



**RESPONSABLES DE LA PUBLICATION**

Isabelle NEMERY  
ANDRÉ MELIN

**COMITÉ DE RÉDACTION**

Myriam HUBERT

**ONT COLLABORÉ À CE CATALOGUE**

Katty BIENFAIT, Quentin DELFERIER, Ingrid DESSOUROUX, Mélanie GODDEVIRIND, Audric ENGELEN, Stéphanie KIPROSKI, Victor LETERME, Perrine LHEUREUX, Clotilde LIÉGEOIS, Nathalie NICOLAS, Rinaldo PASQUA, Valérie PICHOT, Estelle REMY-PAQUAY, Elisia SERRA, Antonin TAFFOREAU, Tania VOLBERG

**GRAPHISME**

Marie MISSOTTEN & Julie WIDART

**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 avez également défini 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 la capacité à concrétiser des projets tout en assurant la fourniture d'un service de qualité aux citoyens par une Administration flexible et dynamique.

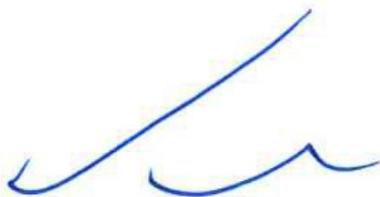
Une législature est inévitablement marquée par des choix qui doivent être opérés en matière de gestion des ressources humaines, de transition énergétique, de mobilité, de dématérialisation, d'assistance aux personnes en difficulté ou démunies, de vieillissement de la population, etc. dont, plus récemment, et non des moindres, la crise sanitaire. Si ces défis sont sans cesse grandissants, 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



## A. INTRODUCTION

*Dans le cadre de sa mission d'accompagnement des Pouvoirs locaux et en vue d'aider les Centres Publics d'Action Sociale (CPAS) à inscrire leurs politiques dans une perspective budgétaire saine et pérenne, le Centre régional d'Aide aux Communes a réalisé un catalogue de mesures de gestion à leur intention.*

*Ce catalogue est couplé à une série de recommandations destinées à conseiller tant les Autorités des CPAS que les membres des différents services/départements dans l'organisation, le fonctionnement et la gestion de ceux-ci.*

*Par ailleurs, dans le cadre de l'exercice de tutelle de la Commune sur les actes de son CPAS, le Centre a développé une grille d'analyse jointe au catalogue et reprenant les pièces justificatives nécessaires, les premières vérifications à réaliser et les éléments utiles pour procéder à un examen plus précis des travaux budgétaires de l'entité.*

## B. PLAN STRATÉGIQUE TRANSVERSAL

Depuis 2019, les Pouvoirs locaux ont l'obligation de mettre en place un Programme Stratégique Transversal (PST). En vue de maximiser l'efficacité recherchée dans ce cadre et d'optimiser les mesures, nous insistons évidemment sur l'importance d'une collaboration et d'une coordination optimales entre les organes politiques et administratifs.

