisager – article 3:6, 1<sup>er</sup>, 6<sup>o</sup> du CDSA

L'Intercommunale fait l'objet de l'application de l'article 3:6, 1<sup>er</sup>, 6<sup>o</sup> du Code des Sociétés et des Associations<sup>4</sup>.

Le Conseil d'administration d'octobre 2021 a décidé, pour tendre le plus possible vers l'équilibre financier, d'augmenter une série de tarifs pour les services de l'ISBW.

---

<sup>4</sup> « Le rapport de gestion visé à l'article 3:5 comporte : (...) 6<sup>o</sup> 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 (...) ».

Ces nouvelles recettes seront effectives au 1<sup>er</sup> janvier 2022 et impacteront positivement le résultat de cet exercice et des suivants. Ceci d'autant que la décision implique des augmentations mais aussi pose le principe d'une indexation automatique et annuelle de ces tarifs.

Ces décisions infléchissent nécessairement la tendance pour les années à venir.

Mais elles ne permettent pas, à elles seules, de garantir un équilibre ne serait-ce que sur les 3 années prochaines.

Il est donc indispensable, pour pallier à ce qui est plus qu'un risque ou une incertitude pour l'avenir, de chercher et surtout trouver d'autres pistes de réduction des coûts ou d'augmentation des recettes.

A ces fins, le même Conseil d'administration a décidé de recourir aux lumières – et surtout au regard neuf et externe - d'un consultant externe. Le Conseil d'administration a fixé cette mission en deux volets : un premier, qui sera mis en œuvre courant 2022, d'analyse de la situation financière et organisationnelle de l'Intercommunale. Cette analyse doit apporter des pistes pour garantir de manière pérenne l'avenir financier de l'ISBW. Le second volet consiste en l'accompagnement dans la mise en œuvre des mesures qui seront validées dans les pistes proposées. Accompagnement vers les partenaires concernés, accompagnement le cas échéant des agents et cadre de l'Intercommunale dans les changements que cela pourrait impliquer.

2023 doit être l'année de cette mise en œuvre afin de produire des résultats le plus tôt possible.

En conséquence, le Conseil d'administration a lancé un marché public au mois de mars 2022 afin de sélectionner l'entreprise de consultance qui prendra cette mission en charge. A l'heure d'écrire ces lignes (début mai 2022) le marché n'a pas encore été attribué ; il devrait l'avoir été avant la fin du mois avec la perspective qu'ainsi le consultant puisse lancer ces travaux d'analyse avant les périodes de transhumances estivales.

Compte tenu de cette perspective il y a lieu de prolonger l'activité de l'Intercommunale et d'appliquer les règles comptables de continuité.

## XII. Article 51 des statuts

L'article 51, alinéa 2 des statuts de l'ISBW dispose que :

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

Cette disposition est une transposition de l'article L1523-2, 11° du CDLD qui établit que :

*Les statuts de l'intercommunale reprennent au moins, outre les mentions particulières prescrites par le Code des sociétés, les dispositions suivantes : (...)*

*11. la prise en charge du déficit par les associés dès que l'actif net est réduit à un montant inférieur aux trois quarts du capital social.*

Lors de la clôture 2020, le déficit cumulé de l'ISBW (436.686,18 € auquel est retranché l'amortissement en capital de 28.517,77 €) était de 408.168,41 €.

Le capital social de l'ISBW est de 953.376,48 €.

Dès 2020, le ratio des  $\frac{3}{4}$  était dépassé d'une petite cinquantaine d'€. Le budget 2021 prévoyait de surcroît un déficit de 274.000 €. Il était donc indispensable, pour éviter l'application brutale des dispositions du décret et des statuts, d'obtenir un apport suffisant pour couvrir à minima le déficit prévu pour 2021 et les 50.000 € « trop justes » de 2020.

