



RESPONSABLES DE LA PUBLICATION

Isabelle NEMERY
ANDRÉ MELIN

ONT COLLABORÉ À CE CATALOGUE

Katty BIENFAIT, Quentin DELFERIER, Ingrid DESSOUROUX, Audric ENGELEN, Marc-Antoine GÉRARD, Stéphanie KIPROSKI, Victor LETERME, Perrine LHEUREUX, Nathalie NICOLAS, Rinaldo PASQUA, Valérie PICHOT, Estelle REMY-PAQUAY, Antonin TAFFOREAU.

CRÉDITS PHOTOS

Centre régional de la Formation, Freepik, Istock, Centre régional d'Aide aux Communes

ÉDITEUR RESPONSABLE

Centre régional d'Aide aux Communes
Allée du Stade 1 - 5100 Jambes
Tél. 081 32 71 11 - Fax. 081 32 71 91

Edition 2023

Scan
to discover !



<http://crac.wallonie.be>

PRÉAMBULE

Les Pouvoirs locaux sont aujourd'hui confrontés à de nouveaux enjeux économiques, démographiques et environnementaux dont les impacts financiers et budgétaires sont majeurs.

Les obligations en matière de maîtrise budgétaire et de gouvernance sont désormais partie intégrante de la stratégie globale du Pouvoir local.

Dès votre entrée en fonction, vous avez été invités à rédiger la Déclaration de Politique communale. Dans la foulée, vous devez également vous pencher sur le Programme stratégique transversal dans lequel une vision financière affinée des projets est désormais imposée. Il s'agit en effet d'appréhender la trajectoire budgétaire de votre commune ou institution sur le moyen terme.

Le défi est multiple : s'assurer une capacité à concrétiser des projets, s'assurer de la fourniture d'un service de qualité aux citoyens, s'assurer de disposer d'une équipe flexible, motivée et dynamique et s'assurer d'une situation financière saine et équilibrée.

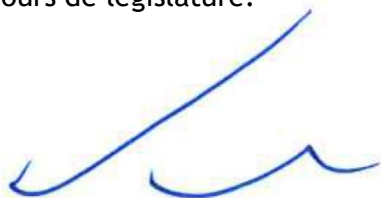
Une législature est inévitablement marquée par des choix qui doivent être opérés en matière de gestion des ressources humaines, de transition énergétique, de mobilité, de dématérialisation, d'assistance aux personnes en difficultés ou démunies, de vieillissement de la population, de culture, de vie sociale etc. Si ces défis sont sans cesse grandissant, les ressources financières sont malheureusement limitées, tandis que des charges sont reportées sur les finances des Pouvoirs locaux.

Dans le cadre de sa mission d'accompagnement et en vue de vous aider à inscrire vos politiques à l'échelon local dans une vision saine et pérenne, le Centre régional d'Aide aux Communes vient de mettre à jour ses catalogues de mesures de gestion, complétés par des recommandations destinées à vous guider dans l'organisation, le fonctionnement, la gestion et la planification de celles-ci. Trois catalogues sont ainsi dédiés aux Villes et Communes, aux Provinces et aux CPAS. Ils sont complétés d'annexes dédiées à des secteurs d'activités spécifiques tels l'hébergement des personnes âgées, l'accueil de l'enfance, etc.

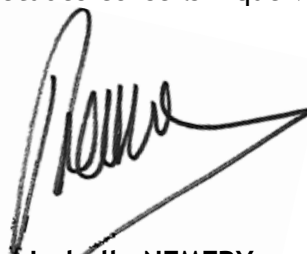
En vue de maximiser l'efficacité recherchée dans le cadre de la gestion des entités locales, du PST et de la planification pluriannuelle et en vue d'optimiser la déclinaison de vos politiques et modes de gestion, nous insistons évidemment sur l'importance d'une collaboration et d'une coordination entre les organes politiques et les responsables administratifs. Dans le même ordre d'idée, nous insistons sur l'importance de mener une stratégie globale cohérente sur le territoire de l'entité, en englobant l'ensemble des acteurs intervenant dans l'offre de service citoyenne.

En espérant que ces catalogues puissent constituer pour vous et vos équipes une feuille de route utile dans l'accomplissement de vos missions, nous vous en souhaitons d'ores et déjà une bonne lecture !

Parallèlement, notre équipe est bien entendu à votre disposition pour toute information complémentaire que vous souhaiteriez recevoir ou encore pour réaliser les « études-conseils » que vous jugeriez utile de solliciter en cours de législature.



André MELIN
1er Directeur général adjoint



Isabelle NEMERY
Directrice générale

TABLE DES MATIERES

A. Introduction	4
B. Plan stratégique transversal	4
C. Philosophie de l'élaboration d'un plan de gestion	5
D. Suivi des mesures	7
E. Projections quinquennales	7
F. Mesures génériques	8
G. Détermination et planification des mesures à prendre en recettes et en dépenses ordinaires	10
Recettes de prestations	10
Recettes de transferts	13
Dépenses de personnel	15
Dépenses de fonctionnement	20
Dépenses de transferts	26
a) Synergies avec les entités consolidées	28
b) Gestion de la trésorerie et de la dette	29
H. Annexes	31



A. INTRODUCTION

Dans le cadre de sa mission d'accompagnement des Pouvoirs locaux et en vue d'aider les Villes et les Communes à inscrire leurs politiques dans une perspective budgétaire saine et pérenne, le Centre régional d'Aide aux Communes réalise et met régulièrement à jour un catalogue de mesures de gestion à leur intention.

Ce catalogue est couplé à une série de recommandations destinées à conseiller les Autorités communales, les membres des différents services/départements ainsi que les représentants des différentes entités consolidées dans l'organisation, le fonctionnement et la gestion de celles-ci.

Les Villes et Communes pouvant organiser leurs politiques pour tout ce qui est « d'intérêt communal », chaque institution dispose de ses spécificités et nécessite une approche particulière dans la mise en place des mesures de gestion.

Enfin, le Centre a développé, en parallèle, des catalogues de mesures spécifiques aux CPAS et aux Régies communales autonomes disponibles sur le site du Centre. Ils sont essentiels à la fois pour ces entités dans le cadre de l'élaboration de leurs mesures de gestion mais également pour les Autorités communales dans l'exercice de leur tutelle.

B. PLAN STRATÉGIQUE TRANSVERSAL

Depuis 2019, toutes les Communes et les CPAS ont l'obligation de mettre en place un Programme stratégique transversal (PST). Cet outil de gestion pluriannuel a pour objectif de permettre aux Autorités communales et à celles du CPAS d'établir leur nouvelle politique de la législature aux moyens d'objectifs stratégiques et opérationnels définis et priorisés en vue de réaliser des **actions concrètes**.

