La mutualisation au service des pouvoirs locaux.

Plan Stratégique 2020-2022.

Référence : IMIO2020/2022-V1.0.
Marc Barvais, Président
Frédéric Rasic, Directeur général
Joël Lambillotte, Directeur général adjoint

Avec le soutien de
Wallonie

Mutualisons
Partager des bonnes pratiques, une vision commune, des moyens humains, techniques et financiers, alléger ses infrastructures IT, c'est aller plus loin ensemble. iMio : des solutions informatiques PAR et POUR vous !
Libérons
Devenir membre d'iMio, c'est profiter d'une relation « in-house ». Plus besoin d'appels d'offres publics ! Nos logiciels « open source » vous rendent indépendants, vous êtes aux commandes. iMio : l'indépendance par rapport au partenaire IT
Simplifions
Pour répondre aux objectifs en matière d'e-Gouvernement, nos solutions numériques s'adaptent aux besoins des services publics et des citoyens. iMio : votre partenaire IT public externalisé !
iMio
Contribuons
Pour un fonctionnement optimal, iMio applique le principe de l'utilisateur-acteur et organise des animations régulières : ateliers, tables rondes... iMio : une communauté d'utilisateurs qui font évoluer un projet commun !
Innovons
Nous vous garantissons des produits de qualité et des technologies innovantes, comme le cloud et les solutions open source. iMio : un réseau de PME partenaires à la pointe de la technologie !
Pérennisons
La gestion de votre patrimoine informatique par iMio vous assure une stabilité des produits sur le long terme. Maîtrisez entièrement vos solutions IT. iMio : une vision à long terme pour des logiciels d'avenir !

1 Avant-propos.

Conformément au Code de la Démocratie Locale et de la Décentralisation, les intercommunales doivent présenter un plan stratégique pour 3 ans, en formulant non seulement des objectifs à atteindre, mais aussi des indicateurs. Cette obligation légale ne constitue pas une contrainte mais représente plutôt une véritable opportunité de réfléchir régulièrement et avec méthode, sur des bases rigoureuses, à l'avenir de notre institution, de ses missions et de son positionnement.

L'Assemblée Générale d'iMio a approuvé le plan stratégique d'iMio 2020 - 2022 repris ci-après, conformément au Code de la Démocratie Locale et de la Décentralisation le 12/12/2019.

Un suivi du plan stratégique sera effectué semestriellement par le Conseil d'Administration et annuellement par le comité d'accompagnement mis en place par le Gouvernement Wallon dans le cadre des arrêtés ministériels octroyant à l'intercommunale en matière de mutualisation informatique et organisationnelle (iMio) une subvention destinée à couvrir ses frais de fonctionnement.

Pour toutes informations complémentaires, n'hésitez pas à nous contacter :

IMIO SCRL
Marc Barvais, Président.
Frédéric Rasic, Directeur Général.
Rue Léon Morel, 1 - 5032 Isnes
Tel 0032(81)586.100
Fax : 0032(81)586.129
Email: contact@imio.be
http://www.imio.be

2 Le mot du président.

Nous pouvons collectivement nous réjouir de la décision prise d'oser, le pari d'iMio. Et c'est tout aussi collectivement qu'il faut continuer à soutenir et faire évoluer cette entreprise afin de garantir aux Pouvoirs locaux Wallons le meilleur niveau de service pour promouvoir et coordonner la mutualisation de solutions organisationnelles, de produits et services informatiques.
Nos résultats sont largement positifs ! iMio a acquis l'expérience et la maturité qui lui permettent de relever les nombreux défis qui lui sont soumis. Plus de **300 Pouvoirs locaux ont décidé de nous faire confiance** et **tous les objectifs fixés dans le business plan précédent ont été atteints**.
Certes, tout n'est pas fait ! Beaucoup reste à faire mais la direction prise est bien celle voulue par le Gouvernement Wallon lors de la création de l'Intercommunale. Il est certain que la pression financière sur les Pouvoirs locaux ne fera que s'accroître dans les prochaines années. La nécessité pour ceux-ci de se doter d'outils informatiques abordables et performants, les accompagnant dans leurs démarches de bonne gouvernance, de simplification administrative et d'automatisation des processus métiers ne fera que s'accentuer. Comment faire toujours plus et mieux malgré une plus grande incertitude face aux moyens ?
Je suis convaincu qu'iMio est et reste au cœur du dispositif à mettre en place pour solutionner cette difficile équation. Mutualisons nos ressources et nos moyens, partageons nos bonnes pratiques et favorisons les synergies entre les Pouvoirs locaux et les autres niveaux de pouvoirs. Je ne doute pas que le travail déjà réalisé et les résultats engrangés auprès de 300 Pouvoirs locaux démontrent l'impérieuse nécessité d'une structure comme iMio, ainsi que son efficacité. L'adoption d'un modèle d'organisation agile, proche du terrain associé à un écosystème composé de partenaires privés et publics permet de réaliser notre mission avec rapidité et efficience tout en intégrant une stratégie à long terme.

Notre stratégie s'articule autour de 6 piliers :

1. Mutualiser les besoins, les ressources et les bonnes pratiques ;
2. Poursuivre et amplifier nos services aux communes tout en maîtrisant la croissance ;
3. Mettre en place un cadre d'interopérabilité à destination des Pouvoirs locaux;
4. Accompagner les Pouvoirs locaux en matière d'e-Gouvernement et de simplification administrative dans la continuité de la vision régionale ;
5. Développer les synergies avec les autres niveaux de pouvoir et le secteur privé pour générer notre écosystème ;
6. Maitriser les coûts et tendre vers l'autonomie financière.

Il est néanmoins impératif que le Gouvernement Wallon continue à nous apporter son soutien pour que nous puissions atteindre les objectifs visés lors de la création de l'Intercommunale.

Marc Barvais
Président du Conseil d'Administration

3 Table des matières.

1 AVANT-PROPOS. 3

2 LE MOT DU PRÉSIDENT. 4

3 TABLE DES MATIÈRES. 5

4 NOTRE VISION D'AVENIR. 7

4.1 L'ACTEUR PUBLIC WALLON DE MUTUALISATION INFORMATIQUE POUR LES POUVOIRS LOCAUX : 7
4.2 LE PARTENAIRE PUBLIC IT DES POUVOIRS LOCAUX ET DE LA RÉGION : 7
4.3 L'ACTEUR PUBLIC WALLON DE RÉFÉRENCE POUR LE CADRE D'INTEROPÉRABILITÉ ENTRE LES POUVOIRS LOCAUX ET LES AUTRES ACTEURS PUBLICS/PRIVÉS : 7
4.4 UNE PLATE-FORME DE VEILLE ET D'ÉCHANGE TIC POUR LE POUVOIRS LOCAUX : 8
4.5 UN ESPACE DE RÉFLEXION EN EGOV POUR LES POUVOIRS LOCAUX : 8
4.6 UN ACTEUR AYANT UNE VISION ET UNE STRATÉGIE ASSURANT SA PÉRENNITÉ : 8

5 PRÉSENTATION DE L'INTERCOMMUNALE. 9

5.1 IMIO EN QUELQUES MOTS. 9
5.2 NOS MISSIONS. 10
5.3 NOS OFFRES DE SERVICES. 11
5.3.1 Une centrale de marché. 11
5.3.2 Audit et consultance - Optimisation des processus et simplification administrative. 11
5.3.3 Logiciels métiers actuellement disponibles. 12
5.4 UNE RECONNAISSANCE EUROPÉENNE. 12
5.5 STRUCTURE DE L'INTERCOMMUNALE. 13
5.5.1 Organigramme fonctionnel 13
5.6 NOS MEMBRES. 14

6 OBJECTIFS STRATÉGIQUES 2020-2022. 15

6.1 INTÉGRITÉ ET ÉTHIQUE : 15
6.2 OUVERTURE ET TRANSPARENCE : 15
6.3 COOPÉRATION : 16
6.4 MAÎTRISE : 17
6.5 INNOVATION : 17
6.6 EFFICACITÉ ET QUALITÉ : 18

7 PROJETS PRIORITAIRES. 20

7.1 RÉORGANISATION AGILE/LEAN D'IMIO 20
7.2 ÉVOLUTION TECHNOLOGIQUE ET PERFORMANCES 20
7.3 GESTION ÉLECTRONIQUE DE DOCUMENTS 20
7.4 INTEROPÉRABILITÉ, WALLONIE-CONNECT 20

8 PLAN FINANCIER 2020-2022. 21

8.1 DURÉE PRISE EN COMPTE. 21
8.2 IDENTIFICATION DES SECTEURS D'ACTIVITÉS. 21
8.3 PRISE EN COMPTE DE L'INFLATION. 21
8.4 IMPACT DE LA TVA. 21
8.5 ESTIMATION DES RECETTES. 21
8.5.1 Évolution des recettes : 22
8.5.2 Politique de prix : 22
8.6 ESTIMATION DES CHARGES. 23
8.6.1 Rémunération et charges sociales 23
8.6.2 Sous-traitance. 23
8.6.3 Frais de bâtiments. 23
8.6.4 Frais généraux. 23
8.6.5 Frais généraux légaux. 24

8.6.6 Marketing et communication. 24
8.6.7 Amortissements. 24
8.6.8 Jetons de présence. 24
8.7 INVESTISSEMENTS. 24
8.8 BESOINS EN FINANCEMENT. 24
8.9 SYNTHÈSE - PLAN FINANCIER - PROJECTIONS 2019-2022 27

4 Notre vision d'avenir.

A l'horizon 2022, iMio se sera affirmé et sera reconnu comme …

- L'acteur public Wallon de mutualisation informatique pour les Pouvoirs locaux ;
- Le partenaire public IT des Pouvoirs locaux et de la région ;
- L'acteur public Wallon de référence pour le cadre d'interopérabilité entre les Pouvoirs locaux et les autres acteurs publics/privés ;
- Une plate-forme de veille et d'échange TIC pour le Pouvoirs locaux ;
- Un espace de réflexion en eGov pour les Pouvoirs locaux ;
- Un acteur économiquement viable.