La Province du Brabant wallon, ce partenaire indéfectible de l'ISBW, a apporté la solution. Ou du moins, a sorti de sa poche de quoi éviter le problème lors de la clôture 2021 en injectant, en one shoot, un subside exceptionnel de 320.000 € (50.000 + 270.000 = 320.000 €).

Comme expliqué ci-dessus, des recettes exceptionnelles de 2020 qui n'ont pu être intégrées au résultat de cet exercice et qui, de ce fait embellissent le résultat de 2021, font que l'on se rend compte à posteriori qu'il n'était pas nécessaire d'aider l'ISBW, pour la clôture 2021, à concurrence de 320.000 €. 135.000 € auraient suffi.

Le Conseil Provincial a décidé fin 2021, de revenir à la dotation initiale indexée pour l'ISBW, gommant ainsi la réduction de 5% intervenue en 2021 et la réduction de 5% prévue pour 2022.

Cette double intervention de la Province (injection de 320.000 € + retour à la dotation initiale) a permis d'abord d'éviter l'application de l'article 51 sur l'exercice 2021 et aussi à l'Assemblée générale d'adopter un budget 2022 avec un léger boni.

Par ailleurs, comme précisé plus haut, il y a de bonnes raisons d'espérer que l'ONE intervienne, pendant l'exercice 2022, pour pallier à des manques à gagner de l'exercice 2021. Ce qui laisse à penser que le boni prévu au budget pourrait s'avérer inférieur à la réalité.

Après affectation du boni de l'exercice 2021, le déficit cumulé revient à 207.655,67 €

En conclusion, l'article 51 des statuts de l'ISBW n'a pas de raison d'être activé à l'occasion de la clôture de l'exercice 2021. Il ne devrait pas non plus l'être lors de la clôture 2022, sauf circonstances imprévues et la pandémie nous a rappeler que la vie n'était pas un long fleuve tranquille.

La suite appartient, comme expliqué ci-dessus, notamment au travail des consultants.

### XIII. Situation du personnel – emploi

L'Intercommunale est un employeur stable : autour des 250 membres du personnel si l'on tient compte des agents (contractuels et statutaires) 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.

Compte tenu du maintien de l'offre de services pendant la pandémie, cette dernière n'a pas induit de contraction significative du volume du personnel. Les besoins de terrain sont restés stables, voire plus importants qu'en situation « normale ».

### XIV. Mandat du réviseur d'entreprises



L'Assemblée générale du 3 septembre 2020 a nommé avec effet rétroactif le commissaire-réviseur d'entreprises qui sera délégué par Christine Coyette - Vanden Bosch SCPRL membre du Collège des Contrôleurs aux comptes du 1<sup>er</sup> juillet 2020 au 30 juin 2023. Les honoraires de Christine Coyette - Vanden Bosch SCPRL pour l'exécution de l'ensemble de son mandat de trois années sont de 18.150,00 € TVAC.

## XV. Organes de gestion et statistiques

Le Bureau exécutif s'est réuni à 13 reprises (dont 10 en visioconférence).

Le Conseil d'administration a tenu 6 réunions (4 ont été reportées) qui ont principalement porté sur les points cycliques comme le budget 2022 ; les comptes et résultats 2020 ; le bilan 2020 ; le rapport d'activité 2020 et le rapport de gestion 2020.

Toutefois, d'autres points ont été abordés lors de ces réunions :

- Désignation d'une nouvelle vice-présidente ;
- Adoption d'un rapport spécial sur la situation financière de l'ISBW, et débats sur le plan stratégique, l'application de l'article 51 des statuts ;
- Révision et mise à jour du statut administratif des agents, révision du statut pécuniaire des agents (décision annulée par la tutelle) et modifications au Règlement de travail.

Il n'y a eu qu'une seule réunion de concertation/négociation avec les organisations syndicales (8/09/21). Toutefois, des accords et discussions ont pu avoir lieu par échanges de mails. Enfin, toujours par procédure écrite, les organisations syndicales ont été tenues informées des mesures sanitaires adoptées dans le cadre de la pandémie.