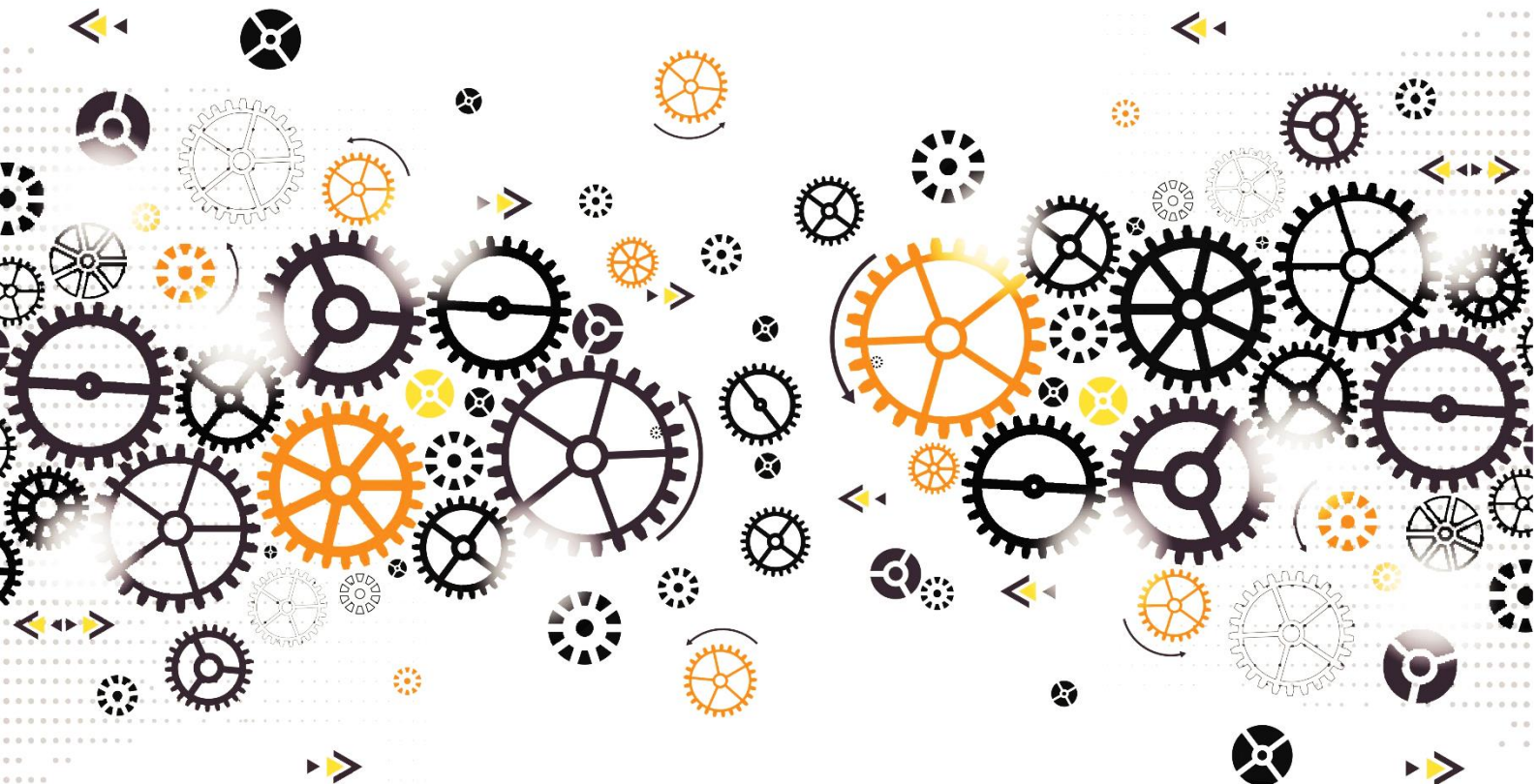
Nous rappelons aux Communes et à leurs entités consolidées actuellement sous plan de gestion l'importance de la **planification budgétaire des projets intégrés au PST**. Nous les invitons à **identifier les ressources financières nécessaires** à la réalisation de leur programme et à échelonner à moyen terme le budget dédié aux actions. Par ailleurs, une vision transversale des services communaux est indispensable pour la bonne mise en œuvre de ces projets.

Par conséquent, les tableaux de bord devront intégrer les impacts de ce programme tout en respectant à la fois l'obligation de présenter une trajectoire budgétaire pluriannuelle en équilibre mais aussi les mesures adoptées dans le cadre de leur plan de gestion.

C. PHILOSOPHIE DE L'ÉLABORATION D'UN PLAN DE GESTION

Les démarches proposées peuvent être appliquées à toutes les Communes et leurs entités consolidées.

- a) Analyser à partir de la **situation existante** (sur base des derniers **budgets** et **comptes** arrêtés) :
- Base de départ : le budget de l'exercice en cours et/ou le dernier compte connu et/ou la balance budgétaire la plus récente ;
 - Principe général : le budget de l'exercice (n) élaboré sur base du compte de l'exercice (n-2) et de la dernière balance budgétaire connue de l'exercice (n-1) ;
 - Définition des coefficients d'évolution des recettes et des dépenses dans le respect des prescrits légaux en matière de plan de gestion (PG) ;
- Mais aussi :*
- en fonction du profil du Pouvoir local (PL) concerné et de son contexte socio-économique (démographie, immobilier, revenu par habitant, pauvreté, développement économique, etc .) ;
 - en fonction des modifications réglementaires ;
 - en fonction des mesures de gestion adoptées dans le PG ;
- En cas d'incertitude sur un paramètre : stabilisation des montants ;



- b) Fixer des **coefficients réalistes pour les balises de personnel et de fonctionnement** ;
- c) Établir l'évolution des ETP en lien avec celle de la masse salariale ;
- d) **Fixer des dotations communales** considérées comme des montants maxima ;
- e) Analyser les **conséquences des décisions des autres niveaux de pouvoir sur les Pouvoirs locaux** (pensions, police, sécurité civile, plans d'urgence, Plan Marshall 2.Vert, droit de tirage, subventions de l'enseignement, etc.) ;
- f) Calculer le **coût net des services** et fixer les coûts nets maxima ;
- g) **Déterminer et planifier des mesures à prendre en recettes et en dépenses** :
 - dépenses : personnel, fonctionnement, transferts, dette ;
 - recettes : redevances, fiscalité, subsides, dette ;
 - investissements : respect des balises d'investissements et d'utilisation des fonds propres ;
 - valorisation du patrimoine ;
 - gestion de la trésorerie ;
 - synergies ;
- h) Estimer l'**impact financier de chaque mesure** ;
- i) Fixer des objectifs chronologiques dans la mise en œuvre (**calendrier**) ;
- j) Intégrer l'impact des mesures dans le **tableau de bord à projections quinquennales** ;
- k) Distinguer les **mesures structurelles et conjoncturelles** ;
- l) **Appliquer ces mesures « mutatis mutandis » aux entités consolidées.**



D. SUIVI DES MESURES

La planification et le recensement des mesures à prendre sont déterminants dans la mise en place d'un processus de gestion efficiente et maîtrisée.

A l'instar de ce qui peut se faire dans le suivi du PST, la réalisation d'un tableau de suivi des mesures permettra à l'entité d'avoir une information quant aux personnes responsables de la mise en œuvre, du calendrier et de l'état d'avancement des différents items.

E. PROJECTIONS QUINQUENNALES

Les projections quinquennales constituent un élément central dans l'établissement d'un plan de gestion.

La définition de la trajectoire budgétaire se fera au travers de la fixation de coefficients d'évolution des recettes et des dépenses, dans le respect des prescrits légaux en matière de plan de gestion (PG), mais aussi en fonction du profil de l'entité, de ses missions obligatoires et facultatives ainsi que de ses spécificités et des mesures de gestion adoptées.

En cas d'incertitude sur un paramètre, nous recommandons la stabilisation des montants (référence aux moyennes constatées sur les exercices précédents).

Afin que les prévisions budgétaires soient les plus proches de la réalité, il est nécessaire, pour chaque catégorie de recettes et de dépenses, de suivre régulièrement l'évolution des balances budgétaires pour réajuster les crédits budgétaires concernés. Cette pratique permet de rapprocher le budget du compte et d'élaborer des projections pertinentes.

En ce qui concerne les recettes, il sera également tenu compte des dernières prévisions officielles dès que disponibles, notamment pour le Fonds des Communes, les additionnels IPP et PRI.

F. MESURES GÉNÉRIQUES

- Réalisation d'un budget en base zéro :

Le budget base zéro (ou *zero-based budgeting*) est une **technique d'élaboration du budget** qui inverse le processus de conception en partant du fait que tous les crédits sont nuls. Il permet ainsi d'allouer d'une manière plus efficace les crédits budgétaires en forçant à un travail de réflexion quant aux **besoins nécessaires** par rapport aux objectifs à atteindre (fixer un coût maximal par service ou viser l'équilibre au moyen d'adaptations des dépenses et des recettes pour atteindre cet objectif).