4.1 L'acteur public Wallon de mutualisation informatique pour les Pouvoirs locaux :

En récupérant le savoir-faire et le personnel de deux structures de mutualisation initiées par des Pouvoirs locaux, iMio a assuré la continuité du projet d'origine. La structure ainsi unifiée, appuyée par Gouvernement Wallon et par une série d'organismes reconnus par les Pouvoirs locaux (Union des Ville, SPW, …) a séduit une grande partie des Pouvoirs locaux qui lui confient des projets de plus en plus ambitieux dont l'objectif de mutualisation est un prérequis.

4.2 Le partenaire public IT des Pouvoirs locaux et de la région :

Les Pouvoirs locaux, de par leur dépendance de plus en plus grande à l'IT et leur manque de maîtrise dans le domaine éprouvent le besoin de s'associer à un acteur neutre et objectif. Ils reconnaissent de plus en plus iMio dans ce rôle. En effet, la maîtrise complète d'une chaine de production logicielle, l'accompagnement administratif et technique de nombreux projets ont démontré qu'iMio dispose de la compétence nécessaire. Ses statuts promouvant clairement l'intérêt général et l'indépendance vis à vis des fournisseurs informatiques abondent également dans ce sens.

4.3 L'acteur public Wallon de référence pour le cadre d'interopérabilité entre les Pouvoirs locaux et les autres acteurs publics/privés :

Même si l'émission de normes informatiques est inscrite dans ses statuts, assumer le rôle de référent en la matière ne va pas forcément de soi pour une jeune et modeste intercommunale. Toutefois, iMio possède une série d'atouts qui la conduisent inévitablement à s'impliquer de manière forte dans cette problématique. Sa première force est d'agir sur tout le territoire Wallon. Les actions d'iMio concernent donc de facto tous les Pouvoirs locaux de Wallonie, ce qui est évidemment un prérequis si on veut participer à la mise en place d'une norme Wallonne. D'autre part, iMio propose une approche technologique unifiée , de par la mutualisation de ses produits, mais également par l'approche « cloud » permettant d'offrir une plate-forme d'interopérabilité unique des Pouvoirs-locaux vis-à-vis d'autres acteurs (Wallonie, secteur privé, Fédéral, ...)

4.4 Une plate-forme de veille et d'échange TIC pour le Pouvoirs locaux :

La fourniture de services métier en utilisant des technologies de pointe force iMio a rester en contact étroit avec ses utilisateurs (n'oublions pas la philosophie « bottom-up » d'origine) afin de leur offrir le meilleur et le plus adapté à leurs besoins. Un des enjeux consiste à harmoniser les outils et plans stratégiques des pouvoirs locaux de manière à définir les bonnes pratiques et mettre en œuvre un cadre opérationnel d'application.

4.5 Un espace de réflexion en eGov pour les Pouvoirs locaux :

La mise en place de l'eGouvernement s'opère généralement de manière «top -down », avec à la clé une estimation assez floue des besoins de la base. Il est en effet relativement complexe (et onéreux) pour des acteurs régionaux de fédérer les 262 Villes et communes sur ces problématiques. iMio, en collaboration avec UVCW, est dans ce contexte un acteur clé permettant d'organiser des espaces de collaboration active, de par sa maîtrise de gérer une multitude d'acteurs.

4.6 Un acteur ayant une vision et une stratégie assurant sa pérennité :

Il s'agit évidemment des aspects essentiels de la stratégie d'iMio. Ils sont notamment liés à la cohérence de sa démarche : produire des logiciels en s'impliquant fortement dans un écosystème composé d'une multitudes d'acteurs comme des PME technologiques, d'autres pouvoirs publics, du monde de l'enseignement, etc … permet de partager tout une série d'aspects comme le risque technologique, la R&D, le coût des développements et de se reposer sur une base d'utilisateurs bien plus étendue que celle d'iMio. D'autres éléments non moins importants concernent la stabilité du personnel, sa haute valeur ajoutée ainsi que ses affinités avec le monde communal.
La stratégie consistant à centraliser l'informatique du Pouvoir Local dans le « cloud », donc en exploitant les possibilités du web, avec les garanties apportées par un Pouvoir public, se montre également une piste prometteuse.

5 Présentation de l'intercommunale.

5.1 iMio en quelques mots.

En 2011, le Gouvernement Wallon approuvait la création de l'intercommunale iMio en considérant que cette structure permettait de concrétiser les objectifs essentiels de mutualisation définis dans sa déclaration de politique régionale, à savoir le **soutien aux stratégies mutuelles d'amélioration des services** que les Pouvoirs locaux rendent à leurs usagers ; **le partage de leurs ressources et pratiques** ; et **l'amélioration de leur gestion**.

Partant de 10 communes fondatrices en 2012, iMio compte aujourd'hui plus de 300 Pouvoirs locaux membres. Grâce à elle, la quasi-totalité de ceux-ci disposent d'outils de pointe permettant d'améliorer leur gestion interne, leur gouvernance ou les relations avec les citoyens. Le succès des ateliers et groupes de travail prouve l'efficacité de notre logique de conception des solutions « bottom-up » qui vise à répondre exactement aux besoins de nos membres.

En 7 ans, iMio a acquis l'expérience et la maturité qui lui permettent de relever les nombreux défis qui lui sont soumis. Beaucoup reste à faire mais la direction prise est bien celle voulue par le Gouvernement Wallon lors de la création de l'Intercommunale. Il est certain que la pression financière sur les Pouvoirs locaux ne fera que s'accroître dans les prochaines années. La nécessité pour ceux-ci de se doter d'outils informatiques abordables et performants, les accompagnant dans leurs démarches de bonne gouvernance, de simplification administrative et d'automatisation des processus métiers ne fera que s'accentuer et se complexifier.

Comment faire toujours plus et mieux malgré une plus grande incertitude face aux moyens ?

Nous sommes convaincus qu'iMio est et doit rester au cœur du dispositif à mettre en place pour solutionner cette difficile équation. Mutualisons nos ressources et nos moyens, partageons nos bonnes pratiques et favorisons les synergies entre les Pouvoirs locaux et les autres niveaux de pouvoirs. Le travail déjà réalisé et les résultats engrangés auprès de nos membres démontrent l'impérieuse nécessité d'une structure comme iMio, ainsi que son efficacité. L'adoption d'un modèle d'organisation agile, proche du terrain local associé à un écosystème composé de partenaires privés et publics permet de réaliser notre mission avec rapidité et efficience tout en intégrant une vision stratégique à long terme.

Afin de comprendre notre intercommunale, il est important de prendre en considération que :

- L'activité de notre intercommunale est **spécifique à l'économie du numérique** et donc difficilement comparable à celles des autres intercommunales. Notre intercommunale a un modèle économique collaboratif basé à 100% sur la prestation de services dans le domaine des NTIC ;
- Notre modèle économique est totalement basé sur la **co-production** (co-construction/mutualisation) avec nos membres et le secteur privé d'un patrimoine

numérique (solutions IT) suivant un modèle « logiciels libres et interopérables délivré en mode hébergé (SaaS) » ;

- Notre démarche permet de faire bénéficier nos membres d'importante **économie d'échelle** et **réduit le coût des services rendus** ;
- Nous disposons et gérons **un réel patrimoine numérique** important pour le compte des Pouvoirs locaux ;
- Le modèle d'intercommunale est primordial pour permettre **une réelle démarche « bottom-up »** indispensable et complémentaire aux démarches régionales et permet à nos membres de bénéficier de la **relation inHouse** ;
- iMio repose sur un écosystème **de PME** ;
- Les subsides accordés par le Gouvernement Wallon à iMio ont pour objectif de **soutenir la démarche de mutualisation** et d'**encourager les Pouvoirs locaux à s'inscrire dans cette démarche.**

iMio c'est aujourd'hui en 2019 :

- 32 collaborateurs
- Plus de 300 Pouvoirs locaux membres servis dont 220 communes (84%)
- Plus de 25.000 agents connectés sur un "cloud communautaire" maîtrisé depuis 2007
- 11 solutions métiers – plus de 700 applications gérées au quotidien
- Une croissance moyenne annuelle de 25% (une centaine de nouvelles implémentations par an)
- De la formation continue des agents (1000 inscriptions par an)
- Plus de 3000 demandes de support par an
- Un budget de fonctionnement : 3,7 millions d'euros (couvert à 90% par nos membres).

