Rapport de gestion du Conseil d'administration

Exercice **2022**

I. Table des matières

I. TABLE DES MATIERES 1

II. QUELQUES CHIFFRES CLES 2

III. ÉVOLUTION – GRAPHIQUE 2

IV. 2022 LES RESIDUS DU COVID 3

2022 PREMIERE ANNEE POST-COVID … PAS TOUT A FAIT : 3

V. 2022 – ELEMENTS NOTABLES 4

LES EVOLUTIONS DU COTE DES PRODUITS 4

Les produits qui évoluent positivement : 4

Les produits qui diminuent : 5

LES EVOLUTIONS DU COTE DES CHARGES 7

Les charges qui évoluent positivement : 7

Les charges en croissance : 8

VI. CONCLUSIONS SUR L'ANNEE 2022 10

VII. ÉVENEMENTS IMPORTANTS SURVENUS APRES LA CLOTURE DE L'EXERCICE 10

VIII. INDICATIONS RELATIVES AUX ACTIVITES EN MATIERE DE RECHERCHE ET DE DEVELOPPEMENT 10

IX. INDICATIONS RELATIVES A L'EXISTENCE DE SUCCURSALES DE LA SOCIETE 10

X. RISQUES ET INCERTITUDES 10

XI. QUELLES MESURES ENVISAGER – ARTICLE 3:6,1ER, 6° DU CDSA 11

XII. ARTICLE 61 DES STATUTS 11

XIII. SITUATION DU PERSONNEL – EMPLOI 11

XIV. MANDAT DU REVISEUR D'ENTREPRISES 11

XV. ORGANES DE GESTION ET STATISTIQUES 12

XVI. APPLICATION DE L'ARTICLE 3 : 12 DU CODE DES SOCIETES ET DES ASSOCIATIONS 12

XVII. STRUCTURE DE L'INTERCOMMUNALE 13

XVIII. ORGANIGRAMME FONCTIONNEL 14

XIX. LIGNES DE DEVELOPPEMENT 14

XX. ANNEXE 1 : RAPPORT DU COMITE DE REMUNERATION DU 11 AVRIL 2023 15

XXI. ANNEXE 2 : PLAN FINANCIER PLURIANNUEL 18

II. Quelques chiffres clés

Total des **recettes**[1] d'exploitation de l'exercice 2022 : **11.602.238,22 €** (en croissance de 6,55% par rapport à 2021) ;

Total des **charges**[2] d'exploitation de l'exercice 2022 : **11.347.087,00 €** (en augmentation de 6,40 % par rapport à 2021) ;

Résultat de l'exercice 2022 : **262.304,44 €** ;

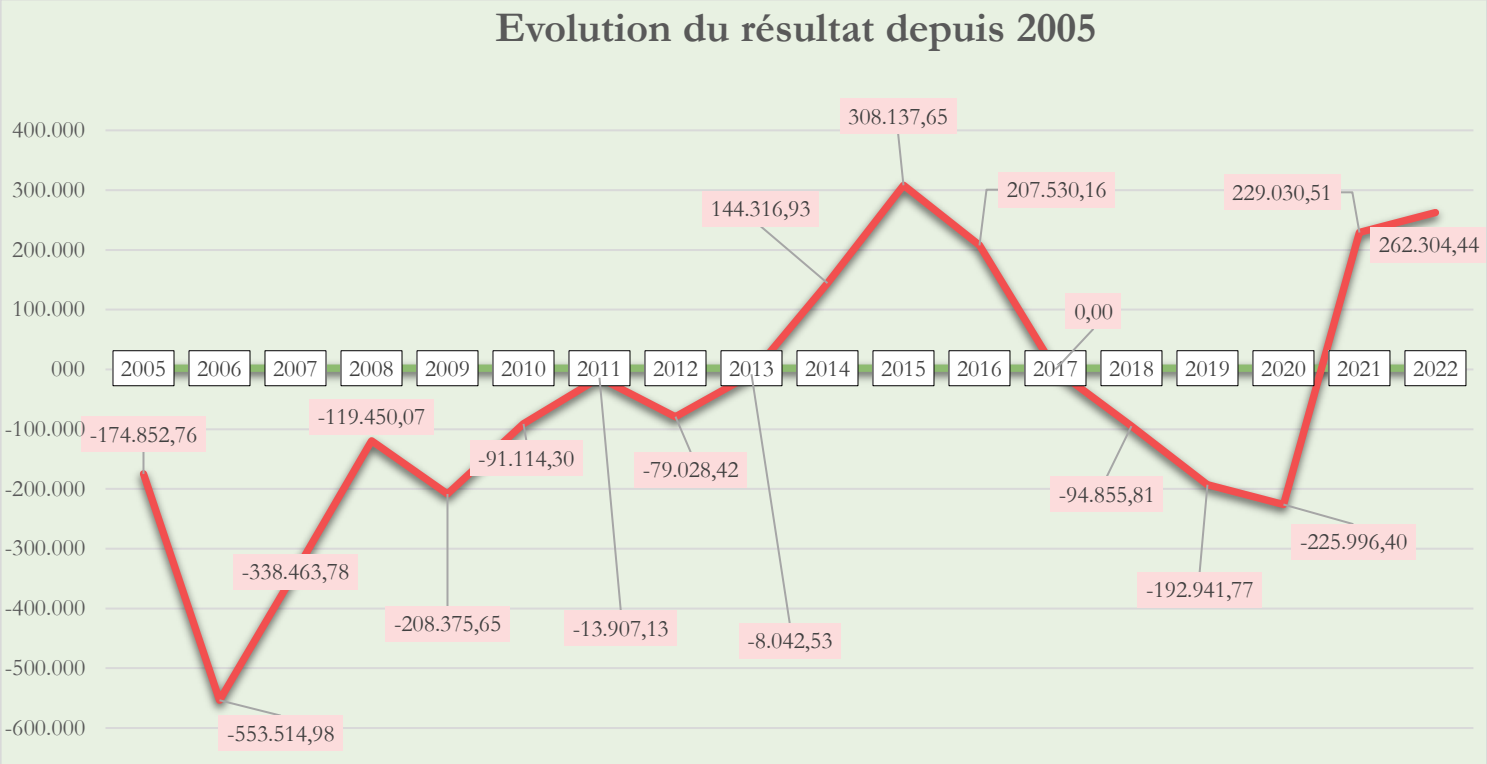
Masse salariale[3] de l'exercice 2022 : **10.091.489,12 €** (en augmentation de 4,82 % par rapport à 2021) ;

Ratio de la part salariale dans les charges en 2022 : **88,88%** (contre 88,67 % en 2021 et 88,39% en 2020) ;
Il est proposé d'affecter le boni comme suit après apurement de la perte reportée :

- Reporter 25%, soit 13 662,19 € ;
- Créer une réserve disponible « Fond de prévision » avec les 75% restants soit 40 986,58 €.