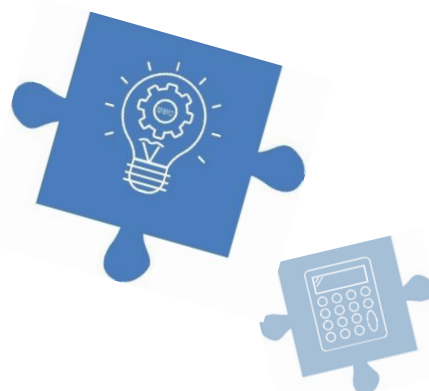
Cette méthode permet de doter les crédits budgétaires des moyens suffisants pour répondre aux missions premières des Communes ainsi que de prévoir et d'anticiper les crédits sous-évalués ;

- Suivi régulier de la consommation des crédits budgétaires :

Afin que les prévisions budgétaires soient les plus proches de la réalité, il est nécessaire, pour chaque catégorie de recettes et de dépenses, de **suivre régulièrement l'évolution des balances budgétaires** pour réajuster les crédits budgétaires concernés. Le monitoring mis en place permet de rapprocher le budget du compte ;

- Responsabilisation et conscientisation des chefs de services sur le processus budgétaire et son exécution, en parallèle avec les consommations budgétaires ;

- Veiller à ce que la création de tout nouveau service soit impérativement conditionnée à une balance recettes - dépenses ou du moins, à un déficit admissible en cohérence avec le PST et la priorisation des projets. L'établissement d'un plan financier est essentiel et le service doit être évalué après un an de mise en activité ;





- **Fixation des coefficients pour les balises de personnel et de fonctionnement** : la Circulaire 2023 relative aux entités sous suivis du Centre prévoit que les charges des dépenses de personnel et de fonctionnement soient définies dans une fourchette établie en accord avec le Centre, d'une part, en termes de proportion dans les dépenses ordinaires et dans les recettes ordinaires (= ratios), celles-ci entendues hors prélèvements et, d'autre part, eu égard aux spécificités organisationnelles et objectifs de gestion définis par l'entité ;
- **Évolution des ETP en lien avec la masse salariale** : l'actualisation des données relatives à la situation et à l'évolution des effectifs devra être établie en cohérence avec la masse salariale à tout le moins lors des budgets initiaux et lors de la clôture des comptes (sur base du modèle de l'annexe des Circulaires budgétaires et relatives au suivi des plans de gestion (Circulaires millésime 2024 - 14/06/2023). Les informations suivantes devront être reprises :
 - la distinction entre les types de statuts (statutaires, contractuels autres qu'APE et Maribel, APE, Maribel) et par fonctions budgétaires ;
 - les engagements, les promotions, les nominations prévues au plan d'embauche de l'année N ;
 - le nombre de points APE ayant servi de base au calcul du forfait, le montant de ce dernier, le volume d'emploi y lié et son niveau d'utilisation à la clôture du compte ;
 - le volume de l'emploi lié au subsidé Maribel.

G. DÉTERMINATION ET PLANIFICATION DES MESURES À PRENDRE EN RECETTES ET EN DÉPENSES ORDINAIRES



- Identification des différentes prestations et mise en place d'un suivi de leur plus-value pour les bénéficiaires et ce, en fonction des priorités fixées dans le cadre du PST :
 - Par exemple, si la politique de la petite enfance est une priorité du PST, il peut être admis que le tarif des crèches ne soit pas systématiquement revu à la hausse selon l'indexation. Toutefois, le service doit rester efficient selon une vision à long terme ;
 - Établir le coût de revient du service : l'intervention du bénéficiaire dans un « taxi social », par exemple, doit tenir compte du nombre de km, du temps alloué par le personnel à la conduite et des autres frais inhérents au véhicule pour ce trajet ;
 - Déterminer l'efficience de la prestation afin d'élargir ou de diminuer les horaires d'un service par l'examen du taux de fréquentation (examiner la fréquentation par tranche de 30 minutes en début et en fin de journée pour les services tels que les crèches, les services à la population, etc.) ;
 - Examiner l'efficience du service en fonction de la période de l'année : faut-il maintenir une récolte de déchets verts en hiver ? ;
 - Être attentif à la plus-value de la prestation au regard du public cible ;
 - Fixer un seuil de rentabilité ;
- Suivi et optimalisation du recouvrement :
 - Mise en place d'un système de carte prépayée pour les bénéficiaires (pour les crèches, les repas scolaires, l'accueil extrascolaire) afin de faciliter la facturation et de réduire les irrécouvrables ;
 - Centralisation des factures et des paiements sous la responsabilité du Directeur financier ou d'un seul service ;



- **Identification du coût de mise en œuvre et du rendement des prestations :**

La formule suivante peut être insérée dans les règlements :

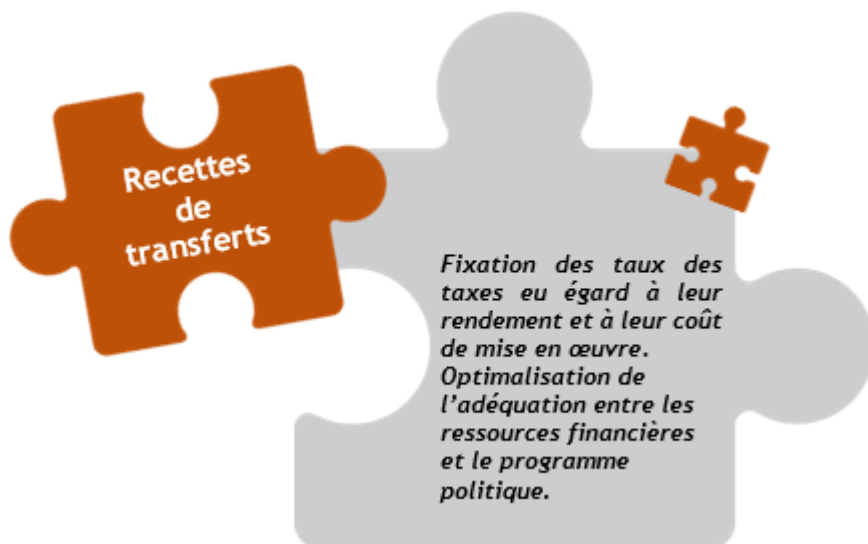
Redevance de base x indice du mois d'octobre de l'année précédente
Indice du mois d'octobre de l'année précédant la dernière augmentation de tarif

Les montants visés dans lesdits règlements sont automatiquement indexés selon l'indice des prix à la consommation au 1^{er} janvier de l'année qui suit l'entrée en vigueur de ces derniers ;

- **Établissement d'une planification des prestations :** programmer les prestations en vue de maximiser l'utilisation du matériel ou l'intervention d'un membre du personnel. Par exemple, la planification des horaires d'intervention du « taxi social », de l'intervention des fossoyeurs le week-end, etc. ;
- **Suppression de la gratuité ou évaluation systématique de l'impact budgétaire si le Conseil communal la maintient :**
 - Fin de la gratuité des locaux et du matériel (barrières Nadar, chapiteaux, luminaires, autres matériels, etc.), limitation des mises à disposition et suivi strict des mises à disposition ;
 - Instauration d'une caution et d'un état des lieux lors de la location des salles communales ;
 - Paiement pour le nettoyage ;
 - Paiement de la prestation du personnel communal pour la livraison et l'installation du matériel. À défaut, inviter l'usager à venir chercher le matériel ;
 - Intervention systématique des parents dans les projets de voyages scolaires et autres projets ;