5.2 Nos missions.

L'intercommunale iMio a pour objectif de promouvoir et de coordonner la mutualisation de solutions métiers et de fournir, aux Pouvoirs locaux, des produits et services en développant trois activités principales :

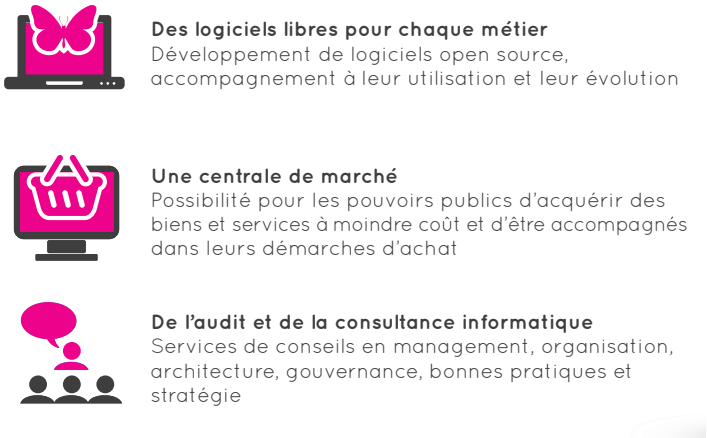
- La mise à disposition de solutions métiers développées « In House » ou acquises via marché public avec pour objectif de constituer et gérer un patrimoine de logiciel appartenant aux Pouvoirs locaux ;
- L'accompagnement organisationnel, la gestion de projet, l'assistance technique ou l'encadrement via les ateliers thématiques ;
- La mise en place et le déploiement d'un cadre d'interopérabilité entre les solutions des Pouvoirs locaux, celles des autres administrations régionales /fédérales et celles du secteur privé.

Les grands axes prioritaires assignés à iMio par le Gouvernement Wallon sont donc :

1. Organiser et gérer la mutualisation d'un patrimoine de solutions IT et de bonnes pratiques émanant des Pouvoirs locaux ;
2. Accompagner les Pouvoirs locaux dans cette démarche de mutualisation et les assister dans leurs projets IT ;
3. Fournir des solutions métiers intégrées produites "in house" ou acquises par marchés publics ;
3. Agir comme acteur central d'interopérabilité entre les Pouvoirs locaux, le secteur privé et les autres niveaux de pouvoirs ;
4. Participer au développement d'un modèle de bonne gouvernance.

Il est bien évident qu'au travers de notre mission, l'objectif final n'est pas de dégager des bénéfices mais bien de faire bénéficier nos membres d'avancées en augmentant la recherche et le développement dans nos solutions pour toujours optimaliser les performances des Pouvoirs locaux.

5.3 Nos offres de services.



5.3.1 Une centrale de marché.

Acheter des solutions propriétaires en centrale d'achat pour permettre aux communes de bénéficier de solutions du marché à moindre coût et offrir un service d'accompagnement à leur utilisation et leur évolution.

5.3.2 Audit et consultance - Optimisation des processus et simplification administrative.

Améliorer la performance est un souci constant pour toute administration. Parmi les solutions existantes, l'approche processus est une méthode d'analyse qui consiste à décrire de manière méthodique un organisme dans le but d'agir sur celui-ci. A partir de là, on peut optimiser les processus en améliorant et en simplifiant les façons de faire de chacun. L'optimisation et la simplification des processus ne peuvent se réaliser avec succès sans tenir compte de la dimension humaine qui assure la continuité de la démarche et qui facilite le changement.

Au travers de notre démarche de mutualisation organisationnelle, nous accompagnons les Pouvoirs locaux dans :

- ✓ La cartographie et la modélisation des processus métiers ;
- ✓ Le partage de bonnes pratiques entre Pouvoirs locaux ;
- ✓ L'accompagnement à la simplification ;
- ✓ L'alignement des méthodes et pratiques des Pouvoirs locaux avec celles de la région ;
- ✓ L'accompagnement à la mise en œuvre de plan directeur ICT ;
- ✓ La gestion de projets ;
- ✓ L'accompagnement aux changements …

5.3.3 Logiciels métiers actuellement disponibles.

Au travers de notre démarche, nous mutualisons aujourd'hui les solutions ci-dessous.

iA•Délib
Séances délibératives
Gérez au mieux vos dossiers de délibération, de la création à la génération du registre des PV.

iA•Géo
Cartographie numérique
Intégrez, gérez et partagez les données cartographiques

iA•PST
Gestion de projets
Dotez-vous d'une vision globale déclinée en objectifs stratégiques et opérationnels, et en actions.

iA•Urban
Urbanisme
Suivez l'ensemble des procédures administratives en matière d'urbanisme et d'environnement.

iA•Docs
Gestion électronique de documents
Généralisez la dématérialisation des documents, du courrier entrant, des délibérations du Collège, des factures…

iA•AES
Activités extrascolaires
Facilitez la gestion administrative et la facturation de vos activités extrascolaires.

iA•Web
Création de site Internet
Optez pour des modules tels que la prise de contact, la newsletter, l'album photo ou le multi-bottin.

iA•Téléservice
Guichet en ligne
Permettez à vos citoyens d'effectuer des demandes auprès de leur administration via Internet.

iA•Tech
Services techniques
Optimisez le suivi des interventions, la planification, la gestion des stocks, les marchés de biens et services.

iA•GPEC
Emplois et compétences
Etablissez des descriptifs de fonction pour les évaluations, les formations, la mobilité interne, le recrutement.

Nos solutions peuvent être mises en œuvre directement sur les infrastructures des membres ou bien mises à disposition en mode SaaS « Software as a Service » sur nos infrastructures.

5.4 Une reconnaissance Européenne.

En 2017, la Wallonie a, par l'intermédiaire d'iMio, été mise à l'honneur par la Commission Européenne lors du « Sharing & Reuse Awards Contest 2017 ».

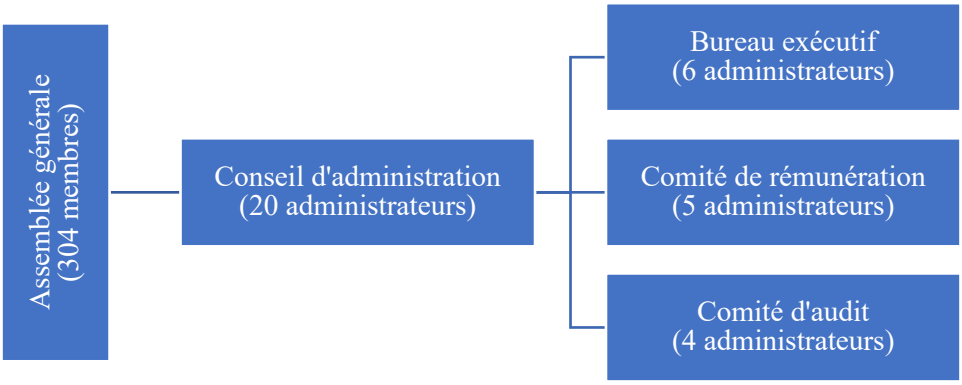
L'objectif du concours de la commission européenne était de récompenser le partage et la réutilisation de solutions informatiques dans le secteur publique afin de sensibiliser ce dernier aux avantages liés à la co-production et la mutualisation de logiciels métiers.

iMio a remporté le premier prix dans la catégorie Pouvoir locaux !

Toutes proportions gardées, iMio possède des affinités avec le programme d'interopérabilité « ISA » de la commission européenne, ainsi qu'avec leur projet de partage de logiciels open source entre pays membres (Joinup.eu) : Le potentiel de mutualisation à grande échelle, les standards ouverts, l'approche open source, l'intégration des politiques bottom-up et top-down sont des éléments que la Commission intègre dans sa politique d'amélioration de l'efficacité des administrations publiques.

5.5 Structure de l'intercommunale.

iMio est une société coopérative à responsabilité limitée.

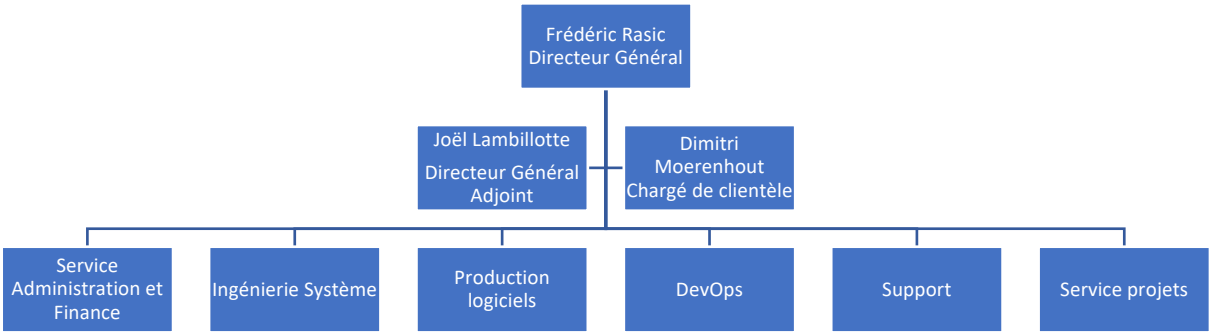


iMio est gérée par :

- une Assemblée Générale composée de 5 représentants des Pouvoirs locaux associés. L'Assemblée Générale a les pouvoirs les plus étendus pour faire ou ratifier les actes qui intéressent l'Intercommunale. Elle est seule compétente pour la prise de certaines décisions définies par le Code de la Démocratie Locale et de la Décentralisation ;
- un Conseil d'Administration composé de 20 administrateurs ;
- un Comité de Rémunération composé de 5 administrateurs ;
- un Bureau Exécutif composé de 6 administrateurs ;
- un Comité d'audit composé de 4 administrateurs.

5.5.1 Organigramme fonctionnel

Au 31 décembre 2018, l'équipe iMio comptait 31 personnes.