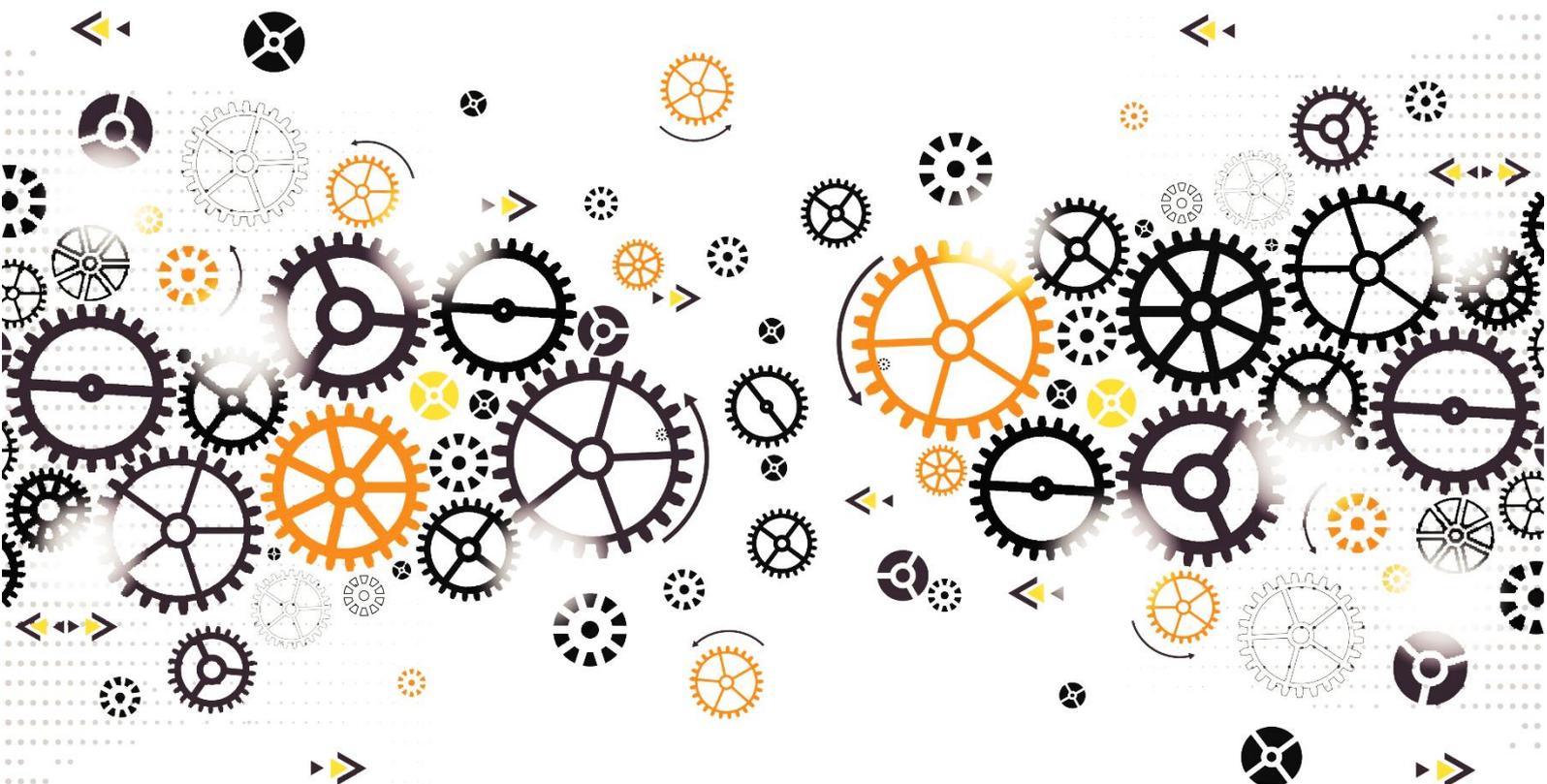
Nous invitons à identifier les ressources financières nécessaires à la réalisation de ces programmes pluriannuels et à échelonner à moyen terme les budgets dédiés à chacune des actions.

Dans ce cadre, il est évidemment nécessaire de veiller à ce que la création de tout nouveau service soit impérativement conditionnée à une balance recettes - dépenses ou du moins, à un déficit maximum acceptable/supportable, en cohérence avec le PST et la priorisation des différents projets. L'établissement d'un plan financier est essentiel à la prise de décision, autant que sa mise à jour et son suivi en base annuelle (*voir point infra*).

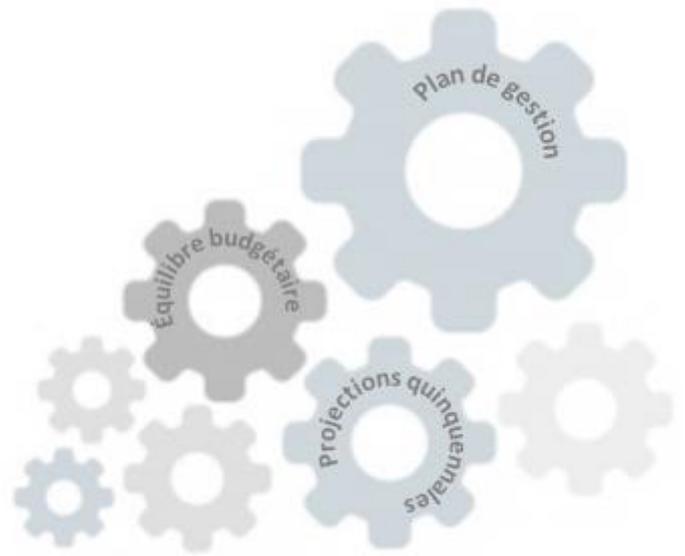
Par conséquent, les tableaux de bord doivent intégrer les impacts estimés de la mise en œuvre du Plan stratégique et traduire la politique pluriannuelle du CPAS en matière de trajectoire et de garantie quant au maintien de l'équilibre budgétaire, dans la même logique que pour un plan de gestion.