Pied de bilan au 31/12/2022 **: 2.567.237,55 €** (après affectation du boni)**.**

III. Évolution – graphique[2]



[1] Recettes = comptes de classe 700 : ventes et prestations (70 à 74) hors produits financiers (75) et produits exceptionnels (76).
[2] Charges = comptes de classe 600 : coûts des ventes et prestations (60 à 64) hors charges financières (65), charges exceptionnelles (66) et impôts (67).
[3] Addition des comptes 620.200, 620.201, 620.210, 620.212, 621.000, 621.010, 621012, 621.020, 621.080, 622.110, 624.510, 625.000 et 625.100.

Année	Résultat	Perte/boni en %
2005	-174.852,76	-2,79%
2006	-553.514,98	-8,05%
2007	-338.463,78	-5,11%
2008	-119.450,07	-1,74%
2009	-208.375,65	-2,87%
2010	-91.114,30	-1,20%
2011	-13.907,13	-0,17%
2012	-79.028,42	-0,97%
2013	-8.042,53	-0,09%
2014	144.316,93	1,64%
2015	308.137,65	3,36%
2016	207.530,16	2,18%
2017	0,00	0,00%
2018	-94.855,81	-0,95%
2019	-192.941,77	-1,86%
2020	-225.996,40	-2,17%
2021	229.030,51	2,15%
2022	262.304,44	2,31%
Moyenne	**-52.734,66 €**	**-0,91%**

*Le **différentiel** entre le **compte** de résultat (+262.304,44 €) et le **budget** 2022 (+55.692,10 €) est de 206.612,33 €, soit **1,82%** de variation sur le total des charges 2022.*

IV. 2022 les résidus du COVID

2022 première année post-covid … pas tout à fait :

Sur le plan sanitaire, l'exercice 2022 n'a pas été marqué par le COVID.
Toutefois, il est difficile de parler de retour à la situation ante dans plusieurs services. Comme déjà signalé dans le rapport du Conseil d'administration de l'année précédente, les années COVID ont modifié parfois le comportement des usagers et des agents de l'ISBW. L'apparition importante voire généralisée du télétravail a modifié les comportements pour les agents de l'ISBW mais aussi clairement ceux des parents/usagers. Les horaires de fréquentation des accueils chez les accueillantes ou pendant les temps extrascolaires ne correspondent plus à l'identique à ceux de 2019 ou antérieurs.
Sur le plan strictement financier, il faut noter aussi quelques impacts sur l'exercice 2022 :

- Du côté des recettes, il faut noter la « compensation COVID de l'ONE » – pour les pertes sur la participation financière des parents de l'accueil extrascolaire et des plaines de l'exercice 2021 – arrivée après la clôture 2021 et qui apporte un surcroit de recettes (740 503) de 128.801 € au résultat de 2022 ;
- Un subside de l'ONE pour le service des accueillantes pour compenser également une perte des rentrées parentales suite au COVID en début d'année de janvier à mai (740 505 – 1.497,60 €) ;
- Une faible recette pour les Matinales de l'enfance (743 004) due à trois facteurs : moins de Matinales sur l'année, une fréquentation plus réduite (les difficultés de recrutement dans les milieux d'accueil gênent les participations aux formations) et l'organisation de « Fenêtres ouvertes sur l'enfance », alternative par Webinaire aux Matinales mais dont les recettes sont moindres.
- Du côté des dépenses, un retour à des montants plus raisonnables (2.185,72 € en 2022 pour 8.235,43 € en 2021 et plus en 2020) pour ce qui concerne l'achat de produits pharmaceutiques (masques, gel …).
- D'autres, de moindres amplitudes, seront décrits au point V 2022 – éléments notables ci-après.

Si la majorité des postes tant de recettes que de dépenses tendent vers un retour à une situation similaire à 2019 ou aux années antérieures, il y a néanmoins encore des effets COVID. Certains durables (changements de comportements) mais à l'impact modéré, d'autres et particulièrement un subside ONE de plus de 128.000 € pèse lourdement et positivement sur le résultat 2022. Sans cette recette extraordinaire, le résultat de l'exercice serait de 133.503,44 €.

V. 2022 – éléments notables

Les évolutions du côté des produits

Les produits qui évoluent positivement :

Le **compte 701 230** relatif à la facturation aux parents de l'encadrement des journées pédagogiques est une nouvelle recette et s'élève à 4.252 €. Pour rappel, il avait été proposé au Conseil d'administration du 7 octobre 2021 d'offrir ce service aux écoles/communes pour un tarif par enfant et par jour de 9 €. La fiche soumise au Conseil d'administration tablait pour une première année d'expérience sur 200 enfants (jours). Dans les faits, ce service a rencontré un succès beaucoup plus important puisque qu'il affleure les 500 enfants (jours).

Les participations des pouvoirs locaux (communes et CPAS) au service des accueillantes augmente sensiblement. Si l'on additionne les deux postes (**740 100** et **740 201**) la différence entre 2021 et 2022 est de 58.719,71 €. Dans ce cas-ci aussi, ce sont les décisions du Conseil d'administration qui impactent positivement les recettes. Le 7 octobre 2021, le Conseil avait décidé d'une revalorisation des participations des pouvoirs locaux en fonction du nombre d'accueillantes en service. L'estimation du rendement du nouveau tarif adopté par le Conseil d'administration était de 7000 €. Il s'avère moindre, même s'il participe au bon résultat de l'exercice.

Le **compte 740 105** lui aussi évolue favorablement en raison des décisions du Conseil d'administration du 7 octobre 2021 : en l'espèce, c'est le passage de la cotisation communale à 1 € (contre 0,5828 € en 2021) par habitant qui génère une augmentation de ce produit de 169.954,15 € au regard de 2021.