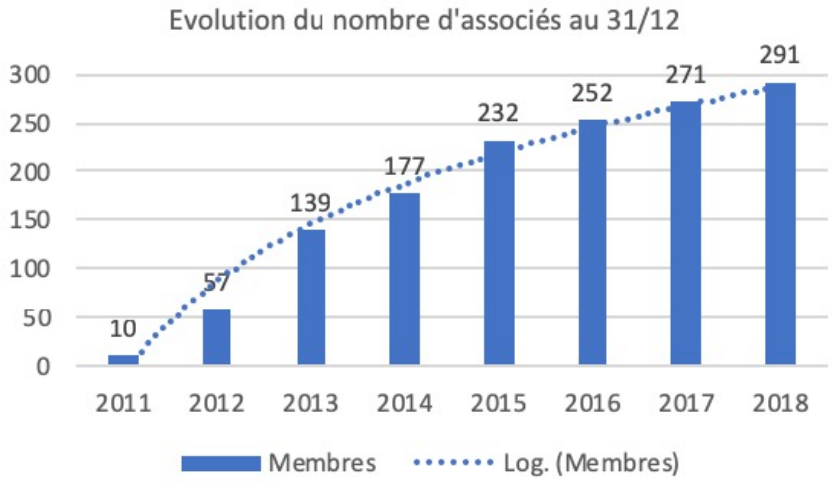


5.6 Nos membres.

Au départ des 10 communes fondatrices, notre modèle a rapidement convaincu ! iMio compte au 25/10/2019 304 membres (dont plus de 80% des villes et communes) répartis comme suit :

Catégorie de membres	Nombre de membres
Villes et communes	221
Province	3
CPAS	58
Zone de Police	5
Zone de secours	8
Intercommunales	6
RCA	3
TOTAL	**304**

La liste de nos membres est reprise en annexe.



6 Objectifs stratégiques 2020-2022.

Projet d'intérêt général avant tout, iMio repose sur 6 valeurs fondamentales :

- ✓ Intégrité et éthique ;
- ✓ Ouverture et transparence ;
- ✓ Coopération ;
- ✓ Maîtrise ;
- ✓ Innovation ;
- ✓ Efficacité et qualité.

Il est donc essentiel que les objectifs stratégiques assurent la cohérence avec ces valeurs.

6.1 Intégrité et éthique :

« Parce que nous défendons la mission de service public, nous démontrons des comportements éthiques dans toutes les dimensions de notre fonction. »

Le personnel d'iMio, ses instances dirigeantes et ses membres partagent tous des valeurs d'intérêt général qui prévalent aux actions communes menées par ces différentes organisations. Cette identification forte à ces valeurs mérite qu'on y consacre des actions spécifiques pour renforcer à la fois l'esprit d'entreprise existant au sein de l'intercommunale et la cohérence avec la finalité des services publics.

Nous nous attacherons à atteindre les objectifs suivants :

- ✓ Établir une charte éthique
- ✓ Communiquer sur nos valeurs en y associant les objectifs stratégiques et opérationnels

6.2 Ouverture et transparence :

« Parce que nous défendons la transparence et l'ouverture, nous privilégions l'utilisation de solutions « libres », « l'Opendata » et l'emploi de standards ouverts. »

iMio n'a ni la prétention, ni la volonté de définir ou d'imposer des normes d'échanges entre logiciels.
Il est néanmoins utile de s'inspirer du travail réalisé par les organismes qui en ont la charge afin de l'adapter à la réalité du terrain communal. Il s'agira de préconiser les standards ouverts, crées notamment afin d'harmoniser les échanges d'informations entre logiciels, ils facilitent la mutualisation au niveau des données, des télécommunications, des interfaces utilisateurs, du matériel, etc. Le non-respect des standards nécessite souvent un développement complémentaire (et donc un coût) afin de faire dialoguer deux applications. Il s'agit également d'un obstacle important empêchant parfois l'abandon d'un logiciel obsolète.
Cette volonté s'inscrit dans la mission d'intérêt général d'iMio, parfois mal comprise par certains acteurs. C'est la raison pour laquelle un effort particulier doit être consacré à informer les pouvoirs locaux de nos missions, présenter nos offres de services et démontrer qu'iMio est bien un partenaire public des pouvoirs locaux et non une société à vocation commerciale.

Nous nous attacherons à atteindre les objectifs suivants :

- ✓ Intégrer autant que possible les outils régionaux, fédéraux et européens
- ✓ Mettre en œuvre un cadre d'interopérabilité pour les Pouvoirs locaux
- ✓ Communiquer sur le rôle et les missions d'iMio

Indicateurs :

Nous mesurerons nos objectifs en utilisant les indicateurs suivants :

- ✓ Nombre d'outils régionaux, fédéraux et européens intégrés
- ✓ Nombre de flux d'interopérabilité analysés
- ✓ Nombre d'actions de communication

6.3 Coopération :

« Parce que la coopération est la base de la mutualisation, nous travaillons en permanence au développement des relations entre les organisations publiques et développons un réseau de partenaires privés. C'est en groupant les forces que nous irons plus loin. »

La coopération est évidemment un prérequis à la mutualisation. Comme il s'agit de la raison d'existence même d'iMio, on veillera à y consacrer une part importante de notre activité.
Afin d'assurer son aspect durable, elle devra s'adapter aux exigences multiples de ses membres et de leurs partenaires (la Wallonie, les partenaires privés, le fédéral, ...).

Nous nous attacherons à atteindre les objectifs suivants :

- ✓ Fournir et développer une offre mutualisée de solutions aux membres
- ✓ Soutenir les démarches de co-production et de mutualisation
- ✓ Soutenir les communautés du logiciel libre
- ✓ Faire en sorte que les autres acteurs publics reconnaissent en iMio l'acteur technologique majeur ensemblier des Pouvoirs locaux
- ✓ Aligner les stratégies digitales des Pouvoirs locaux avec la politique menée par les autres niveaux de pouvoirs (Wallonie, Fédéral, Europe)
- ✓ Mettre en place des activités de collaboration avec les membres (groupes de travail, task forces, ...)
- ✓ Aider à faire évoluer l'IT des Pouvoirs locaux selon les bonnes pratiques
- ✓ Informer les membres sur les activités internes et externes d'iMio

Indicateurs :

Nous mesurerons nos objectifs en utilisant les indicateurs suivants :

- ✓ Nombre de Pouvoirs locaux membres de l'intercommunale. Croissance en % du nombre d'adhésions
- ✓ Nombre de solutions utilisées par les Pouvoirs locaux. Croissance en % du nombre de solutions utilisées
- ✓ Nombre de participation aux activités des communautés
- ✓ Nombre de réunions avec les membres
- ✓ Nombre de missions d'audit auprès des Pouvoirs locaux

6.4 Maîtrise :

« Parce que nous avons pour mission de gérer un patrimoine de solution IT pour les Pouvoirs locaux, nous garantissons la maîtrise interne de nos solutions. »

Dès sa création, iMio a adopté une stratégie visant à la fois le court terme, matérialisé par son portefeuille de solutions et services standardisés et le long terme avec un plan financier prévoyant une diminution des subsides de fonctionnement au profit du coût vérité ainsi que l'internalisation de compétences et l'investissement dans les nouvelles technologies.
Cette stratégie a permis à iMio de réduire les risques de dépendances tout en favorisant sa croissance.

iMio a mis un point d'honneur à respecter les engagements financiers pris envers la région et nos membres. Le Business Plan a toujours été respecté malgré un contexte économique difficile et un positionnement souvent contesté. Bien qu'il nous soit toujours nécessaire de disposer d'un soutien de la région pour exister et nous permettre de fournir des solutions aux Pouvoirs locaux à prix modéré, notre autonomie financière est aujourd'hui passée à 90%.

Il est bien évident qu'au travers de notre mission et en tant que service public, l'objectif final n'est pas de dégager des bénéfices mais bien de faire bénéficier nos membres d'avancées en augmentant la recherche et le développement dans nos solutions pour toujours optimaliser l'efficience des Pouvoirs locaux.

Nous nous attacherons à atteindre les objectifs suivants :

- ✓ Tendre vers l'autonomie financière en ce qui concerne les subsides de fonctionnement
- ✓ Internaliser les compétences, équilibrer le ratio sous-traitance et ressources internes
- ✓ Mettre en oeuvre les moyens et compétences afin d'assurer la continuité de service et la pérennité des outils proposés. Maîtriser le coût de sortie lors de la transition vers une nouvelle technologie
- ✓ Respecter le plan financier 2020-2022

<u>Indicateurs :</u>

Nous mesurerons nos objectifs en utilisant les indicateurs suivants :

- ✓ Clôtures comptables trimestrielles
- ✓ Suivi du % d'autofinancement et du montant du subside de fonctionnement
- ✓ Analyse P&L des produits et services d'iMio
- ✓ % de ressource en développement internalisé/externalisé

6.5 Innovation :

« Parce que nous voulons nous adapter et réagir au changement, nous cultivons un esprit d'initiative et participons activement à l'innovation. Nous expérimentons de nouvelles méthodes de travail et développons des idées innovantes. Nous adoptons les attitudes adéquates face à des circonstances changeantes. »

L'innovation ne s'improvise pas. Elle exige une veille technologique permanente et une collaboration étroite et pragmatique avec un réseau d'acteurs technologiques.
Le modèle des logiciels libres restera l'approche favorisée car ses 4 libertés permettent à iMio de mieux internaliser l'innovation et donc de diminuer une série de dépendances.
Cette démarche s'inscrit dans une tendance plus large favorisée notamment par la Wallonie ou la Commission Européenne.

Le personnel d'iMio s'inscrit donc dans cette démarche d'innovation continue. Des activités sont régulièrement organisées dans cette perspective :

- participation à des conférences, colloques ...
- développement collaboratif avec des équipes locales ou internationales
- contrat de coaching permettant le transfert de compétences
- collaboration avec le milieu universitaire
- activités internes (développements collaboratifs, veille technologique, ...)