## C. ÉLÉMENTS À RETENIR DE LA PRATIQUE DES PLANS DE GESTION

- a) Dresser un état des lieux 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), toutes choses restant égales ;  
*Mais aussi :*
    - en fonction des spécificités de l'entité 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 dotations communales en concertation avec la Commune, en cohérence avec la DPC, à considérer comme des montants maxima ;**



- c) **Fixer les balises de personnel et de fonctionnement** : définir des % raisonnables des DOP et DOF en référence, à la fois, aux DO et aux RO ;
- d) Identifier les impacts **des décisions des autres niveaux de pouvoir sur l'entité** (pensions, subventions, missions, etc.) ;
- e) Calculer le **coût net des services** et fixer les coûts nets maxima ;
- f) **Déterminer et planifier des mesures** à prendre en recettes et en dépenses de manière à assurer la maîtrise des dotations communales et de l'équilibre budgétaire qui en découle ;
- g) Intégrer l'impact des mesures dans le **tableau de bord à projections quinquennales** et **mettre régulièrement celui-ci à jour** ;
- h) Distinguer les **mesures structurelles et conjoncturelles**.



## D. SUIVI DES MESURES

La planification et le recensement des mesures à prendre sont déterminants, de même que le suivi de leur mise en œuvre au travers d'une information régulière en interne mettant en exergue les résultats des efforts consentis par les services.

A l'instar de ce qui peut se faire dans le cadre du 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 des mesures, du calendrier et de l'état d'avancement des différents items.

## E. PROJECTIONS QUINQUENNALES

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

La définition de la trajectoire budgétaire se fera au travers de la définition 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.

## F. PRÉAMBULE : LES MISSIONS DU CPAS



Les missions légales générales correspondent aux **missions obligatoires** du CPAS :

- le droit à l'intégration sociale ;
- l'information et l'accompagnement administratif ;
- la guidance psychosociale ;
- l'information au public ;
- l'affiliation à un organisme assureur ;
- la garde des biens confiés ;
- la protection des mineurs ;
- l'aide pour certaines catégories d'étrangers ;
- l'aide spécifique au paiement des pensions alimentaires ;
- la mise au travail - l'insertion socioprofessionnelle ;
- l'énergie :
  - o le Fonds social mazout ;
  - o le Fonds gaz/électricité ;
  - o le Fonds social de l'eau ;
  - o etc.





Les missions conventionnelles correspondent aux **missions facultatives** du CPAS.

**EXEMPLES<sup>1</sup>**

- *Les services à domicile :*
  - *les services de repas à domicile ;*
  - *les services des aide-ménagères ;*
  - *les services de l'aide aux familles et aux personnes âgées :*
    - *aide à la vie quotidienne ;*
    - *garde à domicile ;*
    - *brico-dépanneurs ;*
  - *lavoirs ;*
  - *taxis sociaux ;*
  - *les services de jardinage ;*
- *Les services résidentiels :*
  - *MR/MRS ;*
  - *lits réservés au court séjour ;*
  - *résidences-services ;*
- *Les services intermédiaires ;*
  - *les centres d'accueil de jour ;*
  - *les centres de soins de jour ;*
  - *les services de soins infirmiers et la coordination de soins et services à domicile*
- *Les services liés à la petite enfance :*
  - *crèches ;*
  - *co-accueils ;*
  - *maisons familiales ;*
  - *accueil temps libre ;*
- *Le partenariat ;*
- *La coordination sociale ;*
- *L'aide juridique ;*
- *Le Fonds pour la participation et l'activat sociale.*

**Rappel**

Contrairement au droit au revenu d'intégration et à l'octroi de l'aide sociale, qui sont à la fois un monopole du CPAS et une obligation pour celui-ci, **la création d'établissements et de services relève de la libre appréciation des Autorités locales.**

La loi<sup>2</sup> prévoit que le CPAS crée, là où cela se révèle nécessaire et, le cas échéant, dans le cadre d'une programmation existante, des établissements ou services à caractère social, curatif ou préventif, les étend et les gère.

**Toutefois, le législateur impose des contraintes aux initiatives des CPAS :**

- la nécessité de la création ou de l'extension d'un établissement ou d'un service doit résulter d'un dossier qui comporte un examen des besoins de la Commune et/ou de la Région et sur les établissements ou services similaires déjà en fonction, une description du fonctionnement, une évaluation précise du prix de revient et des dépenses à effectuer ainsi que, si possible, des informations permettant une comparaison avec des établissements ou services similaires ;
- la création ou l'extension d'établissements ou de services qui sont susceptibles de bénéficier de subventions au niveau soit des investissements, soit du fonctionnement, ne peut être décidée que sur la base d'un dossier faisant apparaître que les conditions prévues par la législation ou la réglementation organique pour l'octroi de ces subventions seront respectées ; sans préjudice des autorisations à obtenir d'autres autorités publiques, la décision de créer ou d'étendre un établissement ou un service dès qu'il est de nature à entraîner une intervention à charge du budget communal ou à majorer celle-ci, est soumise à l'approbation du Conseil communal.