Le subside de l'ONE pour le service des accueillantes (**740 500**) croît de 18,09% par rapport à l'exercice précédent. Deux facteurs principaux expliquent cela : l'indexation du subside pour suivre les indexations des salaires et une meilleure prise en compte des charges de salaire des chefs des services d'accueillantes. Il y a donc une augmentation nette supérieure à l'inflation.

Le compte **740 300**, dotation provinciale, est, en valeur nominale, inférieur en 2022 à 2021 :

2020	2021	2022
2.384.329,45 €	2.605.652,13 €	2.454.559,05 €

Toutefois, c'est oublier qu'en 2021 la Province est venue en aide à l'ISBW -et surtout aux communes, garantes légales et naturelles des intercommunales- afin d'éviter l'application de

l'article 51 des statuts de l'époque[4]. Ce sont les 320 000 € complémentaires à la dotation ordinaire qui gonflent les chiffres de 2021 et, en comparaison, laissent à penser que la dotation s'est vue rabotée en 2022. Il n'en est donc rien.

Pour ce qui concerne les Aides à l'Emploi (APE – **740 701**), vu la transformation des emplois jeunes (**740 703**) et la suppression du système de réduction des charges patronales (**621 020**) pour ces emplois, il y a lieu de comparer toutes les recettes et les non-dépenses corrélatives ensembles. Voici l'évolution cumulées de ces postes sur les dernières années :

		2020	2021	2022
740701	RECUP APE	50.035,91 €	62.835,11 €	373.935,13 €
740703	EMPLOIS JEUNES ONSSAPL	249.330,07 €	273.106,06 €	22.141,15 €
621020	ONSS REDUCTION APE	-26.755,48 €	-24.842,73 €	0,00 €
		326.121,46 €	360.783,90 €	396.076,28 €

Ce tableau permet de noter à la fois la prise en compte au moins partielle de l'inflation mais aussi un meilleur usage des possibilités offertes via ce système de subsidiation d'emplois.

Le compte **760 000** apparaît pour la première fois (plus-value sur réalisation d'actif) et est en réalité purement conjoncturel : il s'agit du produit de la vente des meubles qui n'ont pas été déménagés vers le Mazerin[5].

<u>Les produits qui diminuent :</u>
Les recettes du SAFA sont en diminution en ce qui concernent les facturations aux usagers (comptes **701 000** à **701 003**), en légère hausse pour la facturation aux CPAS (**740 200**) et en légère hausse ou stagnation pour les subsides (**740 002** à **740 401**).
L'ensemble, remis dans un contexte de plusieurs années, montre une quasi-stagnation (+4,59% - 36.829,7 €) en quatre années. Ce qui, en effaçant l'effet de l'inflation, est une régression.
Si l'on compare cela au nombre d'heures prestées et subsidiables[6], la tendance n'est pas positive :

		2022	Budget 2022	2021	2020	2019
701000	SERVICE AIDES AUX FAMILLES (prest)	106.878,24 €	135.000,00 €	118.537,46 €	117.124,30 €	129.014,73 €
701001	SERVICE AIDES AUX FAMILLES (déplac)	10.735,33 €	14.000,00 €	11.852,12 €	11.752,14 €	12.898,17 €
701002	SERVICE AIDES AUX FAMILLES (KM)	6.875,72 €	10.500,00 €	6.983,41 €	7.055,57 €	9.110,61 €
701003	REDUCTION S/PRESTAS SAFA	-6.067,74 €	-8.000,00 €	-6.623,53 €	-6.509,21 €	-7.400,24 €
740200	CPAS SERVICE D'AIDE AUX FAMILLES	27.061,04 €	37.000,00 €	26.170,13 €	26.331,98 €	30.144,86 €
740303	SUBSIDE PROVINCIAL SAFA	12.141,00 €	14.000,00 €	12.738,00 €	14.159,00 €	15.166,00 €
740400	SUBSIDE AVIQ SAFA	657.435,38 €	621.085,50 €	630.625,13 €	686.426,45 €	597.933,80 €
740401	SUBSIDE AVIQ SAFA (Km)	14.172,66 €	15.500,00 €	16.307,65 €	13.779,26 €	15.387,87 €
	Total	829.231,63 €	839.085,50 €	816.590,37 €	870.119,49 €	802.255,80 €

[4] A noter que suite à la refonte des statuts de l'ISBW, la disposition concernée est maintenant l'article 61. Pour les éléments factuels de l'intervention provinciale de 2021, voyez le rapport de gestion du Conseil d'administration de l'exercice 2021.
[5] Pour rappel, le business center d'inBW propose a priori des bureaux équipés. Toutefois, il ne semblait pas pertinent pour autant de se défaire de mobilier acheté récemment ou des chaises ergonomiques acquises ces cinq dernières années. Ce n'est que le mobilier ancien ou surnuméraire qui a été mis en vente et acheté pour partie par le CPAS de Chastre, pour partie par l'asbl du Domaine de Chastre et le reste vendu via www.2ememain.com.
[6] Comme signalé dans le rapport d'activité, une distorsion importante se développe entre le nombre d'heures prestées réellement par nos aides familiales et les heures subsidiables. Ce décalage est dû à une augmentation constante du nombre de prestations, de plus courtes durées, ce qui implique plus de déplacement et de temps passé dans ces déplacements et non pris en compte (l'AVIQ forfaitarise les temps de déplacement entre deux usagers. Ces forfaits sont inférieurs à la réalité de notre service). Si, globalement, nos agents réalisent autant d'heures sur leur journée, la partie valorisable se réduit comme le montre le tableau ci-dessus.

Heures prestées subsidiables	15.277 h	16.551 h	16.373 h	18.455 h
% en moins que l'année précédente	-7,70%	1,09%	-11,28%	
Variation en % entre 2019 et 2022	-17,22%			

Or, l'alignement de toutes les conventions sur un même tarif décidé par le Conseil d'administration du 7 octobre 2021 aurait dû permettre une augmentation nette de 7.000 € rien que sur le **740 200**.
Les chiffres 2022 ne corroborent pas les prévisions, et ce en raison du changement de nature des prestations. Et alors que chacun s'accorde pour dire qu'il faut offrir – et qu'il vaut mieux offrir – la possibilité aux personnes âgées de rester au domicile plutôt que dans des MR/MRS.
L'AVIQ a lancé une étude pour creuser le gap qui se créé entre les besoins des usagers et les moyens des services d'aide aux familles et aux ainés.