Nous nous attacherons à atteindre les objectifs suivants :

- ✓ Favoriser les échanges technologiques avec les acteurs de l'innovation
- ✓ Établir des partenariats technologiques publics/privés
- ✓ Assurer une veille technologique destinée à aligner les produits et services d'iMio aux usages actuels et futurs
- ✓ Systématiser l'usage de technologies innovantes
- ✓ Mettre en place les mécanismes nécessaires aux financements structurels des activités de R&D

Indicateurs :

Nous mesurerons nos objectifs en utilisant les indicateurs suivants :

- ✓ Nombre de partenariats
- ✓ % de ressources consacrées par iMio en R&D

6.6 Efficacité et qualité :

« Parce que nous nous devons de délivrer un service de qualité et performant, nous travaillons continuellement à l'amélioration de nos services. Efficacité, agilité et recherche permanente de l'amélioration de notre valeur ajoutée font partie de nos objectifs prioritaires. »

Compte tenu de l'évolution des besoins de l'intercommunale, du volume croissant des commandes et des besoins en accompagnement, il est indispensable de faire évoluer notre organisation afin de faire face à ces défis. Le plan stratégique précédent, par des mesures telles que le renforcement des équipes, la centralisation sur un site, des outils de gestion ont pu améliorer le fonctionnement dans une certaine mesure, mais à ce stade, une attention particulière doit être entreprise sur l'aspect « agile » d'iMio afin d'optimiser sa gouvernance et son outil de production.

Nous nous attacherons à atteindre les objectifs suivants :

- ✓ Organiser l'intercommunale de manière agile
- ✓ Adopter une démarche d'amélioration continue

- ✓ Investir dans l'industrialisation afin d'accélérer la diffusion massive des produits

Indicateurs :

Nous mesurerons nos objectifs en utilisant les indicateurs suivants :

- ✓ KPI agiles
- ✓ Nombre d'instances en déploiement continu

7 Projets prioritaires.

Nous nous attacherons notamment à mettre en œuvre les projets stratégiques suivants :

7.1 Réorganisation Agile/Lean d'iMio

Efficacité, agilité et recherche permanente de l'amélioration de notre fonctionnement font partie de nos objectifs prioritaires.
Pour nous permettre de faire face à nos obligations et gérer au mieux notre croissance, il est nécessaire d'optimiser le fonctionnement de nos équipes : Gestion des priorités, réduction du volume de problèmes liés au support, réduction du gaspillage, démarche d'amélioration continue et d'apprentissage sont quelques-uns des aspects qui devront être adressés dans ce vaste projet qui permettra à iMio de devenir plus efficace.

7.2 Évolution technologique et performances

L'innovation ne s'improvise pas. Elle exige une veille technologique permanente et une collaboration étroite et pragmatique avec un réseau d'acteurs technologiques.
Le modèle open source, bien maîtrisé par iMio, est une des approches qui continuera a être exploitée. Il permet en effet d'intégrer l'innovation permanente dans les produits dans un cadre juridique et économique compatible avec les statuts de l'intercommunale et des Pouvoirs publics en général. Cette démarche s'inscrit dans une tendance plus large favorisée notamment par la Commission Européenne dans ses projets et directives concernant par exemple l'OpenData.
L'aspect « monolithique » des applications va progressivement se réduire au profit de briques indépendantes interagissant entre elles. Cela est dû à l'évolution des technologies orientées « cloud » se fragmentant en composants spécialisés et optimisés, évoluant à leur propre rythme, ce qui permet de résoudre plus efficacement des problèmes de performance, d'intégrer progressivement de l'innovation ou d'industrialiser plus efficacement.
La migration vers la nouvelle version du framework Plone, le découplage back-end/front-end, la mise en place d'un « cluster » de stockage (Postgredsql) et d'un moteur de recherche (SolR) permettront d'assurer l'évolution technologique de nos produits.

7.3 Gestion électronique de documents

Dans la continuité de l'approche du projet précédent, une brique fera l'objet d'une attention particulière : il s'agit d'une plateforme de gestion documentaire permettant de centraliser tous les documents de l'institution (bureautique, factures, images, vidéos, métadonnées, …). Des connecteurs permettront de se connecter avec les applications métiers.

7.4 Interopérabilité, Wallonie-connect

Déjà bien avancé, le système d'authentification centralisé « Wallonie-connect » permettra à un utilisateur de disposer d'un accès unique pour ses applications (single-sign-on). Il sera également utilisé par le bus d'interopérabilité mis en place par iMio afin de permettre à ses applications d'interagir tout en respectant les normes de sécurités (RGPD).

8 Plan financier 2020-2022.

Ce plan financier est basé sur l'analyse détaillée de 7 années de données auditées du compte de résultat ainsi que sur nos prévisions réalistes de progression de nos recettes tenant compte de la politique de prix établie à la création d'IMIO par le Gouvernement Wallon pour permettre à un maximum de Pouvoirs locaux de pouvoir acquérir nos solutions.

On peut résumer les hypothèses de travail comme suit :

8.1 Durée prise en compte.

Le plan financier a pris en compte la période allant du 1er janvier 2019 au 31 décembre 2022, soit 4 années. Pour l'année 2019, les chiffres pris en considération ont été basés sur la clôture du compte de résultat au 30 septembre 2019 et nos prévisions pour la clôture 2019.

8.2 Identification des secteurs d'activités.

Le plan financier est présenté de manière à permettre une identification des recettes par secteurs d'activités. Par contre, compte tenu de la fusion et la synergie réussie entre les 2 structures historiques, le choix a été posé de globaliser les frais et de mener notre réflexion au niveau de la structure iMio au global. La ventilation analytique entre les deux activités a par contre bien été maintenant en comptabilité et dans la production des comptes de résultats.

8.3 Prise en compte de l'inflation.

Afin de projeter sur 3 ans les produits et charges, il a été tenu compte d'un pourcentage d'inflation de 2% l'an.

8.4 Impact de la TVA.

Les chiffres repris dans le plan financier pour les produits ont été estimés hors TVA vu la décision de l'administration de la TVA de non-assujettissement.
Compte tenu du non-assujettissement de nos activités à la TVA, le plan financier a considéré dans les charges une estimation nette TTC à supporter.

8.5 Estimation des recettes.

Le Chiffre d'affaires a été déterminé, pour chacune des 2 activités, au départ des produits actuellement développés. Nous avons estimé pour 2020 le chiffre d'affaire sur base des commandes en cours de réalisation et notre visibilité des contacts avec nos membres. Pour les années 2021 et 2022, notre projection s'est basée sur une croissance au global de notre chiffre d'affaires de 7% l'an.
Il a été décidé de ne pas projeter, dans le plan financier de recettes ou d'activités se rapportant à d'éventuels produits futurs, non développés à ce jour.

Pour l'activité "Production de logiciels libres en mutualisation", nous avons considéré les solutions suivantes :

- Site Internet ;
- Guichet Téléservices ;

- Accueil extrascolaire ;
- Gestion du service Urbanisme ;
- Gestion des instances délibérantes ;
- Plan Stratégique Transversale ;
- Gestion documentaire ;
- Cartographie.

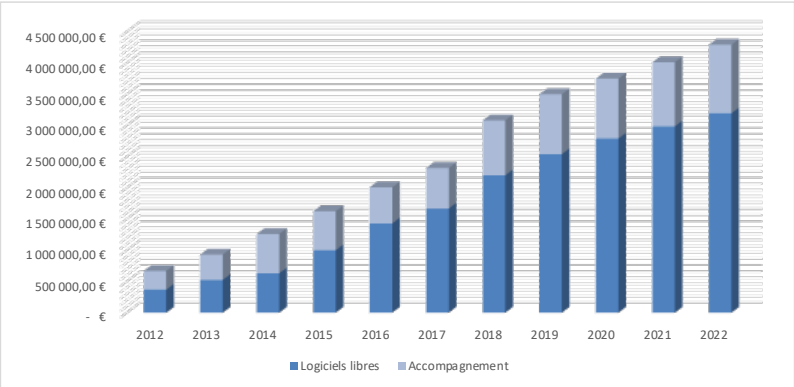
Pour l'activité "Accompagnement organisationnel, simplification administrative et centrale de marchés/d'achats", nous avons considéré les solutions suivantes :

- Gestion des services techniques ;
- Gestion prévisionnelle des emplois et compétences ;
- Accompagnement – conseil.