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

Conseil d'administration		Frais de déplacement En €	Jetons En €
Sophie	Agapitos	0	0
Stéphanie	Bury	14,83	300
Carl	Cambron	0	0
Anne	Darmstaedter	74,14	360
Annie	Delmez	34,1	360
Ludivine	Henrioulle	40,04	360
Carine	Hermal	17,79	180
Patricia	Lebon	32,62	300
Anne	Masson	0	0
Jean-Luc	Meurice	20,76	180
Jacques	Otlet	12,6	180
Françoise	Peeterbroeck	0	300
Robin	Perpète	10,38	300
Gaëtan	Pirart	20,02	300
Colette	Prévost	29,66	300
Lionel	Rouget	25,95	240
Benoît	Thoreau	25,21	360
Joseph	Tordoir	25,21	360
Charles	Traoré	0	240
Michel	Tricot	23,72	300
Cédric	Verté	40,04	360
ttl :		447,07	5280

**NB : 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		Frais de déplacement En €	Jetons En €
Sophie	AGAPITOS	0	0
Ludivine	HENRIOULLE	68,2	720
Joseph	TORDOIR	63,02	780
Michel	TRICOT	58,86	780
Colette	PREVOST	74,14	420
ttl :		264,22	2700

NB : 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		Frais de déplacement et jeton En €	Indemnités En €
Anne	MASSON		<b>24.992,13</b>
	ttl :		<b>24.992,13</b>

## XVII. 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.

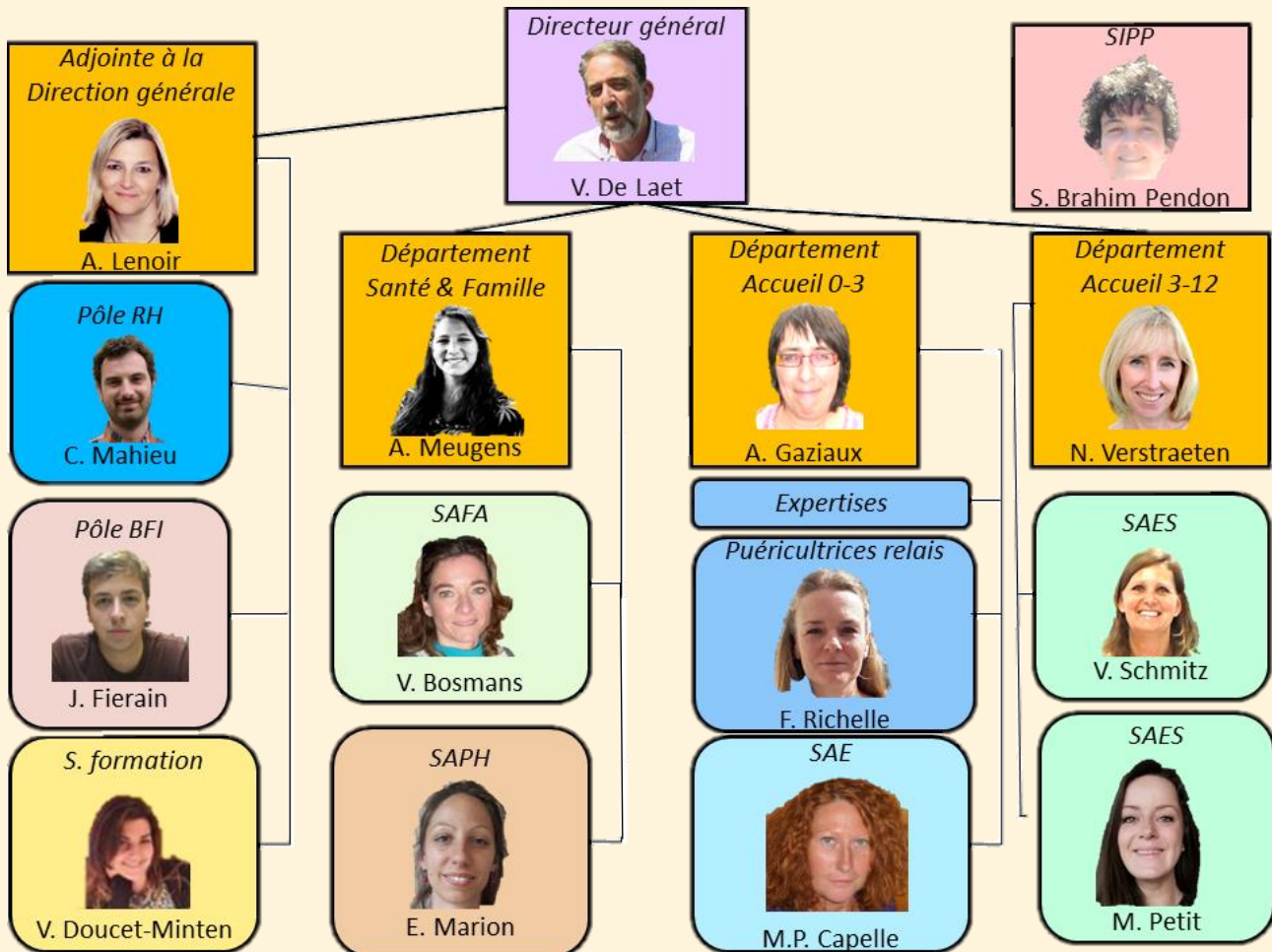
Analysée sous cet angle, l'I.S.B.W. est principalement structurée sur les notions de métier : tout agent ne peut recevoir des ordres que d'un seul chef. C'est une dépendance dite hiérarchique ou d'unicité de commandement.