- Remboursement des travaux effectués pour le compte de tiers ;
- Fixation des tarifs et indexation régulière sur base de l'indice des prix à la consommation, notamment dans les secteurs suivants :
 - L'accueil de la petite enfance et l'accueil extrascolaire ;
 - Le milieu des Aînés ;
 - La mobilité : instauration d'un contrôle des zones bleues, mise en place d'une redevance ou installation d'horodateurs et majoration des prix ;
 - Les infrastructures ;
 - Les prestations administratives ;
 - La culture : monitoring des entrées des Musées et autres, maximisation des visites de groupes durant les congés et fermeture durant les périodes non-scolaires ;
 - Les bibliothèques, EPN, etc. ;
- Augmentation des tarifs de location :
 - Systématisation et fixation des modalités relatives à l'indexation annuelle des tarifs de location, en prenant notamment exemple sur l'évolution des coûts énergétiques et des consommations (des salles communales, des locations immobilières, etc.) ;
 - Exonérations à éviter ;
 - Instauration d'une politique de location et de mise à disposition des bâtiments ;
 - Le prix de location doit couvrir l'ensemble des charges générées par le bien loué (forfait nettoyage, suivi des consommations, etc.) ;





- **Evaluation du coût réel (administratif, etc.) des taxes :**
 - Établir pour chacune des taxes et redevances un seuil de rentabilité eu égard aux coûts de mise en œuvre et aux risques potentiels de contentieux ;
 - Si le coût ne peut être compensé, la suppression de cette taxe devra être envisagée ;
 - Tenir compte de l'intérêt de la taxe : faut-il maintenir une taxe sur les « chevaux et poneys » ou sur les « distributeurs bancaires » s'il n'y en a pas ou plus sur le territoire communal ;
- **Adaptation des taux des taxes en fonction des maxima autorisés (indexés) dans la nomenclature des taxes communales de la Circulaire budgétaire tout en tenant compte du contexte socio-économique ;**
- **Réflexion spécifique sur les additionnels eu égard au contexte socio-économique de la Commune en cohérence avec notamment les principes de répartition du Fonds des Communes ;**
- **Mise en place d'un suivi systématique du paiement et du recouvrement :**
 - Optimiser la procédure, le calendrier d'enrôlement ainsi que le taux de recouvrement ;
 - Définir et prioriser le calendrier d'enrôlement en fonction du rendement des taxes ;
 - Systématiser l'enrôlement pour l'exercice (n) dans le calendrier (n) ;
 - Limiter la durée des plans d'apurement : un seul rappel sur la durée du plan, reprise immédiate de la procédure de recouvrement en cas de non-respect et standardisation des courriers ;
 - Supprimer la sommation (rappel sans frais) et réduire la durée de la procédure. Celle-ci se limite à un avertissement-extrait de rôle et à une mise en demeure (par recommandé) ;
 - Modifier le format de la mise en demeure afin d'y intégrer un bulletin de virement reprenant le montant total à payer (principal + frais) pour diminuer la quantité de paiements non imputés automatiquement ;
- **Augmentation des tarifs relatifs à la délivrance de certains documents administratifs ;**
- **Systématisation de l'étude et de l'analyse des impacts financiers directs et indirects préalablement à toute décision relative à la fiscalité locale ;**



- **Réévaluation régulière de la base taxable :**

- Améliorer la transmission des informations à l'Administration du Cadastre via le logiciel URBAIN ;
- Vérifier les déclarations au Cadastre introduites par les propriétaires à la fin de leurs travaux ;
- Encourager l'intervention d'un indicateur expert sur le territoire communal afin de mettre à jour la matrice cadastrale et tendre vers une hausse graduelle de l'assiette fiscale du PRI avec possibilité d'un financement par la Province ;
- Réflexion à mener sur l'intégration d'un service mutualisé d'indicateurs experts ;
- Solliciter les propriétaires pour une déclaration sur l'honneur du niveau d'équipement de leur bâti ;
- Vérifier les surfaces bâties et régulariser les données lors des avis de notaires concernant la vente d'immeubles ou l'octroi de prêts hypothécaires ;
- Rationaliser les opérations de recensement ;
- Mettre en place une procédure transversale pour les permis de location : intensifier la collaboration du Service logement avec les services urbanisme et comptabilité-recettes (taxes) dans le cadre du permis de location et plus généralement, entre les services et la Zone de Police, les agents de quartiers et les services de proximité ;

- **Réflexion sur l'instauration de redevances répondant au contexte socio-économique :**

- via la participation financière des entreprises implantées dans un zoning pour la réfection des voiries y attenantes ;
- via la participation des promoteurs immobiliers par la création et/ou l'entretien des aménagements proposés par la Commune (crèches, ronds-points, espaces verts, etc) ;

- **Etablissement de statistiques communales :** construction d'un système d'information et de consolidation des données de la Commune au travers de tableaux statistiques ce qui lui permet de faciliter l'analyse de problématiques spécifiques et de les solutionner. En matière d'irrécouvrables, des statistiques plus précises permettent notamment de mieux cibler les taxes qui posent problème et d'améliorer la situation.



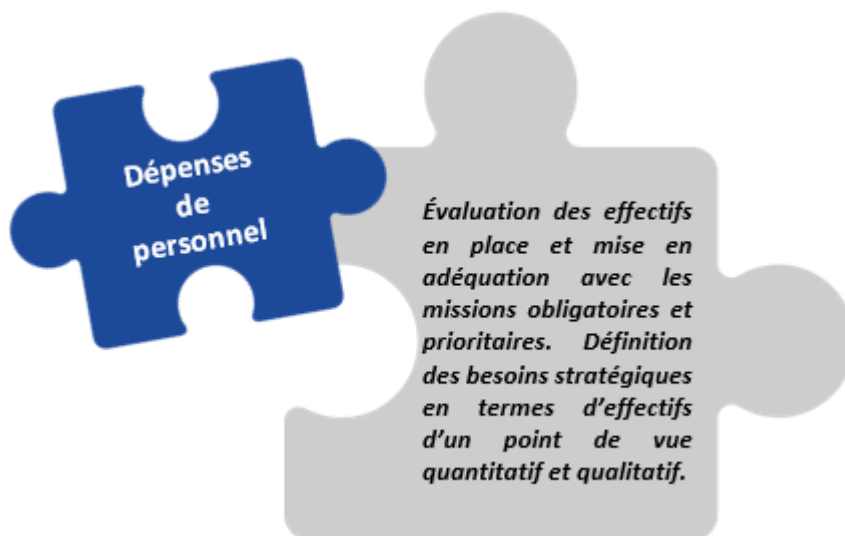
Au niveau des subventions et des projets subsidiés, le Centre conseille plus spécifiquement les deux mesures suivantes :

- **Optimisation de l'utilisation des subventions :**

- Rechercher systématiquement les subsides potentiels (de personnel, de fonctionnement, etc.) liés aux activités de la Commune ;
- Rester vigilant aux limites de certains programmes de subside et à leurs implications en termes de coût (par exemple : l'obligation d'un taux constant d'emploi pour le Maribel social, les subsides de personnel limités dans le temps, l'obligation pour la Commune d'intervenir à concurrence d'un certain montant, etc.) ;
- Mettre en place un processus de monitoring des subventions ;
- Suivre la perception et l'optimisation du recouvrement ;
- Suivre spécifiquement et régulièrement les points APE et leur valeur ;

- **Estimation de l'impact budgétaire en termes de part propre communale avant d'adhérer à un projet subsidié :**

- Être attentif au coût réel pour une Commune lorsqu'elle s'inscrit dans un projet subventionné ;
- Estimer le risque lié à la suppression à court terme du subside ;
- Établir un plan financier du projet au regard du subside et de la capacité financière de la Commune.