8.5.1 Évolution des recettes :

CHIFFRES D'AFFAIRES

En €	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Activité "Production de logiciels libres en mutualisation"											
Site Internet	159 680,77 €	193 817,08 €	222 521,31 €	263 566,13 €	354 351,88 €	408 695,69 €	470 952,45 €	477 915,58 €	510 000,00 €		
Guichet Téléservices	25 671,36 €	29 424,00 €	32 840,21 €	35 598,60 €	35 270,84 €	129 936,62 €	261 417,42 €	262 652,43 €	300 000,00 €		
Accueil extrascolaire	- €	- €	- €	1 478,19 €	103 924,46 €	61 116,73 €	107 350,55 €	132 302,56 €	145 000,00 €		
Gestion du service Urbanisme	21 050,68 €	53 592,00 €	69 022,33 €	105 617,16 €	211 273,26 €	255 862,75 €	221 345,04 €	261 066,42 €	320 000,00 €		
Gestion des instances délibérantes	131 438,51 €	197 648,77 €	337 461,19 €	433 899,92 €	533 254,69 €	620 699,38 €	791 850,79 €	927 898,68 €	940 000,00 €		
Plan Stratégique Transversale	- €	- €	24 601,88 €	31 516,60 €	15 191,93 €	46 089,33 €	69 526,92 €	119 391,25 €	130 000,00 €		
Gestion documentaire	30 735,00 €	48 695,25 €	- 55 778,56 €	68 758,64 €	84 198,08 €	145 872,34 €	258 543,50 €	320 430,73 €	400 000,00 €		
Cartographie	- €	- €	- €	- €	92 896,93 €	- €	7 083,33 €				
Autres	- €	- €	- €	60 500,00 €	- €	- €	14 640,00 €	37 564,80 €	45 000,00 €		
TOTAL	**368 576,32 €**	**523 177,10 €**	**630 668,36 €**	**1 000 935,24 €**	**1 430 362,07 €**	**1 668 272,84 €**	**2 202 710,00 €**	**2 539 222,45 €**	**2 790 000,00 €**	**2 985 300,00 €**	**3 194 271,00 €**
Variation n/n-1		*154 601 €*	*107 491 €*	*370 267 €*	*429 427 €*	*237 911 €*	*534 437 €*	*336 512 €*	*250 778 €*	*195 300 €*	*208 971 €*
Activité "Accompagnement organisationnel, simplification administrative et centrale de marchés/d'achats"											
Gestion des services techniques	175 515 €	176 111 €	336 850 €	360 586 €	470 382 €	427 712 €	612 391 €	620 107 €	650 000 €		
Gestion prévisionnelle des emplois et compétences	70 802 €	124 190 €	108 990 €	57 276 €	53 045 €	56 857 €	94 711 €	77 546 €	60 000 €		
Accompagnement - conseil	25 327 €	107 747 €	98 088 €	90 717 €	55 744 €	165 397 €	171 016 €	262 164 €	250 000 €		
Autres	28 600 €	- €	85 846 €	114 529 €	- €	- €	- €	- €	- €		
TOTAL	**300 244 €**	**408 048 €**	**629 774 €**	**623 108 €**	**579 171 €**	**649 966 €**	**878 117 €**	**959 817 €**	**960 000 €**	**1 027 200 €**	**1 099 104 €**
Variation n/n-1		*107 804 €*	*221 726 €*	*(6 666) €*	*(43 937) €*	*70 795 €*	*228 151 €*	*81 700 €*	*183 €*	*67 200 €*	*71 904 €*
Exceptionnels	- €	442 612 €	24 200 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL GENERAL	**668 820 €**	**1 373 837 €**	**1 284 642 €**	**1 624 043 €**	**2 009 533 €**	**2 318 239 €**	**3 080 827 €**	**3 499 039 €**	**3 750 000 €**	**4 012 500 €**	**4 293 375 €**
Variation n/n-1		*705 017 €*	*(89 195) €*	*339 401 €*	*385 490 €*	*308 706 €*	*762 588 €*	*418 212 €*	*250 961 €*	*262 500 €*	*280 875 €*
		262 405 €	329 217 €								
Répartition											
Production de logiciels libres en mutualisation	55,1%	38,1%	49,1%	61,6%	71,2%	72,0%	71,5%	72,6%	74,4%	74,4%	74,4%
Accompagnement organisationnel	44,9%	29,7%	49,0%	38,4%	28,8%	28,0%	28,5%	27,4%	25,6%	25,6%	25,6%
TOTAL	**100,0%**	**67,8%**	**98,1%**	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**



8.5.2 Politique de prix :

La politique de prix établie à la création d'IMIO par le Gouvernement Wallon visait à permettre à un maximum de Pouvoirs locaux de pouvoir acquérir nos solutions à moindre coût.

Notre tarification est basée sur la taille du pouvoir local selon 7 catégories :

Catégorie	Nombre d'habitants (communes/CPAS)	Nombre d'agents (intercommunales / RCA)	Nombre d'habitants (zones de secours)
Cat 1	de 0 à 5.000	de 0 à 25	n/a
Cat 2	de 5.001 à 10.000	de 26 à 50	n/a
Cat 3	de 10.001 à 15.000	de 51 à 75	de 0 à 100.000
Cat 4	de 15.001 à 20.000	de 76 à 100	de 100.000 à 400.000
Cat 5	de 20.001 à 40.000	Plus de 100	plus de 400.000
Cat 6	de 40.001 à 100.000	n/a	n/a
Cat 7	plus de 100.001	n/a	n/a
Provinces	n/a	n/a	n/a

Le tarif d'une zone de police est déterminé en fonction de la catégorie de la plus grande ville/commune de la zone.

Notre tarification 2020 est reprise en annexe.

8.6 Estimation des charges.

L'estimation des charges est extrêmement fiable puisque basée sur 7 année de fonctionnement. Aucune augmentation notable de celles-ci n'a été prise en compte.

8.6.1 Rémunération et charges sociales

Les frais de personnel ont été estimés sur base de l'équipe existante et des acquis et suivant les barèmes de la Région Wallonne. Nous prévoyons d'engager l'équivalent d'1 ETP par an et avons considéré une croissance organique de 2 % l'an.

8.6.2 Sous-traitance.

Ce poste couvre principalement les coûts d'hébergement informatique, le coût de maintenance des logiciels et la sous-traitance en R&D sur nos produits.

8.6.3 Frais de bâtiments.

Ces frais ont été estimés tenant compte des coûts actuels supportés pour notre bâtiment en y incluant les quelques travaux nécessaires et la charge d'emprunt.

8.6.4 Frais généraux.

Ces frais ont été estimés par nature sur base de l'expérience actuelle et couvrent notamment :

- SOUS-TRAITANCES SUR PROJETS
- LOCATION MATERIEL
- TELEPHONIE FIXE
- TELEPHONIE MOBILE
- INTERNET
- FRAIS POSTAUX
- CARTE CARBURANT
- CONSOMMATION - SALLE DE REUNION

- FOURNITURE DE BUREAU
- PETIT MATERIEL
- FRAIS DE DEPLACEMENT
- ASSURANCES RELATIVES AU PERSONNEL
- ASSURANCES RELATIVES AUX MANDATAIRES
- FORMATION
- PRESTATIONS DE TIERS
- HONORAIRE DIVERS
- FRAIS DE RESTAURANT
- FOIRES ET EXPOSITIONS / FRAIS HOTEL
- DOCUMENTATION
- FETE DU PERSONNEL

8.6.5 Frais généraux légaux.

Ces frais ont été estimés par nature sur base de l'expérience actuelle et couvrent notamment :

- HONORAIRE SECRETARIAT SOCIAL
- HONORAIRE TICKETS RESTAURANT
- HONORAIRE COMPTABLE
- HONORAIRES REVISEURS
- HONORAIRE AVOCATS
- HONORAIRES NOTAIRE - HUISSIER
- PUBLICATIONS LEGALE
- HONORAIRE DIVERS
- COTISATION SOCIETE

8.6.6 Marketing et communication.

Ces frais couvrent la participation aux salons (salon des mandataires, des directeurs généraux, Smart city Wallonia …) et la production de quelques supports de communication.

8.6.7 Amortissements.

Ces frais couvrent l'amortissement de notre bâtiment, du matériel informatique acquis, du mobilier et les investissements en R&D.

8.6.8 Jetons de présence.

Les frais de jetons de présence ont été estimés pour une participation à 70% des administrateurs aux instances de gestion de l'intercommunales.

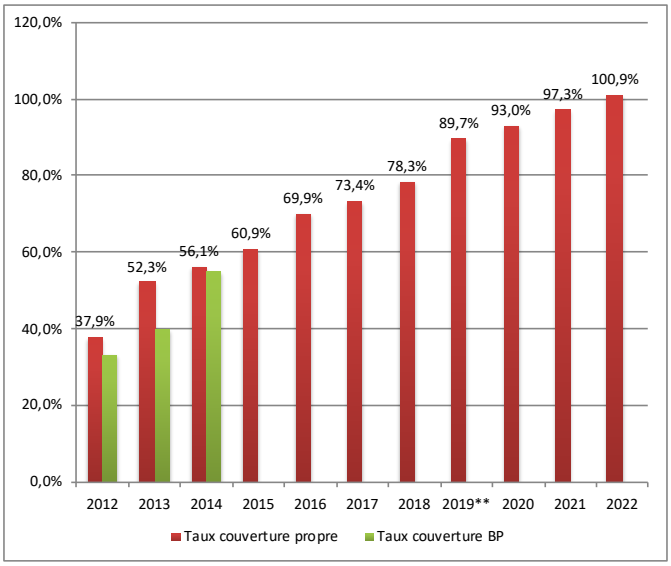
8.7 Investissements.

En tant que structure délivrant des solutions pointues à hautes valeurs ajoutées, Il est indispensable de prévoir des investissements en R&D pour nous permettre de nous maintenir à niveau et suivre l'évolution des technologies. Notre investissement en R&D représente au global environ 5% de nos charges.

8.8 Besoins en financement.

Depuis sa création, l'Intercommunale a mis un point d'honneur aux respects des engagements pris.