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.

## XVIII. Organigramme fonctionnel :

Organigramme au 31 décembre 2021 :



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

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

## XIX. 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.

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.

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

- 1) Plusieurs tarifs ont été augmentés et seront par la suite annuellement indexés ;
- 2) Un consultant sera recruté afin d'analyser la situation, de proposer des pistes qui permettent d'assurer à court, moyen et long terme l'équilibre financier de l'ISBW. Ce travail sera le socle sur base duquel pourra être proposé à l'Assemblée général un plan stratégique solide et visionnaire.

Le plan stratégique tel qu'adopté le 10 décembre 2019 est et reste, dans l'attente de sa mise à jour sur base du travail de réflexion en cours, le seul pertinent en l'espèce jusqu'à l'adoption du nouveau plan stratégique.

## XX. Annexe 1 : Rapport du Comité de rémunération du 27 avril 2021:

### **Comité de rémunération du 26 avril 2022**

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

Participants : Gaëtan Pirart (Président), Anne Darmstaedter, Arthur Lambert

Excusés : Stéphanie Bury, , 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 ;

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

## Rapport de l'année 2021 :

Organes de gestion :

### **Article 1<sup>er</sup> :**

1. Pour les membres de l'Assemblée générale, pas de jeton ni d'autre rétribution :
  - montant versé en 2021 : 0 € ;
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 :
  - montant brut des jetons de présence et défraiements des déplacements versés en 2021 : 8.288,29 € ;
3. Pour les membres du Comité de rémunération : pas de jeton ni d'autre rétribution :
  - montant versé en 2021 : 0 € ;
4. Présidence : 14.283,67 €/an (indice pivot 138,01 du 1/1/1990), liquidé par mensualités, pour toutes rétributions ou autres avantages en nature :
  - ⇒ montant total brut versé en 2021 : 24.992,13 € ;

La liste nominative des montants attribués en 2021 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 2021, 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 les règles applicables à tous les agents de l'ISBW ;
  - Montant brut versé en 2021 : 105.989,72 €/brut ;
2. Comme l'ensemble des agents de l'ISBW, un chèque repas d'une valeur faciale de 3,00 € (1,09 € à charge de l'agent) par jour presté ;
  - Montant versé en 2021 : 416,38 € (part patronale).