- Vision et gestion transversale de la politique des ressources humaines en cohérence avec les entités consolidées permettant une gestion centralisée et globale :
 - o Communication et concertation entre la Commune et ses entités consolidées afin d'anticiper les mouvements de personnel avec prudence et rationalité (transmission du plan d'embauche des entités consolidées, etc.) ;
 - o Constitution d'un pool commun pour les services travaux, informatique, entretien, etc. ;
 - o Mutualisation des profils spécifiques entre pouvoirs locaux et en collaboration avec les autres niveaux de pouvoirs (indicateurs-experts, ingénieurs, coordinateurs de chantier, etc.) ;
- Evaluation systématique des effectifs au regard de leurs missions et objectifs ainsi que de la qualité du service rendu :
 - o Assurer le monitoring des contrats ;
 - o Établir ou restructurer l'organigramme des différents services de manière à optimiser leur rendement (au moyen d'un inventaire des compétences et besoins) ;
 - o Supprimer des doubles-emplois ;
 - o Déclaration multifonctionnelle (DMFA) : transmission des données de salaire et de temps de travail à l'ONSS ce qui permet de s'assurer qu'aucune cotisation ONSS n'est payée indûment et le cas échéant de récupérer ces montants ;
 - o Passage pour les contractuels au régime de congé du secteur public : permet une économie en termes de charge de travail au vu du caractère énergivore de la gestion du régime de congé des travailleurs contractuels et la non-liquidation des pécules simples des travailleurs à leur sortie ;
- Travail en équipe - récupération du précompte professionnel (désignation d'un consultant fiscal spécialisé en matière de dispense partielle de versement de précompte professionnel pour le travail en équipe) ;
- Centralisation et développement de synergies dans le cadre de la confection des marchés publics ;

- Définir un plan de formation : évaluer et gérer les besoins en formation, le but étant d'accroître la productivité de certains agents et/ou de répondre aux besoins établis par le plan d'embauche ;
- Fin des mises à disposition de personnel à titre gratuit et des prestations gratuites du personnel communal ;
- Limite et maîtrise des avantages non-obligatoires octroyés au personnel (chèques repas, assurance hospitalisation, l'attribution d'un forfait pour l'indemnité kilométrique, téléphone, etc.) ;
- Suppression des jours fériés non réglementaires, limitation du nombre de jours de congé « don de sang » ;
- Engagement sur fonds propres du personnel enseignant uniquement si la trajectoire budgétaire est en équilibre et si la balise de personnel est respectée ;
- Mise en place d'un plan d'embauche pluriannuel : Selon les prescrits de la Circulaire, **ce plan prendra en compte les nouveaux recrutements, les remplacements, les départs à la retraite, les promotions, les évolutions de carrière et les nominations**. Il sera établi lors de chaque nouvel exercice budgétaire. L'OBJECTIF est d'établir une VISION À LONG TERME de l'évolution du personnel, du vieillissement des agents au regard de la pyramide des âges et des besoins du service :
 - Les prévisions du personnel doivent refléter l'effectif réellement actif avec une stabilisation de la masse salariale à euro courant, tout en intégrant les besoins réels des différents services (emplois dits « stratégiques »¹) ;
 - Planification des engagements et réorganisation des services en lien avec les départs naturels :
 - Utiliser l'économie dégagée suite aux départs naturels pour financer le plan d'embauche. Prévoir, par exemple, le remplacement à hauteur de 20,00 % de la masse salariale du départ ;
 - Fusionner le service informatique de la Commune et d'une entité consolidée suite au départ du dernier agent en charge de ce domaine au sein de cette dernière ;
 - Avant le départ d'un agent à la pension, planifier le partage de l'expérience en anticipant la transmission des informations, etc. ;
 - Non-remplacement systématique du personnel contractuel et statutaire hors personne normée et/ou exerçant des missions obligatoires :
 - Mener une réflexion sur le personnel en congé de maladie de longue durée et sur l'absence d'un agent de plus de 55 ans ;
 - Favoriser davantage les synergies entre la Commune et ses entités par la mobilité du personnel : prévoir l'insertion dans le contrat de travail d'une clause stipulant expressément que la condition de travail relative au lieu de travail revêt pour les

¹ Les emplois dits « stratégiques » concernent notamment la gestion des ressources humaines, la finance et le budget, les marchés publics, l'informatique, etc.

parties un caractère accessoire et peut, dès lors, faire l'objet d'une modification unilatérale par l'employeur ;

- Identification du coût des remplacements ;
- Réflexion liée aux modalités d'écartement ;





- **Maitrise de l'absentéisme :**

- Renforcement du contrôle médical (afin de lutter contre les abus), mise en place d'une procédure définie et effective. Une analyse doit être réalisée en interne afin d'améliorer ces contrôles en utilisant plusieurs critères, le type de prestations, la moyenne des absences, la fréquence des absences du lundi et du vendredi, etc. :
 - Par exemple, systématiser une vérification après la deuxième absence pour maladie de plus de 4 jours sur l'année concernée ;
 - Recourir à une société spécialisée en contrôle de maladie ;
- Réduction des accidents du travail par la mise en œuvre d'une politique de prévention en collaboration avec le SIPP et l'assureur ;
- Aménagement du temps et du poste de travail (mi-temps médical, chaise de bureau adaptée au problème de dos, etc.) ;
- Réflexion à mener sur les absences de longue durée ;
- Équipe mobile pour lisser l'absentéisme de certains services ;



- **Optimalisation des subsides à l'emploi :**

- Veiller au maintien du volume de l'emploi Maribel, APE, etc. afin de continuer à bénéficier des subsides ;
- Établir un monitoring de l'utilisation des subsides en vue d'éviter le double subventionnement et à terme, le remboursement des montants trop perçus ;
- Mettre en place un monitoring du coût du personnel subsidié ;
- Se tenir informer des différentes réformes en cours et en assurer le suivi ;

- **Réévaluation et réflexions sur le règlement de travail et le système d'heures supplémentaires :**

- Réforme du système d'heures supplémentaires : mise en place d'un suivi mensuel et d'une modalité de résorption des heures :
 - Plafonner leur nombre maximum (tout agent disposant d'un nombre total d'heures supplémentaires supérieur à x heures devra les épurer dans le mois) ;
 - Définir le cas échéant les modalités d'apurement (soit récupération/paiement) ;
 - Fixer des récupérations à des moments précis (afin de ne pas affecter la continuité et le bon fonctionnement du service) ;
- Réflexion sur les prestations extraordinaires du personnel eu égard à leur disponibilité, leur charge de travail et le coût :
 - Pour les heures supplémentaires prestées en horaire de soirée, de nuit et de week-end, une forfaitarisation pourrait être envisagée ;
 - Limiter l'usage du sursalaire et du forfait d'heures. Éviter l'addition des deux ;
 - Distinguer le type de gardes (hivernale, de maîtrise, etc.) et les limiter dans le temps :
 - Limiter la garde hivernale sur la période novembre-mars et limiter le nombre d'ouvriers de garde au strict nécessaire ;
 - Examiner les principales causes de rappel la nuit et le week-end (problèmes d'alarmes, etc.) ;
 - Planifier anticipativement les missions par des ordres de missions ou des formulaires et mettre en place un système de justification/de contrôle à posteriori pour ces interventions ;

Une attention particulière doit être portée à la PROBLÉMATIQUE DES PENSIONS.

Depuis les réformes successives et spécialement la réforme de 2018, les Pouvoirs locaux doivent s'adapter à ces nombreuses modifications et s'inscrire dans une dynamique proactive à long terme.

À cet égard, le Centre encourage à nouveau à la prudence et invite les Autorités politiques à être attentives aux nouvelles modifications attendues fin 2021 et 2022 dans ce cadre.