Notre taux de couverture en recette propre est passé depuis notre création de 37,9% à 90,3% en 2019 (en avance sur le business plan établi à la création d'IMIO) et **nous visons d'atteindre une autonomie à fin 2021.**

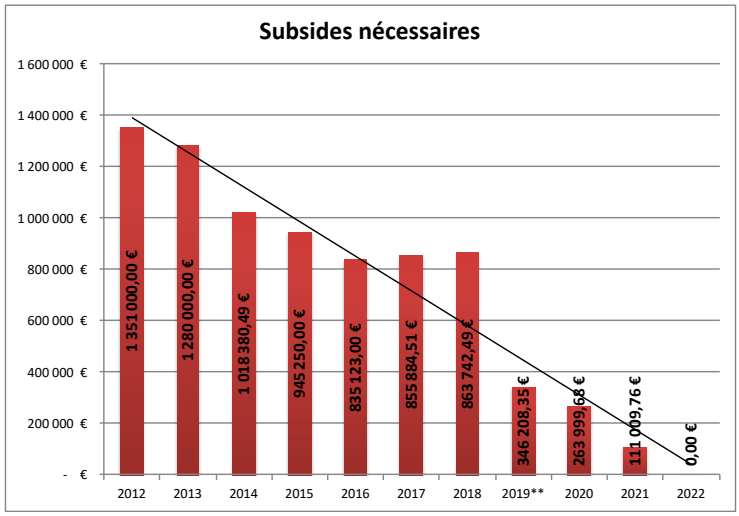


Nos besoins en financement pour 2019 et 2020 ont été divisés par 2 par rapport au Business Plan précédent. Cette baisse est le fruit d'une gestion rigoureuse et d'une adhésion en constante croissance des Pouvoirs locaux à ce projet. Nous sommes passés de 60 membres en 2012 à 290 avec plus de 600 solutions hébergées et gérées par IMIO pour le compte des Pouvoirs locaux.

Afin de respecter ce plan financier, il est nécessaire de bénéficier des apports financiers suivant :

- Année 2019 : 350.000 €
- Année 2020 : 250.000 €
- Année 2021 : 100.000 €

Le graphique ci-dessous présente l'évolution de nos besoins de subsides.



Une demande de support financier sera adressée au Gouvernement Wallon. En cas de refus du Gouvernement Wallon, cet apport devra être supporté par nos membres.

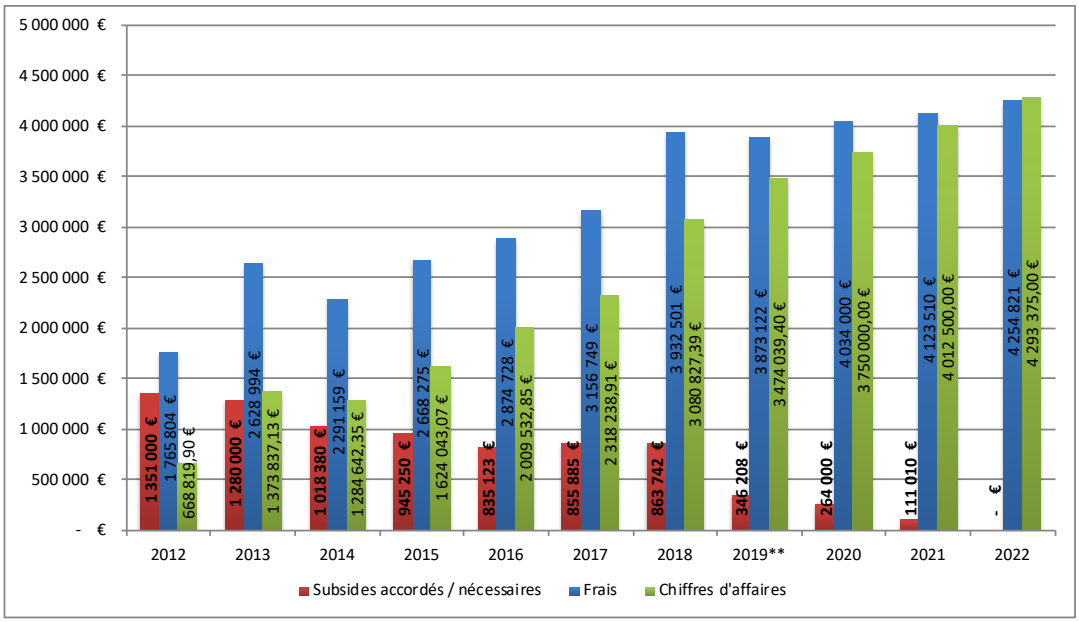
8.9 Synthèse - Plan financier - projections 2019-2022

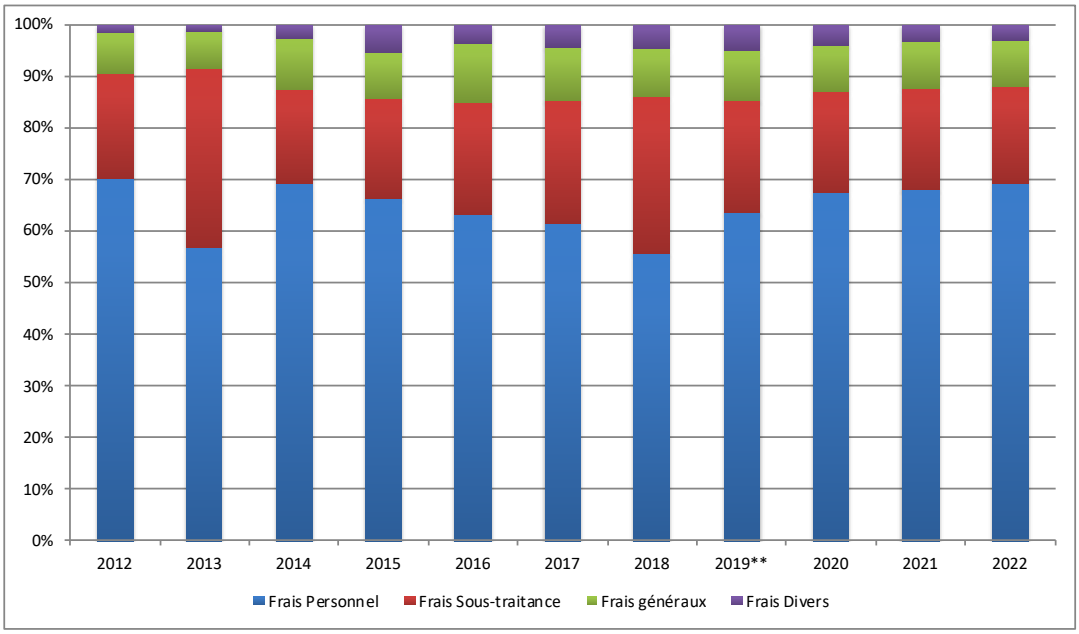
En €	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019**	2020	2021	2022
Chiffres d'affaires	**668 820 €**	**1 373 837 €**	**1 284 642 €**	**1 624 043 €**	**2 009 533 €**	**2 318 239 €**	**3 080 827 €**	**3 474 039 €**	**3 750 000 €**	**4 012 500 €**	**4 293 375 €**
Croissance annuelle		*105%*	*-6%*	*26%*	*24%*	*15%*	*33%*	*13%*	*8%*	*7%*	*7%*
Produits et services	668 820 €	931 225 €	1 284 642 €	1 624 043 €	2 009 533 €	2 318 239 €	3 080 827 €	3 474 039 €	3 750 000 €	4 012 500 €	4 293 375 €
Exceptionnel	- €	442 612 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Rémunérations et charges sociales	**(1 235 897) €**	**(1 493 421) €**	**(1 581 723) €**	**(1 771 835) €**	**(1 816 142) €**	**(1 936 306) €**	**(2 188 344) €**	**(2 420 000) €**	**(2 680 000) €**	**(2 783 600) €**	**(2 889 272) €**
Sous-traitance & hébergement	**(358 252) €**	**(909 087) €**	**(421 186) €**	**(515 709) €**	**(628 670) €**	**(751 997) €**	**(1 187 476) €**	**(828 161) €**	**(785 000) €**	**(792 120) €**	**(788 705) €**
Hébergement	(31 617) €	(35 549) €	(50 210) €	(71 638) €	(100 471) €	(141 852) €	(151 180) €	(160 000) €	(168 000) €	(173 040) €	(178 231) €
Croissance annuelle		*12%*	*41%*	*43%*	*40%*	*41%*	*7%*	*6%*	*5%*	*3%*	*3%*
Investissement R&D	- €	(40 000) €	(133 629) €	(91 199) €	(241 001) €	(288 269) €	(444 790) €	(186 004) €	(195 304) €	(199 210) €	(203 195) €
% R&D / CA	*0%*	*3%*	*10%*	*6%*	*12%*	*12%*	*14%*	*5%*	*5%*	*5%*	*5%*
Sous-traitance	(326 635) €	(401 812) €	(237 347) €	(264 323) €	(233 738) €	(269 782) €	(440 254) €	(299 774) €	(261 695) €	(259 869) €	(247 279) €
TVA intra-communautaire	- €	- €	- €	- €	- €	(5 742) €	(66 595) €	(62 383) €	(60 000) €	(60 000) €	(60 000) €
Exceptionnel / matériel	- €	(431 726) €	- €	(88 549) €	(53 460) €	(46 352) €	(84 657) €	(120 000) €	(100 000) €	(100 000) €	(100 000) €
Marge S/ activité	**(925 329) €**	**(1 028 671) €**	**(718 267) €**	**(663 501) €**	**(435 279) €**	**(370 064) €**	**(294 993) €**	**225 878 €**	**285 000 €**	**436 780 €**	**615 398 €**
Frais généraux	**(141 468) €**	**(192 000) €**	**(228 995) €**	**(237 746) €**	**(322 526) €**	**(327 300) €**	**(372 517) €**	**(377 538) €**	**(363 000) €**	**(371 790) €**	**(380 844) €**
Croissance annuelle		*36%*	*19%*	*4%*	*36%*	*1%*	*14%*	*1%*	*-4%*	*2%*	*2%*
Bâtiments	(48 707) €	(71 344) €	(76 876) €	(75 464) €	(108 380) €	(117 171) €	(112 045) €	(102 538) €	(100 000) €	(103 000) €	(106 090) €
Frais généraux	(27 334) €	(40 746) €	(58 870) €	(56 989) €	(80 111) €	(77 756) €	(74 447) €	(105 000) €	(90 000) €	(92 700) €	(95 481) €
Frais généraux légaux	(24 601) €	(44 444) €	(70 993) €	(49 788) €	(92 765) €	(98 750) €	(100 699) €	(100 000) €	(103 000) €	(106 090) €	(109 273) €
Marketing & communication	(40 826) €	(35 464) €	(22 256) €	(55 506) €	(41 269) €	(33 624) €	(85 326) €	(70 000) €	(70 000) €	(70 000) €	(70 000) €
EBITDA	**(1 066 797) €**	**(1 220 670) €**	**(947 262) €**	**(901 248) €**	**(757 805) €**	**(697 363) €**	**(667 510) €**	**(151 660) €**	**(78 000) €**	**64 990 €**	**234 554 €**
Amortissements	(3 713) €	(13 736) €	(22 680) €	(116 963) €	(82 819) €	(135 122) €	(159 410) €	(158 433) €	(130 000) €	(110 000) €	(100 000) €
Jetons de présence	(3 800) €	(8 800) €	(15 101) €	(16 645) €	(19 944) €	(18 279) €	(22 797) €	(21 990) €	(20 000) €	(20 000) €	(20 000) €
Divers - Taxes	(5 500) €	(2 860) €	(16 278) €	(4 437) €	(868) €	(976) €	78 €	(1 000) €	(1 000) €	(1 000) €	(1 000) €
EBIT	**(1 079 810) €**	**(1 246 067) €**	**(1 001 320) €**	**(1 039 293) €**	**(861 436) €**	**(851 741) €**	**(849 639) €**	**(333 082) €**	**(229 000) €**	**(66 010) €**	**113 554 €**
Produits & Frais financiers	(169) €	1 017 €	(5 197) €	(4 939) €	(3 759) €	(1 769) €	(2 034) €	(6 000) €	(5 000) €	(5 000) €	(5 000) €
Subsides accordés	1 351 000 €	1 280 000 €	1 018 380 €	945 250 €	835 123 €	855 885 €	863 742 €	*346 208 €*	*264 000 €*	*111 010 €*	
Report subsides / consommation	(240 000) €	- €	- €	89 808 €	51 846 €	58 284 €	58 284 €	52 874 €	20 000 €	- €	- €
Frais de lancement, exceptionnel	(17 005) €	(10 107) €	- €	- €	- €	15 000 €	- €	- €	- €	- €	- €
Provisions pour risques et charges						35 247 €					
Impôts sur le résultat	(13 761) €	(23 077) €	(11 213) €	12 404 €	(623) €	(89 761) €	(45 525) €	(60 000) €	(50 000) €	(40 000) €	(70 000) €
Résultat final	**255 €**	**1 767 €**	**650 €**	**3 230 €**	**21 151 €**	**21 144 €**	**24 828 €**	**0 €**	**(0) €**	**- €**	**38 554 €**