Le compte **703 000** (colloques et formations) passe en dessous des montants pourtant fort bas des années COVID, et se retrouve même à 31 % du niveau de 2019.

2019	2020	2021	2022
48.043,69 €	17.072,68 €	16.978,71 €	14.834,56 €

Le premier élément qui explique cela est la diminution de la fréquentation aux formations et les défections de dernières minutes. Les milieux d'accueil se remettent mal du COVID : accumulation de fatigue, personnel qui quitte le secteur et difficulté pour recruter … participer aux formations n'est pas actuellement la priorité.
En outre, l'ONE a augmenté le nombre de journées de formation subsidiées. Voici, en ce qui concerne l'ISBW, l'évolution de ces dernières années :

Cycle (du 1/10 au 30/09)	Nbre de jours subsidiés 0-3 et 3-12 ans
2012-2013	103 jours
2013-2014	120 jours
2014-2015	111,5 jours
2015-2016	128,5 jours
2016-2017	136,5 jours
2017-2018	126 jours
2018-2019	134,5 jours
2019-2020	127 jours
2020-2021	135 jours
2021-2022	138 jours

Or, les formations subsidiées par l'ONE sont gratuites pour leurs participants. C'est donc prioritairement vers ces formations que se dirigent les milieux d'accueil encore candidats à des formations.
La conjonction de ces deux facteurs a, en 2022, provoqué une érosion des recettes provenant des participations payantes aux formations.

Les primes de compensation AVIQ (**740 406**) diminuent en 2022 de 22,25% (- 4.928,98 €). Ces primes sont destinées à compenser les aménagements nécessaires pour permettre à des personnes porteuses de handicap de travailler dans des fonctions classiques (aménagement de l'environnement physique de travail, de la charge de travail, des horaires …). Elles sont donc

directement liées aux nombres d'agents porteurs de handicap et au type de handicap. En 2022, deux agents pour lesquels l'ISBW perçoit des primes importantes ont été absents de longue durée. Les primes ont, en conséquence, été réduites à due concurrence.

Le subside ONE pour la coordination ATL (**740 504**) passe d'un montant positif les années précédentes à un petit négatif (- 287,43 €). Il faut se rappeler que ce subside était perçu parce que l'ISBW assurait cette coordination pour le compte de la commune de Braine-le-Château. Cette collaboration a pris fin au 31/12/2021. Le subside est à présent perçu directement par Braine-le-Château. Si ce poste comporte un montant négatif en 2022, c'est en raison d'un trop perçu en 2021 qu'il a fallu mettre en note de crédit et ce après la clôture de l'exercice 2021. Cet article comportera un zéro absolu les années suivantes.

Les évolutions du côté des charges

Les charges qui évoluent positivement :
Les charges locatives (les dernières dues au Domaine de Chastre – **610 100**) se contractent de 31,6% (-10.565,49 €).
En 2020 et 2021, en raison du COVID, l'asbl du Domaine de Chastre a – comme toute la Belgique et par-delà- réduit fortement ses activités. Elle a notamment mis une partie de son personnel en chômage « COVID ». Or, cette réduction réelle des charges n'avait pas été répercutée auprès des institutions locataires du Domaine. Cette anomalie a été relevée auprès des autorités de l'asbl et, après une estimation, il a été décidé d'une note de crédit de 10 000 € à valoir sur l'exercice 2022.

Les charges de téléphonie, tant fixe et pour les GSM (**612 100** et **612 101**) diminuent respectivement de 17,07% et 10,94%. Ce qui permet une réduction de facture de plus de 4.000 €.

Les produits pharmaceutiques (**612 120**) retrouvent une allure plus classique. Voyez à ce sujet ce qui en est dit dans le chapitre « 2022 les résidus du COVID » ci-dessus.

Le compte **612 303** (imprimerie) est en très nette diminution (-91,35%, 1.959,71 €). La principale dépense imputée sur ce poste est l'achat de papier avec entête de l'ISBW. Or, en 2022, dans l'incertitude d'un déménagement et de la destination de celui-ci, il n'était pas pertinent de faire imprimer des feuilles avec en bas de page une adresse sans doute obsolète.
Pour pallier toutefois l'absence de papier à entête, petit à petit l'habitude a fait son chemin de travailler avec des « template », des modèles informatiques.

S'il est vrai que la temporalité n'est pas la même[7], il est toujours intéressant de mettre en parallèle les montants investis dans des prestations d'huissiers et d'avocats pour récupérer des créances impayées (**613 213** et **613 215**) d'une part ; et les dotations et reprises de dotation pour les créances douteuses (**634 000** à **634 10**) et les pertes définitives (**642 000**) d'autre part.

		2019	2020	2021	2022
613213	HONORAIRES AVOCATS	22.369,87 €	21.764,68 €	26.504,19 €	22.483,99 €
613215	HONORAIRES HUISSIER DE JUSTICE	24.429,87 €	15.320,86 €	16.777,66 €	12.009,65 €
	Total	**48.818,74 €**	**39.105,54 €**	**45.302,85 €**	**36.515,64 €**

[7] Une créance de l'année X fera d'abord l'objet de rappels, puis d'au moins une mise en demeure par huissier, puis de la transmission du dossier à un avocat et in fine, d'une décision de justice ou un passage par « pertes et profits ». Il peut y avoir une longue période, parfois plusieurs années, entre le moment où la créance était due et la conséquence comptable définitive de cette créance.

		2019	2020	2021	2022
634000	DOT RED VAL S/CREANCE COMM.	44.078,51 €	22.663,75 €	29.423,59 €	28.521,06 €
634010	DOT RED VAL S/CREANCE MEDIATION	734,54 €	1.354,55 €	1.130,65 €	1.892,28 €
634100	REPRISE RED VAL S/CREANCE COMM.	-40.571,93 €	-30.092,88 €	-36.533,35 €	-40.022,33 €
634101	REPRISE RED VAL S/CREANCE GENERALE	-1.074,24 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
634110	REPRISE RED VAL S/CREANCE MEDIATION	-2.713,96 €	-704,18 €	-1.852,80 €	-2.988,57 €
642000	MOINS VALUE S/REAL CREANCE COM.	14.354,96 €	8.096,30 €	11.561,22 €	8.699,05 €
	Total	**14.807,88 €**	**1.317,54 €**	**3.729,31 €**	**-3.898,51 €**

Sans pouvoir établir un lien strict sur chaque exercice individuellement, on peut néanmoins constater le paradoxe d'une réduction de l'investissement auprès des hommes de loi (- 12.305,10 € entre 2019 et 2022) concomitamment à une réduction du poids des créances douteuses ou définitivement perdues (- 18.706,39 € entre 2019 et 2022). Les deux tendances concourent à une réduction de charges de plus de 30.000 € en 2022 par rapport à 2019.