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

### **Article 3 :**

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



- Critère 1 : population des 27 communes (31/12/21) : 407.397 habitants, soit un score de 0,75 ;
- Critère 2 : chiffre d'affaire en 2020 : 10.173.976,19 € soit un score de 0,5 ;
- Critère 3 : nombre d'ETP (31/12/21) : 191,089 soit un score de 0,75.

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

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

#### **Article 4 :**

Le Comité recommande propose d'arrêter les règles suivantes avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 2022 :

1. Pour les membres de l'Assemblée générale, pas de jeton ni d'autre rétribution.
2. Pour les membres du Conseil d'administration et du Bureau exécutif : jeton de présence de 60 € brut/réunion + remboursement des kilomètres du domicile au lieu du Conseil et retour au tarif remboursé aux agents de l'ISBW pour leurs frais de parcours pour mission.
3. Pour les membres du Comité de rémunération : pas de jeton ni d'autre rétribution.
4. Pour la présidence, pour toutes rétributions ou autres avantages en nature : 14.283,67 €/brut/an indexé (indice de base : 138,01, 1/1/90) suivant les mêmes règles que celles applicables à l'indexation des salaires dans la fonction publique locale. Ce montant est liquidé par mensualités équivalent à 1/12<sup>ème</sup> 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 Comité de rémunération tient à souligner qu'aucune rémunération spécifique n'est actuellement prévue pour la vice-présidence. Et ce même si, quelle qu'en soit la raison et quelle qu'en soit la durée, le Vice-Président pallie à l'absence du Président.

#### **Article 6 :**

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

## **XXI. Annexe 2 : Plan financier pluriannuel**

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

Étant donné les nombreuses incertitudes (conjoncturelles et structurelles voire pandémiques), l'exercice d'un plan financier pluriannuel – 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, avec l'aide des consultants, un plan stratégique qui permette d'amener l'équilibre.

En conséquence, ne serait-ce qu'à ce stade de la réflexion, il faut s'entendre sur le fait que le plan financier proposé ci-dessous est par nature *biodégradable*. Il ne correspondra jamais à la réalité.

Mais comme si cela ne suffisait pas, la volatilité du monde au moment de tenter la gageure d'un plan financier offre la certitude qu'avant même d'être validé, il sera obsolète : indexation à répétition des salaires, prix du chauffage et de l'électricité, remboursement des frais de missions, guerre en Ukraine, reprise économique... personne à ce jour ne peut raisonnablement tirer avec un degré de fiabilité minimum de perspectives sur 2, 3 ou dix ans.

C'est dans ce cadre bien délimité que nous prêterons au jeu.

Le Bureau fédéral du Plan donne jusqu'à fin 2023 à la date de la rédaction des présentes lignes les perspectives suivantes :

*« Sur la base de ces prévisions mensuelles, le taux d'inflation annuel devrait s'élever à 7,3% en 2022 et 2,9% en 2023, contre 2,44% en 2021 et 0,74% en 2020. L'augmentation de "l'indice santé", qui sert entre autres au calcul de l'indexation des salaires, des allocations sociales et des loyers, serait de 7,1% en 2022 et 3,1% en 2023, contre 2,01% en 2021 et 0,99% en 2020.*