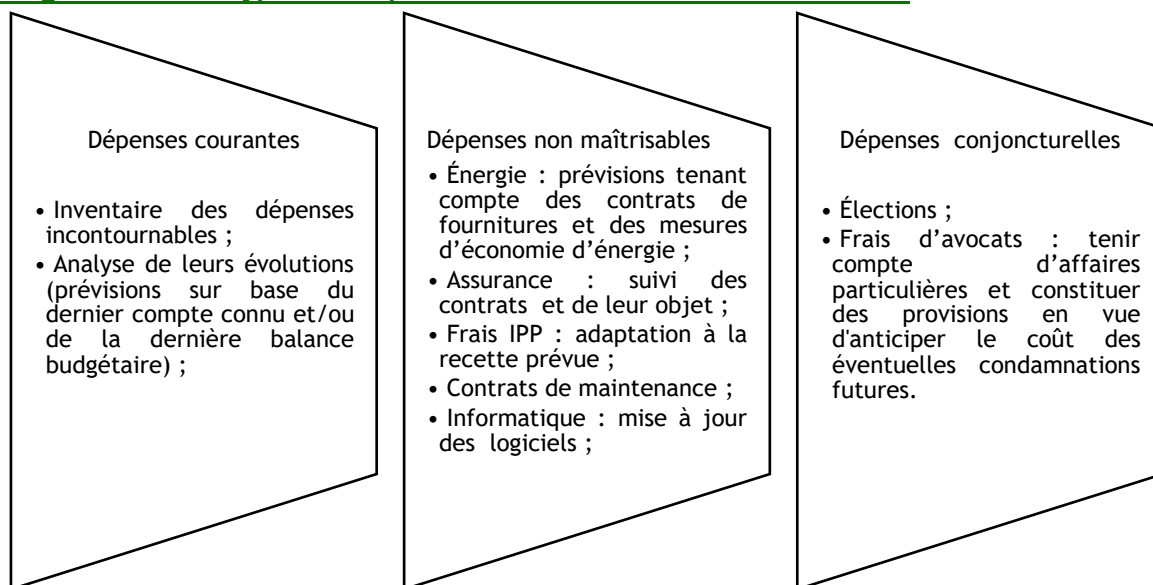
Quelques recommandations sont soulignées :

- **Solliciter certaines informations auprès du SPF Pensions :**
 - Afin de connaître le déficit de solidarité du Pouvoir local, il convient d'établir le ratio entre les statutaires actifs et les statutaires pensionnés. Ces résultats permettent d'identifier la politique de nomination à mettre ou non en place ;
 - Vérifier l'exactitude du personnel pensionné pris en compte dans le calcul du montant des cotisations à payer par le Pouvoir local ;
 - Rester vigilant quant à l'évolution à la hausse des coefficients des cotisations de solidarité et de responsabilisation ;
 - Consulter régulièrement les dernières prévisions de la cotisation de responsabilisation sur la plateforme de l'Administration fédérale accessible aux Pouvoirs locaux ;
- **Prévision de l'augmentation des taux de cotisations de pension :**
 - Intégrer les dernières prévisions de ces cotisations (phasage inclus) dans le tableau de bord en vue d'établir des projections réalistes et de mettre en lumière un exercice éventuellement problématique ;
 - En établissant un budget-vérité, possibilité de constituer des provisions afin d'anticiper les futures hausses des cotisations de pensions ;
- **Dans le cadre du second pilier de pension :**
 - Intégrer les résultats dans le tableau de bord pour une vision réaliste à moyen terme ;
 - Limiter le caractère rétroactif si un second pilier est mis en place.





- Distinguer les trois types de dépenses de fonctionnement suivantes :



- Blocage des crédits disponibles selon la règle des douzièmes (voire des treizièmes) de manière à limiter les engagements aux besoins les plus indispensables ;

- Maîtrise des dépenses non obligatoires en lien avec les différentes manifestations :

- Établir un recensement des primes, des allocations, des cadeaux, des événements et des folklores ;
- Fixation d'un budget global annuel pour les manifestations à répartir en fonction des priorités ;
- Analyse des demandes de subventions directes et indirectes à la lumière de la situation de l'entité, de l'association ou de l'ASBL. L'objectif est d'éviter les doubles-subventionnements d'événements : en dépenses de fonctionnement et via un subsidie pour une ASBL par exemple ;

- Les dépenses liées aux frais de réception et de représentation doivent rencontrer l'intérêt général ;

- **Patrimoine immobilier :**

- Inventorier les bâtiments de la Commune et de ses entités consolidées ;
- Centraliser la gestion des terres agricoles (à l'instar de ce qui est mis en place par le Département de la Nature et des Forêts) ;
- Entamer une réflexion portant sur les frais de fonctionnement des bâtiments mis à disposition ou en location ;
- Rationaliser la répartition et l'utilisation des bâtiments : rassembler les services communaux dont le fonctionnement ne nécessite pas une implantation géographique décentralisée afin de réduire les frais de déplacement et de consommation d'eau, de gaz, d'électricité et de combustibles de chauffage ;
- Mener une réflexion sur la possibilité de rationaliser le nombre d'implantations scolaires, des bibliothèques, des plaines, des garderies, de l'accueil extra-scolaire, etc. ;
- Adapter les contrats d'assurances et les diverses factures en fonction des modifications de la taille du parc immobilier et des investissements économeurs d'énergie ;
- Installer des compteurs à budget ou compteur individuel dans les logements de transit et d'urgence ;
- Installer un système de détection et/ou d'alerte pour minimiser les risques de surconsommation (fuites d'eau, etc.) ;
- Réévaluer annuellement les biens du patrimoine immobilier en fonction de l'indice ABEX (adaptation à l'évolution du prix de la construction) et dans le cas de projets d'extension du bâti, impact fiscal à estimer ;



- **Amélioration de la gestion du parc automobile :**

- Inventaire et suivi précis du nombre de véhicules et de leurs missions effectives afin de mieux contrôler leur utilisation et leur vieillissement : imposer à chaque conducteur de remplir un carnet de bord avec les kilomètres et leurs justifications. En outre, une réflexion sur un système de géolocalisation peut être menée afin d'établir la rentabilité de l'utilisation du charroi ;
- Pour tout nouveau besoin ou pour tout remplacement d'un véhicule, analyser la situation en tenant compte des différentes possibilités à disposition (utilisation des véhicules des entités sans affectation, achat sur fonds propres, *leasing*, *renting*) ;
- Éviter les possibilités de retour au domicile avec le véhicule de service ;



- **Monitoring des contrats de services en lien avec l'évolution de l'équipement ;**

- **Application d'un coût-vérité immondiçes d'au moins 100 % (maximum 110 %) :**

- Assurer une meilleure communication lors de la délivrance du calendrier des collectes sélectives ;
- Développer des actions de sensibilisation sur le compostage et la prévention des déchets de manière générale lors de toutes les manifestations environnementales ;
- Organiser une campagne de sensibilisation au sein de l'administration pour réduire les déchets dans ses bâtiments ;
- Développer des actions spécifiques pour sensibiliser à la gestion des déchets au niveau des écoles et des quartiers des logements sociaux ;
- Lutter contre les dépôts clandestins avec fouille et application systématique de sanctions administratives ;
- Mettre fin à la distribution gratuite de sacs ;
- Mener une réflexion sur l'augmentation du prix des sacs poubelles dans le respect des processus de facturation adoptés par l'Intercommunale de déchets ;
- Limiter l'offre d'un système d'encombrants à la demande. Sensibiliser le citoyen au système mis en place tel que les ressourceries dans la Province de Liège et de Namur ;

- **Meilleure maîtrise des coûts de fonctionnement liés à des prestations du personnel :**

- Limiter la masse d'habillement à la norme ;
- Conditionner les frais de déplacement à des justificatifs et à un contrôle du supérieur hiérarchique. Il convient d'éviter les forfaits ;
- Informatiser les procédures ;