Enfin, il faut dire un mot du plus important volume budgétaire : la masse salariale. Si l'on considère l'ensemble des comptes 62 (**620 200** à **625 100**), la progression d'une année sur l'autre est limitée à 4,82% (+464.365,25 €).
Cette augmentation est anormalement faible. Suivant le Bureau du plan[8], les salaires ont cru en 2022 de 9,25% en moyenne. Avec 4,82% de croissance pour intégrer et les indexations et les évolutions de carrière et les anciennetés[9], l'ISBW se situe à moins de la moitié de l'augmentation normale et justifiée.
Ce « bon résultat financier » cache un problème organisationnel aigu : les rapports du Conseil d'administration en faisaient déjà état les années précédentes, mais la situation atteint un paroxysme en 2022. Les absences de longue durée et les difficultés de recrutement (certaines fonctions critiques déjà vacantes en 2021 n'ont pas trouvé de candidats pour y pourvoir 2022) dégonflent les chiffres de la masse salariale mais provoquent des dysfonctionnements, voire des impossibilités de réaliser certaines missions.
L'explosion des absences médicales de longue durée semble être un mal généralisé[10]. Néanmoins, l'ISBW tente à son échelle d'identifier des moyens d'y apporter quelques solutions.
De même, les métiers du social et la fonction publique rencontrent de nouveaux obstacles pour pourvoir à ses besoins en compétences et en personnel. Dans ce domaine, l'ISBW, tenue par son budget et surtout par la RGB, a peu de moyens pour accroitre l'attractivité de ses métiers. A défaut d'arguments de fond, l'Intercommunale développe sa communication (Facebook, Indeed …) relative aux emplois vacants.

<u>Les charges en croissance :</u>
Le compte qui reprend les honoraires des collaborateurs extérieurs (**600 004**) est deux fois plus important que 2021. Sachant que 2021 était une année COVID qui a lourdement impacté les

[8] https://www.plan.be/databases/17-fr-indice_des_prix_a_la_consommation_previsions_d_inflation#:~:text=L'augmentation%20de%20%22l',2%2C01%25%20en%202021
[9] Voyez dans les statistiques relatives au personnel dans le rapport d'activé la progression de l'âge moyen des agents de l'ISBW. En 2022, il était passé au-dessus de la barre des 42 ans.
[10] https://trends.levif.be/a-la-une/politique-economique/les-absences-pour-cause-de-maladie-de-longue-duree-se-multiplient-depuis-2016/#:~:text=L'absent%C3%A9isme%20de%20longue%20dur%C3%A9e,36%25%20entre%202016%20et%202021.

formations, il y a lieu de se référer à 2019 et de constater que 2022 reste en dessous des dernières années « pré-COVID ». Notons également que le budget prévoyait 88.500 € pour ce poste.

Les charges relatives aux goûters de l'accueil extrascolaire et des plaines doublent aussi par rapport à 2021. Comme pour le point précédent, il faut comparer la situation à celle antérieure à 2020. Vu ainsi, les charges restent inférieures de plus de 25.000 € (96.802,22 € en 2022 pour 120.245,70 € en 2019).

Les frais informatiques progressent de 56% en un an (+18.632,07 €). Le premier motif est à trouver dans le passage d'un système de bureautique sur des serveurs internes à un système de Cloud (MS365). Le premier implique des charges d'investissement (hardware et software en local amortissables) alors que le nouveau système impact le compte **612 305** puisqu'il s'agit d'abonnements.
Le second motif de ces augmentations est l'important upgrade de 8 versions apporté au logiciel comptable (Adfinity-EASI).

Les honoraires pour la fiduciaire qui appuie le Pôle budget et finances (**613 211**) passent à 11.189,66 €. Pour rappel, 2022 était l'année de transition entre deux prestataires. À la suite du marché public passé dans ce domaine, l'ISBW travaille à présent avec la fiduciaire ISIRO. Le montant estimé du marché était de 15.000 €/an. L'augmentation entre 2021 et 2022 n'est donc pas significative et l'est d'autant moins que 2022 reste en deçà des années 2020 et 2019.

Le poste **613 218** porte sur les honoraires pour les consultants extérieurs et pour le RGPD. Il s'agit évidemment de l'accompagnement de BDO (pour 49.983,08 €[11]) et des prestations du Délégué à la Protection des Données (22.215,38 €). La consultance de BDO impactera encore l'exercice 2023[12] mais plus les suivants, l'exécution du marché public étant alors terminée.

Les dépenses faites pour la formation du personnel (**613 240**) étaient de 26.701,66 € en 2021 pour 46.119,65 € en 2022 (+72,72%). Dans ce domaine encore, l'effet COVID est déterminant. Pendant deux années, toutes les formations, y compris celles à destination du personnel, ont été mises quelque peu entre parenthèses. Or, pour certaines fonctions (animateurs extrascolaires, puéricultrices, accueillantes…) des formations sont obligatoires et/ou nécessaires régulièrement. L'exercice 2022 a été, pour ce qui concerne le personnel, une année de rattrapage d'une partie de l'arriéré. Ce qui explique que les dépenses sont même supérieures à celles de 2019 (de 9.026,22 €).

Les frais de mission (**613 300**) croissent de 11,14% (+ 33.091,77 €). Mais dans les faits, ils n'augmentent que de 2,72% par rapport à 2019. Il s'agit donc d'un retour à la normale, voire mieux qu'à la normale puisque le taux de remboursement a été fortement revu à la hausse en juillet 2022 avec une augmentation de 12,42%. La croissance de ce poste est donc contenue en dessous d'une évolution linéaire.