*L'indice pivot pour les allocations sociales et les salaires dans le secteur public a été atteint en février 2022. Par conséquent, les allocations sociales et les salaires dans la fonction publique sont adaptés au coût de la vie, en d'autres termes augmentés de 2%, respectivement en mars 2022 et en avril 2022. Selon nos prévisions mensuelles de l'indice santé, l'indice pivot (qui s'élève actuellement à 116,04) serait atteint par l'indice santé lissé (tel que défini dans la loi du 23/04/2015 concernant la promotion de l'emploi, Moniteur belge du 27/04/2015) en avril 2022. Par conséquent, les allocations sociales et les salaires dans la fonction publique seraient adaptés au coût de la vie, en d'autres termes augmentés de 2%, respectivement en mai 2022 et en juin 2022. L'indice pivot suivant (118,36) serait atteint en novembre 2022. Par conséquent, les allocations sociales et les salaires dans la fonction publique seraient une nouvelle fois adaptés au coût de la vie, en d'autres termes augmentés de 2%, respectivement en décembre 2022 et en janvier 2023. L'indice pivot ultérieur (120,73) serait dépassé en avril 2023. Par conséquent, les allocations sociales et les salaires dans la fonction publique seraient une nouvelle fois augmentés de 2%, respectivement en mai 2023 et en juin 2023<sup>5</sup>.»*

---

<sup>5</sup> <https://www.plan.be/databases/17-fr-indice-des-prix-a-la-consommation-previsions-d-inflation>

	2020	2021 comptes	2022	2023	2024	2025	2026
Facturation aux bénéficiaires/chiffre d'affaire	1.073.271,89 €	1.337.534,52 €	1.627.219,53 €	1.664.645,58 €	1.689.615,26 €	1.706.511,42 €	1.720.163,51 €
Autres produits d'exploitations	9.100.704,30 €	9.231.483,22 €	9.664.173,34 €	9.876.785,16 €	10.024.936,93 €	10.185.335,92 €	10.277.003,95 €
Produits financiers/amortissement subs.	21.817,14 €	11.557,06 €	5.867,17 €	3.000,00 €	3.045,00 €	3.093,72 €	3.143,22 €
Produits exceptionnels	1.065,00 €	320.000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
<b>TOTAL RECETTES</b>	<b>10.196.858,33 €</b>	<b>10.900.574,80 €</b>	<b>11.297.260,04 €</b>	<b>11.544.430,73 €</b>	<b>11.717.597,20 €</b>	<b>11.894.941,06 €</b>	<b>12.000.310,67 €</b>
Charges liées à l'exploitation/achats	241.850,98 €	155.525,19 €	266.051,50 €	274.831,20 €	278.953,67 €	283.416,93 €	285.684,26 €
Frais généraux/services et biens divers	801.925,00 €	849.243,31 €	1.033.890,31 €	1.065.940,91 €	1.081.930,02 €	1.099.240,91 €	1.116.828,76 €
Frais de personnel/rémunérations, charges sociales	9.332.562,58 €	9.627.934,95 €	9.852.865,12 €	10.325.802,65 €	10.532.318,70 €	10.711.368,12 €	10.882.750,01 €
Dotations aux amortissements et réductions de valeurs + Perte créances	33.490,64 €	19.721,25 €	73.693,88 €	75.120,31 €	76.247,11 €	77.467,07 €	69.720,36 €
Autres charges d'exploitations	8.096,30 €	11.711,22 €	9.200,00 €	9.384,00 €	9.524,76 €	9.677,16 €	9.677,16 €
Charges financières	4.776,29 €	7.179,08 €	5.867,17 €	4.400,38 €	4.400,38 €	4.470,78 €	4.023,71 €
Impôts	248,36 €	229,29 €	0,00 €	229,29 €	232,73 €	236,45 €	240,24 €
<b>TOTAL CHARGES</b>	<b>10.422.950,15 €</b>	<b>10.671.544,29 €</b>	<b>11.241.567,98 €</b>	<b>11.755.708,73 €</b>	<b>11.983.607,37 €</b>	<b>12.185.877,41 €</b>	<b>12.368.924,49 €</b>
<b>BENEFICE/PERTE</b>	<b>-225.996,40</b>	<b>229.030,51</b>	<b>55.692,06</b>	<b>-211.278,00</b>	<b>-266.010,18</b>	<b>-290.936,35</b>	<b>-368.613,81</b>

\*  
\*                      \*