- **Définition d'une politique de consommation et de facturations énergétiques :**
 - En complément à l'inventaire du patrimoine immobilier, réaliser un audit énergétique des différentes consommations et élaborer un programme d'efficacité énergétique dans lequel sont listés les différents investissements économiseurs d'énergie à envisager ;
 - Mettre en place un suivi de la rentabilité des investissements économiseurs d'énergie après un an ;
 - Établir un contrôle et un suivi mensuel des consommations = **un cadastre énergétique** :
 - Système de régulation du chauffage à adapter (par exemple, un horaire jour/nuit, en fonction du type de bâtiment et pour les bâtiments inoccupés) ;
 - Isolation des conduites ;
 - Isolation de la toiture ;
 - Étanchéité de l'air : remplacement des joints d'étanchéité des fenêtres ;
 - Stratification : installation d'un ventilateur au plafond pour ramener l'air chaud vers le bas de la pièce ;
 - Réfrigérateurs : les écarter légèrement pour faciliter la circulation de l'air chaud du condensateur et améliorer leur performance énergétique ;
 - Modernisation de l'éclairage public via le remplacement de certains luminaires ;
 - Recours au chauffage électrique de dépannage doit être exceptionnel ;
 - Limitation de l'éclairage des bâtiments administratifs aux périodes d'occupations ;
 - Prendre en compte les consommations réelles dans le cadre de la fixation des acomptes sur les factures énergétiques, en particulier avec les centrales d'achats ;
 - Responsabiliser les chefs de service quant à la consommation des crédits budgétaires et conscientiser le personnel au niveau de l'économie énergétique, de l'économie de papiers, etc. ;
 - Réaliser un monitoring de la pointe quart horaire en vue de diminuer la facturation énergétique (électricité) ;
 - Assurer un suivi et un contrôle réguliers des facturations de manière à identifier les anomalies au plus vite ;

- Prévoir l'extinction de l'éclairage public sur certaines plages horaires dans le respect des normes de sécurité ;
- Réalisation d'un catalogue de fournitures fermé portant sur les achats de matières consommables ou les services. Rationaliser les commandes en synergie entre la Commune et ses entités consolidées ;
- Une mise en concurrence régulière de plusieurs fournisseurs sera systématiquement effectuée. Dans la mesure du possible, le recours aux marchés du SPW et de la Province sera privilégié ;
- Recherche systématique des modes de fonctionnement les moins onéreux :
 - Optimiser la gestion des stocks (technique, entretien, administratif, etc.) et des commandes ;
 - Supprimer les doubles-emplois ;
 - Limiter les accès Internet ;
 - Limiter les frais d'impression : suppression des cartouches couleurs, impression recto/verso obligatoire, suppression des imprimantes individuelles, favoriser le papier recyclé, utiliser les logiciels de gestion du courrier, etc. ;
 - Recourir à la numérisation pour limiter les charges de fonctionnement :
 - chèques-repas électroniques ;
 - abonnements, les journaux, les livres ;
 - facturation électronique pour une diminution du volume traité et réduction des délais de paiements ;
 - délivrer certains documents administratifs au moyen de guichets en ligne ou par des distributeurs/machines automatiques ;
 - Regrouper différents avertissements extraits de rôles d'un contribuable dans un courrier afin de limiter les coûts d'envois postaux ;
 - Entamer une réflexion sur l'opportunité du maintien de certains abonnements (screening des forfaits d'abonnements de téléphonie mobile) ;
 - Analyser les possibilités quant à la dématérialisation des processus (gestion des bons de commandes, facturation, signature électronique, fiches de paie, etc.) ;
 - Rationaliser le coût du bulletin communal : diminuer le nombre de parutions, favoriser une production en interne ou développer une numérisation, transmettre aux citoyens un formulaire à remplir s'ils préfèrent recevoir une version numérique plutôt que papier, etc. ;

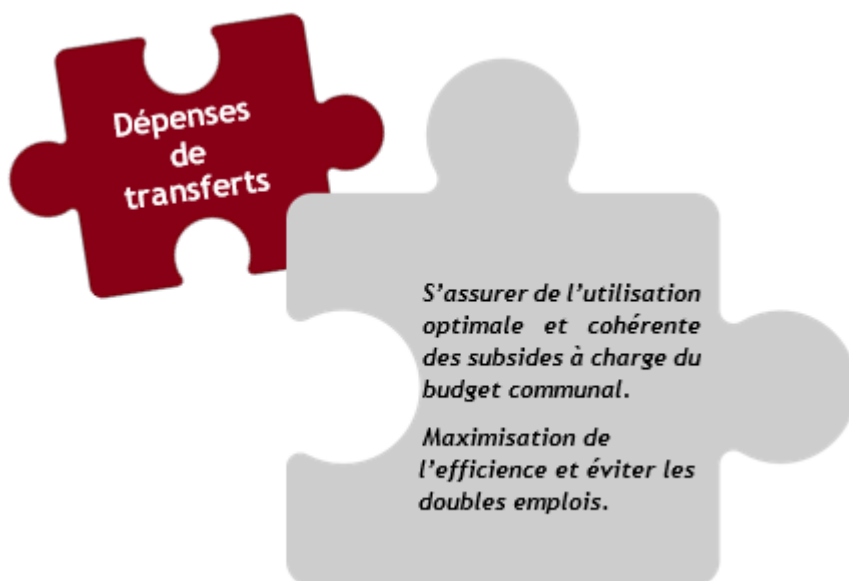


- Digitalisation

Le service informatique :

- S'inscrire dans les démarches initiées à d'autres niveaux de pouvoir (Digital Wallonia, ou Digital Europe) ;
- Se doter d'une politique de dématérialisation des processus (fiches de paie, procédures et processus administratifs, ...) ;
- Identifier les potentialités des outils informatiques existants et encore inexploitées ;
- Former le personnel à l'utilisation de nouveaux logiciels : pouvoir estimer la charge de travail qu'engendra l'utilisation d'un nouvel outil ;
- Établir une cartographie des logiciels et accès utilisés par les agents ;
- Élaborer des processus écrits sur le fonctionnement et l'utilisation des outils (anciens et nouveaux) ;
- Opter pour l'exploitation de logiciels moins coûteux (voire gratuits) ;
- Renouveler le parc de matériel informatique adapté à l'installation de certains nouveaux logiciels (mise à niveau - investissement en « one shot ») ;
- Revoir et limiter le nombre d'imprimantes mises à disposition du personnel : une imprimante par étage/groupe de personne plutôt qu'une imprimante par personne ;
- Privilégier les postes mobiles versus fixes selon le type d'utilisation ;
- Uniformiser la gestion du parc et la stratégie d'équipement Ville-CPAS ;
- Réfléchir quant à l'installation d'une centrale téléphonique unique Ville-CPAS ;
- Élaborer un outil permettant d'avoir un historique complet et une vision claire sur les différents travaux réalisés, achats effectués, etc. ;
- Donner la maîtrise des commandes et de l'équipement informatique (matériel et logiciels) au service informatique avec avis de la direction financière ; en outre, n'adopter de nouveaux logiciels que s'il y a certitude que la charge de travail liées à leur installation et à leur implémentation (transfert de données, encodages, ...) puisse être assurée (ex : logiciel RH non utilisé du fait de la non capacité du service de fournir et d'injecter des profils de fonction dans le logiciel) ;





- Lister les différentes entités consolidées, ASBL, associations, Maison de jeunes/quartier/sportif, Centre culturel, etc. et identifier les montants des dotations versées sur les cinq dernières années :
 - Ce travail a pour objectif de mettre en évidence les dotations versées et de mettre en perspective le budget communal au regard de l'évolution à la hausse ou la baisse des interventions communales ;
 - Fixer un coefficient d'évolution de l'intervention communale et/ou un montant maximal ;
 - Réaliser un inventaire des subventions facultatives accordées et veiller à leur bienfondé ;
- Estimation des frais indirects supportés par la Commune (dépenses de fonctionnement, dotation extraordinaire, etc.) afin de les considérer dans le montant total octroyé aux différents organismes (entités consolidées, ASBLs, etc.) ;
- Etre attentif à la gestion mutualisée des piscines à l'échelle d'un bassin de vie (appel à projets afin d'inciter et de soutenir la gestion mutualisée ; ...) ;



Porter une attention particulière sur la dotation communale au CPAS :

- Un **catalogue de mesures de gestion spécifiques aux CPAS** a réalisé et est disponible sur le site du Centre. Il est à la fois utile pour les Autorités du CPAS que pour celles de la Commune. En effet, en vue d'**optimiser le rôle de Tutelle de la Commune sur les travaux budgétaires de son CPAS**, une grille d'analyse y est développée ;
- Le Centre recommande à la Commune de limiter l'accroissement de la dotation communale, dans la mesure du possible à l'augmentation de l'aide sociale, soit au coût net des missions prioritaires du CPAS. Toute autre augmentation doit être compensée par la mise en œuvre de mesures de gestion ;