Une nouvelle ligne (**643 000**) intitulée "charges d'exploitation diverse" apparaît pour la première fois. Et ne réapparaîtra sans doute que dans de nombreuses années : il s'agit des frais de déménagement vers le Mazerin.

[11] 36.128,58 € pour les 33% du marché global et 13.854,50 € pour l'enquête de satisfaction.
[12] pour un montant d'environ 72.000 € (66% de marché global).

Enfin, les comptes relatifs aux intérêts bancaires (débiteurs au **650 000** et pour straight loan au **650 002**) varient inversement entre 2021 et 2022 : les uns augmentent (commissions de réservations) et les autres diminuent (intérêts sur emprunts). Si l'on additionne ces deux charges, on obtient pour 2021 un montant de 5.657,37€ et pour 2022 un montant de 5.387,70 €. La charge globale est donc plutôt constante.

VI. Conclusions sur l'année 2022

L'année se clôture sur un boni d'un peu plus de 262.000 €.

1) L'effet COVID s'invite encore de manière prégnante dans ce résultat. De manière négative parfois (baisse des recettes pour les formations externes payantes, augmentation des dépenses pour les formations du personnel ...) mais aussi de manière positive (réduction de dépenses inhérentes à la pandémie => frais pharmaceutiques ...) et même très positive avec le report du subside COVID pour l'accueil extrascolaire de 2021 sur l'exercice 2022. Ce subside extraordinaire booste le résultat 2022 de plus de 128 000 €.
2) La faible croissance de la masse salariale, largement inférieure à l'inflation, contribue grandement au résultat positif de l'exercice. Mais il faut espérer que la situation de sous-effectif s'améliore sur le terrain, quand bien même cela poussera les charges vers le haut.
3) Il apparait clairement que les décisions prises le 7 octobre 2021 par le Conseil d'administration ont eu un impact positif et déterminant sur le résultat.
4) Enfin, certaines dépenses pèsent négativement sur l'exercice. C'est évidemment le cas de la consultance qui, aussi nécessaire soit-elle, tire le résultat vers le bas à concurrence de 50.000 €.

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

Néant à ce jour.

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 novembre 2021, elles sont cependant insuffisantes pour assurer une sécurité financière, à moyens et longs termes, à l'Intercommunale.
La consultance, menée par BDO et destinée à obvier de manière « pérenne » à cette situation doit proposer des solutions en 2023 de telle manière que le Conseil d'administration puisse prendre des décisions dont l'impact sera effectif dès l'exercice 2024.

XI. Quelles mesures envisager – article 3:6,1er, 6° du CDSA

L'Intercommunale a, au terme de l'exercice 2022 et après affectation du résultat, un boni reporté de 54 648,76 €.
Elle ne fait donc pas l'objet de l'application de l'article 3 : 6, 1er, 6° du Code des Sociétés et des Associations[13].

XII. Article 61 des statuts[14]

Cette disposition n'a pas lieu de s'appliquer pour cet exercice.

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 des accueillantes conventionnées aux membres du personnel 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.
En outre, pour les services, la charge de travail pour l'encadrement et le suivi d'une accueillante est sensiblement identique qu'elle soit conventionnée ou sous contrat de travail.

Il est à noter qu'à l'instar d'autres institutions, particulièrement semble-t-il dans le domaine des soins et du social, l'Intercommunale rencontre de significatives difficultés pour trouver du personnel pour les emplois vacants (définitivement vacants ou dans le cadre du remplacement d'agents absents). Les causes sont vraisemblablement multifactorielles mais assurément peu aisées à gérer.

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 1er 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.

---

[13] « *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 (...)* ».
[14] Anciennement, avant la mise à jour de statuts, article 51.

XV. Organes de gestion et statistiques

Le Bureau exécutif s'est réuni à 13 reprises.

Le Conseil d'administration a tenu 5 réunions (et 2 ont été convoquées et annulées faute de quorum) qui ont principalement porté sur les points cycliques comme le budget 2023 ; les comptes et résultats 2021 ; le bilan 2021 ; le rapport d'activité 2021 et le rapport de gestion 2021. Toutefois, d'autres points ont été abordés lors de ces réunions :

- Révision des statuts de l'ISBW afin de les mettre en concordance avec le Code des sociétés et associations ;
- Décision de modifier le siège social de l'ISBW ;
- Décision d'attribution du marché public de consultance ;
- Adoption d'un avenant au contrat de gestion avec la Province ;
- Divers marchés publics (solution informatique, « badging » pour le SAES …) ;

Il n'y a eu qu'une seule réunion de concertation/négociation avec les organisations syndicales (19/10/2022). Toutefois, des accords et discussions ont pu avoir lieu par échanges de mails.

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

1) Conseil d'administration

		Jetons de présence	Frais Déplacement
Stéphanie	BURY	120,00 €	31,51 €
Carl	CAMBRON	0,00 €	0,00 €
Anne	DARMSTAEDTER	120,00 €	74,14 €
Annie	DELMEZ	180,00 €	51,15 €
Ludivine	HENRIOULLE	60,00 €	17,05 €
Carine	HERMAL	180,00 €	55,60 €
Arthur	LAMBERT	300,00 €	77,93 €
Patricia	LEBON	180,00 €	48,93 €
Anne	MASSON	/	/
Jean-Luc	MEURICE	120,00 €	44,11 €
Jacques	OTLET	180,00 €	37,80€
Françoise	PEETERBROECK	240,00 €	137,62 €
Robin	PERPETE	120,00 €	20,76 €
Gaëtan	PIRART	240,00 €	82,58 €
Colette	PREVOST	120,00 €	29,66 €
Lionel	ROUGET	240,00 €	107,04 €
Benoît	THOREAU	300,00 €	64,60 €
Joseph	TORDOIR	180,00 €	25,21 €
Michel	TRICOT	120,00 €	23,72 €
Cédric	VERTE	240,00 €	82,58 €
Total		3.240,00 €	1.011,99 €

Anne	Masson	26.751,66 €

2) Bureau exécutif :

		Jetons	Frais de Déplacement
Ludivine	HENRIOULLE	480,00 €	123,61 €
Colette	PREVOST	780,00 €	166,81 €
Michel	TRICOT	780,00 €	132,84 €
Joseph	TORDOIR	540,00 €	116,59 €
Anne	MASSON	/	/
Total		2.580,00 €	539,85 €