Structure des frais :

En € et en %	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019**	2020	2021	2022
TOTAL DES FRAIS	**(1 765 804) €**	**(2 628 994) €**	**(2 291 159) €**	**(2 668 275) €**	**(2 874 728) €**	**(3 156 749) €**	**(3 932 501) €**	**(3 873 122) €**	**(4 034 000) €**	**(4 123 510) €**	**(4 254 821) €**
Moyenne frais par mois	**(147 150) €**	**(219 083) €**	**(190 930) €**	**(222 356) €**	**(239 561) €**	**(263 062) €**	**(327 708) €**	**(322 760) €**	**(336 167) €**	**(343 626) €**	**(354 568) €**
Rémunérations et charges sociales	**70,0%**	**56,8%**	**69,0%**	**66,4%**	**63,2%**	**61,3%**	**55,6%**	**62,5%**	**66,4%**	**67,5%**	**67,9%**
Sous-traitance & hébergement	**20,3%**	**34,6%**	**18,4%**	**19,3%**	**21,9%**	**23,8%**	**30,2%**	**21,4%**	**19,5%**	**19,2%**	**18,5%**
Hébergement	1,8%	1,4%	2,2%	2,7%	3,5%	4,5%	3,8%	4,1%	4,2%	4,2%	4,2%
Investissement R&D	0,0%	1,5%	5,8%	3,4%	8,4%	9,1%	11,3%	4,8%	4,8%	4,8%	4,8%
Sous-traitance	18,5%	15,3%	10,4%	9,9%	8,1%	8,7%	12,9%	9,4%	8,0%	7,8%	7,2%
Exceptionnel	0,0%	16,4%	0,0%	3,3%	1,9%	1,5%	2,2%	3,1%	2,5%	2,4%	2,4%
Frais généraux	**8,0%**	**7,3%**	**10,0%**	**8,9%**	**11,2%**	**10,4%**	**9,5%**	**9,7%**	**9,0%**	**9,0%**	**9,0%**
Bâtiments	2,8%	2,7%	3,4%	2,8%	3,8%	3,7%	2,8%	2,6%	2,5%	2,5%	2,5%
Frais généraux	1,5%	1,5%	2,6%	2,1%	2,8%	2,5%	1,9%	2,7%	2,2%	2,2%	2,2%
Frais généraux légaux	1,4%	1,7%	3,1%	1,9%	3,2%	3,1%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%	2,6%
Marketing & communication	2,3%	1,3%	1,0%	2,1%	1,4%	1,1%	2,2%	1,8%	1,7%	1,7%	1,6%
Autres	**1,7%**	**1,3%**	**2,6%**	**5,4%**	**3,7%**	**4,5%**	**4,7%**	**4,8%**	**3,9%**	**3,3%**	**3,0%**
Amortissements	0,2%	0,5%	1,0%	4,4%	2,9%	4,3%	4,1%	4,1%	3,2%	2,7%	2,4%
Jetons de présence	0,2%	0,3%	0,7%	0,6%	0,7%	0,6%	0,6%	0,6%	0,5%	0,5%	0,5%
Divers - Taxes	0,3%	0,1%	0,7%	0,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Produits & Frais financiers	0,0%	0,0%	0,2%	0,2%	0,1%	0,1%	0,1%	0,2%	0,1%	0,1%	0,1%
Frais de lancement (notaire, comptable…)	1,0%	0,4%	0,0%	0,0%	0,0%	-0,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019**	2020	2021	2022
Besoins en financement	**1 096 984 €**	**1 255 156 €**	**1 006 517 €**	**1 044 232 €**	**865 195 €**	**838 510 €**	**851 673 €**	**346 208 €**	**264 000 €**	**111 010 €**	**(38 554) €**
Total des frais	**1 765 804 €**	**2 628 994 €**	**2 291 159 €**	**2 668 275 €**	**2 874 728 €**	**3 156 749 €**	**3 932 501 €**	**3 873 122 €**	**4 034 000 €**	**4 123 510 €**	**4 254 821 €**
Subsides accordés / nécessaires	**1 351 000 €**	**1 280 000 €**	**1 018 380 €**	**945 250 €**	**835 123 €**	**855 885 €**	**863 742 €**	**346 208 €**	**264 000 €**	**111 010 €**	**- €**
Variation n / n+1		-5%	-20%	-7%	-12%	2%	1%	-60%	-24%	-58%	-100%
Variation depuis création		-5%	-25%	-30%	-38%	-37%	-36%	-74%	-80%	-92%	-100%
Taux de financement	62,1%	47,7%	43,9%	39,1%	30,1%	26,6%	21,7%	8,9%	6,5%	2,7%	-0,9%
Taux de couverture en recette propre	**37,9%**	**52,3%**	**56,1%**	**60,9%**	**69,9%**	**73,4%**	**78,3%**	**89,7%**	**93,0%**	**97,3%**	**100,9%**
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	99%	100%	100%	100%
Taux de couverture en recette propre hors invest	37,9%	53,1%	59,5%	63,0%	76,3%	80,8%	88,3%	94,2%	97,7%	102,2%	106,0%
Taux de couverture BP initial de 2011	33%	40%	55%								


5 000 000 €
4 500 000 €
4 000 000 €
3 500 000 €
3 000 000 €
2 500 000 €
2 000 000 €
1 500 000 €
1 000 000 €
500 000 €
- €
1 351 000 €
1 765 804 €
668 819,90 €
1 280 000 €
2 628 994 €
1 373 837,13 €
1 018 380 €
2 291 159 €
1 284 642,35 €
945 250 €
2 668 275 €
1 624 043,07 €
835 123 €
2 874 728 €
2 009 532,85 €
855 885 €
3 156 749 €
2 318 238,91 €
863 742 €
3 932 501 €
3 080 827,39 €
346 208 €
3 873 122 €
3 474 039,40 €
264 000 €
4 034 000 €
3 750 000,00 €
111 010 €
4 123 510 €
4 012 500,00 €
- €
4 254 821 €
4 293 375,00 €
2012
2013
2014
2015
2016
2017
2018
2019**
2020
2021
2022
Subsides accordés / nécessaires
Frais
Chiffres d'affaires


100%
90%
80%
70%
60%
50%
40%
30%
20%
10%
0%
2012
2013
2014
2015
2016
2017
2018
2019**
2020
2021
2022
Frais Personnel
Frais Sous-traitance
Frais généraux
Frais Divers