- **Systématisation de la mise en place d'un suivi budgétaire de toutes les entités à charge en tout ou en partie du budget communal et en assurer l'information au Conseil communal :**
 - Établir un suivi systématique proportionnel à l'importance de la dotation communale ;
 - Contrôler les entités consolidées et les activités qu'elles souhaitent développer afin de ne pas créer de besoins complémentaires, des charges financières supplémentaires et éviter les doubles-emplois ;
 - Systématiser l'établissement d'un plan d'embauche des entités consolidées, approuvé par le Conseil communal après concertation, afin d'éviter les doubles-emplois ;
 - Affectation d'un commun accord des bonis des comptes des entités ;
 - Évaluation permanente des fonds de réserves et provisions des entités consolidées ;
 - La création ou l'extension de tout service de l'entité consolidée doit se faire sur base d'un plan financier et présenter un équilibre recettes - dépenses ou du moins, un déficit admissible en cohérence avec le PST et ces projets ;
 - Identification des déficits cumulés éventuels et définition d'un plan de résorption avec les responsables de l'entité consolidée au moyen de mesures de gestion et de rationalisation des missions de l'entité.





Le Centre recommande aux Communes/Villes de développer des synergies avec leurs entités consolidées notamment sur les éléments suivants :

- Centralisation des **emprunts** par la Commune ;
- Instauration de **marchés** conjoints :
 - assurances ;
 - maintenance et matériel informatique ;
 - denrées alimentaires ;
 - marchés d'avocats et d'huissiers (pour le recouvrement notamment) ;
 - fournitures de bureau ;
 - petit matériel d'entretien ;
 - médecine du travail ;
 - fournitures énergétiques ;
 - matériel du service technique ;
 - téléphonie ;
- Regroupement ou rapprochement de certaines **activités** afin d'avoir une vision transversale des compétences :
 - marchés publics ;
 - gestion du charroi ;
 - gestion patrimoniale ;
 - service GRH ;
 - service technique et travaux ;
 - service urbanistique ;
 - service informatique ;
 - cellule S.I.P.P. ;
- Renfort de la politique d'**achats** groupés ;
- Gestion commune du **patrimoine privé et des assurances** ;
- Gestion de certains **services** en supracommunalité (actions menées dans le secteur sportif, culturel et social, tourisme, etc.) ;
- Collaboration accrue avec les Provinces dans certaines **actions** (indicateurs-experts, socioculturelles, etc.) ;
- Un seul **pouvoir organisateur** par service rendu aux citoyens (exemples : crèches, écoles, etc.).

« Une synergie est une volonté commune et partagée de gérer ou de réaliser un service, une action, un projet ou une mission ensemble ou encore de confier à une des institutions locales la réalisation ou la gestion d'un service, d'une action, d'un projet ou d'une mission en vue de viser l'efficacité du service public et d'accroître son efficacité organisationnelle dans le respect des missions et de l'autonomie de chacun, et finalement d'opérer des économies d'échelles ».

Circulaire budgétaire 2021 p.44.



- **Analyser le profil de dette et diversification du portefeuille afin de minimiser les risques :**
 - Porter une attention particulière à l'évolution de l'encours et de la charge de la dette ;
 - Déterminer les possibilités et l'opportunité de renégocier le taux d'un crédit, en fonction des modalités du contrat et du taux du marché ;
 - Procéder aux éventuels remboursements anticipés à la date anniversaire de la révision du taux variable de l'emprunt ;
- **Mettre en place une politique dynamique de gestion active de la dette consolidée et à consolider :**
 - Déterminer les types de crédits privilégiés par la Régie (long terme, court terme, avance de trésorerie remboursable) ;
 - Identifier la solution optimale en fonction des besoins réels et de l'endettement actuel : il est parfois préférable, pour de petits investissements, de recourir à une avance de trésorerie communale à taux zéro remboursable en plusieurs tranches qu'à un crédit court terme dont le taux d'intérêt est élevé ;
- **Assurer le suivi des charges de dette se rapportant à des dépenses extraordinaires financées par emprunts :**
 - Principe du non-rallongement des emprunts déjà allongés lors d'opérations antérieures et qui auraient déjà, de ce fait, dépassé la durée de vie du bien concerné ;
 - Analyser l'opportunité de rembourser les soldes de certains emprunts sans indemnité de rupture de crédit en utilisant une partie des bonis des exercices antérieurs ;
 - Identifier les encours de la dette relative à un bien qui serait sorti du bilan de l'entité ;
- **Limitier la durée des emprunts à la durée d'amortissement du bien.**



- **Il est essentiel de prioriser les projets d'investissements et de planifier leur mise en œuvre afin de présenter une balise respectée au terme de la législature en 2024.**

Selon les prescrits de la Circulaire budgétaire, les Communes sous plan de gestion doivent respecter une balise d'investissements pluriannuelle de 100,00 € ou 160,00 €/an/habitant ;

- **Fixer une enveloppe d'investissements maximale pour les entités consolidées** laquelle doit prendre en compte les projets du PST (enveloppe = soit la moyenne des petits investissements sur la précédente législature, soit un forfait) et en suivre l'exécution ;

- **Privilégier les investissements sur fonds propres** afin de stabiliser la charge de dette (pour des investissements ne dépassant pas 40.000,00 € à l'indice pivot 138,01 ou pour des investissements amortissables en maximum cinq ans sans pour autant mettre à mal la trésorerie).



- **Le budget doit présenter des inscriptions budgétaires au plus près de la réalité** et ce, en fonction de l'évolution des taux de charges d'intérêts (il n'y a généralement pas d'amortissement à prévoir la 1^{ère} année) équivalente :

- à six mois pour les nouveaux emprunts à contracter au cours de l'exercice pour des investissements non subsidiés ;
 - à trois mois pour les nouveaux emprunts à contracter au cours de l'exercice pour les investissements subsidiés ;

Cette « règle » des 3 ou 6 mois d'intérêts concerne exclusivement les nouveaux emprunts de l'exercice, à l'exclusion des emprunts antérieurs réinscrits ;

- **Instaurer un suivi rapproché de l'évolution de la trésorerie** mais aussi rationaliser la gestion des comptes bancaires et mobiliser toutes les ressources financières libres d'utilisation au niveau de la Commune et de ses entités consolidées ;
- **Instaurer une convention de trésorerie entre la Commune et ses entités consolidées ;**
- **Fixer un calendrier de liquidation des différentes dotations communales en référence à leurs besoins respectifs en fonds de roulement ;**
- **Mener une réflexion sur le suivi des dotations ainsi que l'utilisation des fonds de réserves et provisions ;**
- **Assurer un suivi rapproché des contentieux et provisionner anticipativement le risque de paiements de dommages et intérêts ;**
- **Rester vigilant quant aux informations des Intercommunales relatives à l'inscription budgétaire des dividendes.** En l'absence de notification de prévisions, il convient de se référer aux montants réellement perçus au cours des exercices précédents.

H. ANNEXES

En addition à ce catalogue de mesures de gestion spécifiques aux Provinces, vous pouvez retrouver un catalogue de mesures de gestion spécifiques aux CPAS ainsi qu'une série de recommandations regroupées dans des annexes dédiées à des secteurs d'activités spécifiques tels les régies, les institutions hospitalières, l'hébergement des personnes âgées, l'accueil de l'enfance, etc.

Ces compléments sont disponibles sur le site internet du Centre régional d'Aides aux Communes, dans la rubrique des « Documents utiles » - « Entités sous suivi » - « Catalogues de mesures ».

Le Centre reste à votre disposition pour toute interrogation ou compléments d'informations.





PLUS D'INFOS : <http://crac.wallonie.be/> - info@crac.wallonie.be - 081/32.71.11

Publication du Centre régional d'Aide aux Communes - 2023