3) Comité d'audit

		Jetons	Frais de déplacement
Darmstaedter	Anne	60,00 €	37,07 €
Hermal	Carine	0,00 €	0,00 €
Lambert	Arthur	60,00 €	19,27 €
Otlet	Jacques	60,00 €	12,6 €
Rouget	Lionel	60,00 €	25,95 €
Total		240,00 €	94,89 €

4) Comité de rémunération

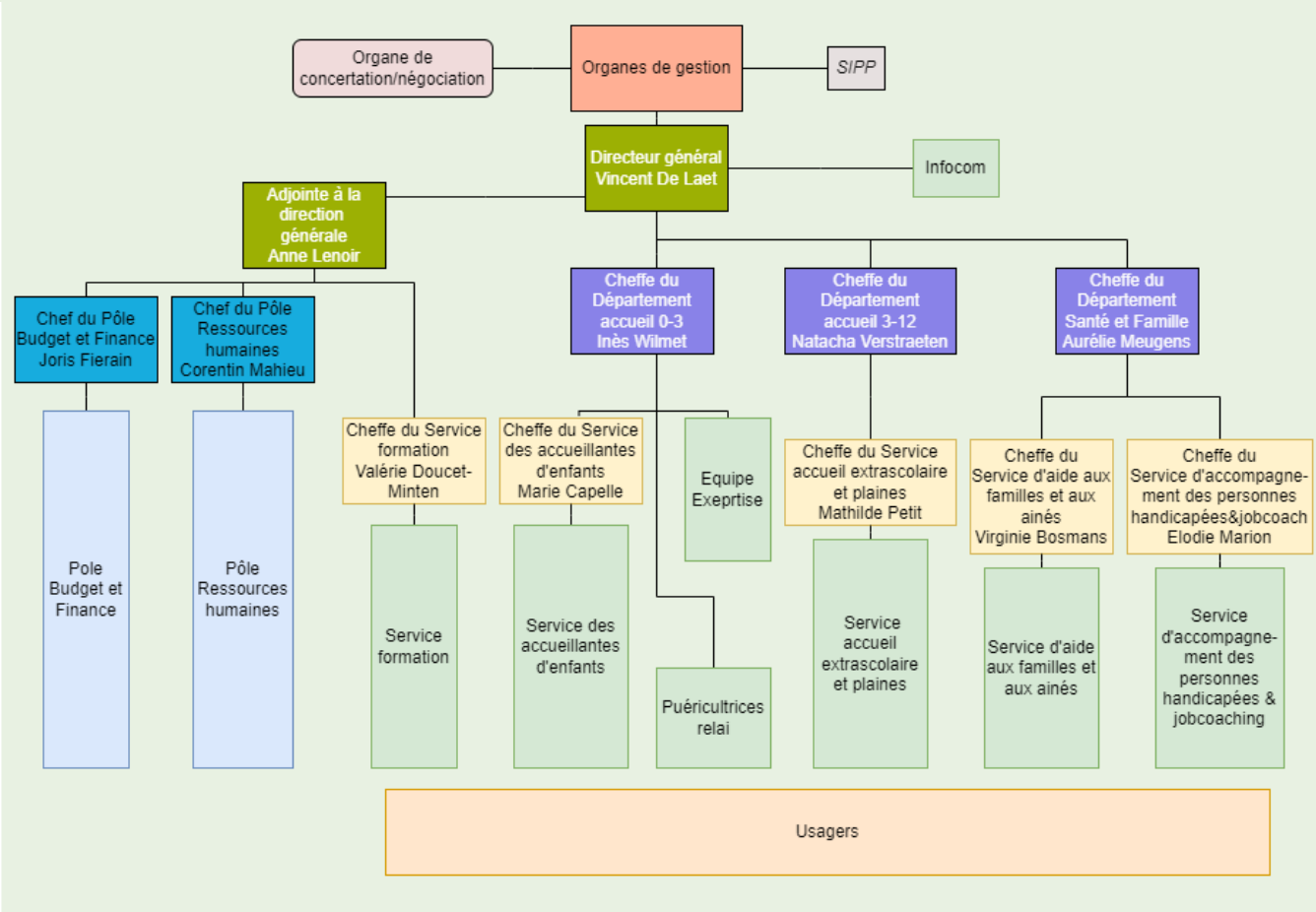
		Jetons	Frais de déplacement
Bury	Stéphanie	0,00 €	0,00 €
Darmstaedter	Anne	0,00 €	0,00 €
Lambert	Arthur	0,00 €	0,00 €
Pirart	Gaëtan	0,00 €	0,00 €
Rouget	Lionel	0,00 €	0,00 €
Total		0,00 €	0,00 €

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 et économat) 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 2022 :



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 de novembre 2021 a adopté, sur base de ces travaux, des mesures de deux ordres :

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

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

Le 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 11 avril 2023

Comité de rémunération du 11 avril 2023

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, Stéphanie Bury, Arthur Lambert, Lionel Rouget.
Excusés : /

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 2022 :

Organes de gestion :

Article 1er :

1. Pour les membres de l'Assemblée générale, pas de jeton ni d'autre rétribution :
   - montant versé en 2022 : 0 € ;
2. Pour les membres du Conseil d'administration et du Bureau exécutif (hors montant Présidence voir point 4) : jeton de présence de 60 € brut/réunion + remboursement des kilomètres du domicile au lieu du Conseil et retour au tarif remboursé aux agents de l'ISBW pour leurs frais de parcours pour mission :
   - montant brut des jetons de présence et défraiements des déplacements versés en 2022 : 7371,84 € ;
3. Pour les membres du Comité de rémunération : pas de jeton ni d'autre rétribution :
   - montant versé en 2022 : 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 2022 : 26.751,66 €

Comité de rémunération 1/5

5. Pour les membres du Comité d'audit – présidence comprise : jeton de présence de 60 € brut/réunion + remboursement des kilomètres du domicile au lieu du Conseil et retour au tarif remboursé aux agents de l'ISBW pour leurs frais de parcours pour mission :
    - montant total brut versé en 2022 : 334,89 €

La liste nominative des montants attribués en 2022 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 2022, à l'Intercommunale sociale du Brabant wallon, les rémunérations et tout autre éventuel avantage, pécuniaire ou non, directement ou indirectement accordés aux fonctions de direction (directeur général) sont :

1. Un traitement conforme au statut pécuniaire des agents de l'ISBW, à l'échelle de traitement A7 (échelles RGB), un double pécule de vacances et une prime de fin d'année, tous deux calculés suivants les règles applicables à tous les agents de l'ISBW ;
    - Montant brut versé en 2022 : 113.290,15 €/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 2022 : 406,83 € (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 (01/01/22) : 409.782 habitants, soit un score de 0,75 ;
- Critère 2 : chiffre d'affaires en 2021 : 10.900.574,80 € soit un score de 0,5 ;
- Critère 3 : nombre d'ETP (31/12/22) : 188,79 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 (indice pivot 138,01 du 1/1/1990.

Article 4 :
Le Comité recommande propose d'arrêter les règles suivantes avec effet au 1er janvier 2023 :

1. Pour les membres de l'Assemblée générale, pas de jeton ni d'autre rétribution.
2. Pour les membres du Conseil d'administration et du Bureau exécutif : jeton de présence de 60 € brut/réunion + remboursement des kilomètres du domicile au lieu du Conseil et retour au tarif remboursé aux agents de l'ISBW pour leurs frais de parcours pour mission.

3. Pour les membres du Comité de rémunération : pas de jeton ni d'autre rétribution.
4. Pour la présidence, pour toutes rétributions ou autres avantages en nature : 14.283,67 €/brut/an indexé (indice de base : 138,01, 1/1/90) suivant les mêmes règles que celles applicables à l'indexation des salaires dans la fonction publique locale. Ce montant est liquidé par mensualités équivalent à 1/12ème 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 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 l'absence du Président.
Or, en cas d'absence prolongée du Président, le Vice-Président devrait bénéficier d'un défraiement.

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

ISBW Comité de rémunération 3/5

(*) Pour l'annexe mentionnée dans la délibération, vous pouvez vous reporter au point « *Application de l'article 3 :12 du Code des Sociétés et des Associations* » ci-dessus qui reprend le même tableau. Il n'a donc pas été reproduit deux fois dans le même rapport.

XXI. Annexe 2 : Plan financier pluriannuel

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

Étant donné les nombreuses incertitudes (conjoncturelles et structurelles), 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, provisoire. Il ne correspondra jamais à la réalité.

Le Bureau fédéral du Plan donne jusqu'à fin 2024 (à la date de la rédaction des présentes lignes) les perspectives suivantes qui sous-tendront les hypothèses de travail :

« *Sur la base de ces prévisions mensuelles, le taux d'inflation annuel devrait s'élever à 4,2% en 2023 et 3,0% en 2024, contre 9,59% en 2022 et 2,44% en 2021. 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 4,6% en 2023 et 3,3% en 2024, contre 9,25% en 2022 et 2,01% en 2021.*

L'indice pivot pour les allocations sociales et les salaires dans le secteur public a été atteint en novembre 2022. Compte tenu des prévisions mensuelles de l'indice santé, les deux indices pivots suivants devraient également être dépassés en 2023 et 2024.

- *L'indice pivot 125,60 serait atteint par l'indice santé lissé en* ***septembre 2023****. 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 octobre 2023 et en novembre 2023.*
- *L'indice pivot suivant (128,11) serait atteint en* ***mars 2024****. 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 avril 2024 et en mai 2024*[15]*.* »

Enfin, il est **essentiel de noter** que les chiffres repris ci-dessous n'anticipent pas les décisions qui seront prises à la suite des propositions de BDO.
Les estimations sont faites sur base de la situation existante et des perspectives au moment de rédiger les présentes lignes.
L'intervention de BDO et les décisions qui en découleront sont censées modifier fondamentalement ces estimations.

[15] https://www.plan.be/databases/17-fr-indice_des_prix_a_la_consommation_previsions_d_inflation

	2021 comptes	2022 comptes	2023	2024	2025	2026	2027
Facturation aux bénéficiaires/chiffre d'affaires	1.337.534,52 €	1.510.824,24 €	1.666.057,32 €	1.722.703,27 €	1.757.157,34 €	1.792.300,48 €	1.828.146,49 €
Autres produits d'exploitations	9.231.483,22 €	10.091.413,98 €	10.403.379,63 €	10.751.892,85 €	10.966.930,70 €	11.186.269,32 €	11.409.994,70 €
Produits financiers/amortissement subs.	11.557,06 €	12.532,60 €	1.271,66 €	1.271,66 €	1.297,09 €	1.323,04 €	1.349,50 €
Produits exceptionnels	320.000,00 €	1.460,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL RECETTES	**10.900.574,80 €**	**11.616.230,82 €**	**12.070.708,61 €**	**12.475.867,78 €**	**12.725.385,14 €**	**12.979.892,84 €**	**13.239.490,69 €**
Charges liées à l'exploitation/achats	155.525,19 €	247.784,72 €	305.102,82 €	314.255,90 €	318.969,74 €	323.754,29 €	328.610,60 €
Frais généraux/services et biens divers	849.243,31 €	957.474,22 €	960.481,96 €	992.177,86 €	1.007.060,53 €	1.022.166,44 €	1.037.498,94 €
Frais de personnel/rémunérations, charges sociales	9.627.934,95 €	10.092.295,84 €	10.955.185,40 €	11.338.616,89 €	11.588.066,46 €	11.843.003,92 €	12.109.471,51 €
Dotations aux amortissements et réductions de valeurs + Perte créances	19.721,25 €	35.463,58 €	32.211,52 €	31.406,23 €	31.877,32 €	32.355,48 €	32.840,81 €
Autres charges d'exploitations	11.711,22 €	14.068,65 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Charges financières	7.179,08 €	6.548,87 €	5.976,00 €	4.476,00 €	4.252,20 €	4.039,59 €	3.837,61 €
Impôts	229,29 €	290,51 €	0,00 €	300,10 €	304,60 €	309,17 €	313,80 €
TOTAL CHARGES	**10.671.544,29 €**	**11.353.926,39 €**	**12.258.957,69 €**	**12.681.232,98 €**	**12.950.530,85 €**	**13.225.628,89 €**	**13.512.573,28 €**
BENEFICE/PERTE	**229.030,51 €**	**262.304,43 €**	**-188.249,08 €**	**-205.365,20 €**	**-225.145,7 €2**	**-245.736,05 €**	**-273.082,58 €**

*

* *