<sup>2</sup> Article 60§6 de la Loi du 8 juillet 1976 organique des Centres Publics d'Action sociale.

## G. ELABORATION D'UN BUDGET



- **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 CPAS ainsi que de prévoir et d'anticiper les crédits sous-évalués. Du fait de son caractère chronophage, il est recommandé d'y recourir tous les 3 à 5 ans, voire de la planifier par fonctions budgétaires.

- **Suivi régulier de la consommation des crédits budgétaires et responsabilisation des chefs de services quant aux consommations :**

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.

**Le budget du CPAS ne doit pas être établi au départ de la dotation communale mais bien en fonction de ses propres ressources et eu égard à la mise en œuvre de ses éventuelles obligations/missions propres<sup>3</sup>, et mesures de gestion.**

---

<sup>3</sup> Art.106,§1. de la Loi organique du 8 juillet 1976 des CPAS : Lorsque le centre public d'action sociale ne dispose pas de ressources suffisantes pour couvrir les dépenses résultant de l'accomplissement de sa mission, **la différence** est couverte par la commune.

- **Résultat du compte :**

Les éventuels bonis qui seraient constatés aux comptes doivent servir à maintenir, voire diminuer l'évolution de ladite dotation pour aider la Commune à atteindre et garantir l'équilibre. Ainsi, aucune alimentation ou création de provisions et/ou fonds de réserve ne pourra être réalisée qu'après concertation avec la Commune.

- **Établissements de coûts nets :**

Il convient d'établir d'une part le **coût net de l'aide sociale** en lien avec le nombre de RIS (et les aides sociales en général) et son évolution ainsi que la charge de travail et les effectifs en assistants sociaux et d'autre part, le coût net de l'Action Sociale en lien avec le nombre d'articles 60§7 et 61 et son évolution ainsi que la charge de travail et les effectifs en place. A tout le moins les évolutions de la dotation communale doivent couvrir l'évolution des coûts nets de ces deux fonctions.

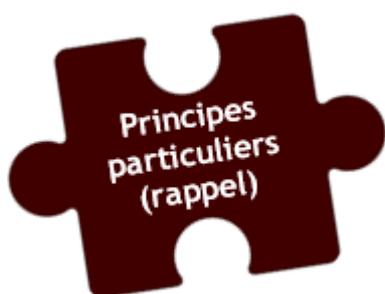


Par ailleurs, sur base de l'analyse et de l'évolution des **coûts nets pour les autres services**, il importe de fixer des objectifs d'équilibre, voire de déficit maximum admissible pour chacun de ceux-ci, en collaboration avec la Commune.

- **Développement de synergies :**

Les synergies, partenariats, collaborations et mutualisations de fonctions et services, doivent être progressivement mis en œuvre selon un calendrier établi en concertation avec la Commune.

Il est recommandé de redéfinir les missions essentielles et prioritaires à assurer, voire à développer en concertation avec la Commune.



Sauf déclaration volontairement inexacte ou incomplète de la part du bénéficiaire telle que visée à l'article 98, § 1<sup>er</sup>, alinéa 5, de la loi du 8 juillet 1976 organique des Centres Publics d'Action Sociale, le droit à recette n'est constaté, lors d'une décision de récupération de l'aide sociale prise sur base de la même loi, que lorsque le débiteur dispose de revenus supérieurs à la quotité incessible ou insaisissable définie aux articles 1409, 1409bis, 1410 et 1411 du Code judiciaire.

- **Créances douteuses :**

Crédits budgétaires : ne pas conserver indéfiniment des créances douteuses (accumulation à l'actif de créances sociales = impact négatif sur la trésorerie), voire créer et alimenter une provision pour créances douteuses, sur base d'un pourcentage des recettes attendues ;

Et si mise en irrécouvrables (dépenses), utilisation de la provision d'un montant équivalent (recettes).

Ne pas négliger la réestimation annuelle du montant des créances douteuses.



Le décret du 23 janvier 2014 modifiant certaines dispositions de la loi du 8 juillet 1976 organique des CPAS entré en vigueur le 1<sup>er</sup> mars 2014 intègre une nouvelle section : « De la tutelle spéciale d'approbation sur les actes des CPAS », à savoir les actes portant sur :

- les budgets et les modifications budgétaires ;
- les comptes ;
- le cadre du personnel ainsi que sur le statut administratif et pécuniaire ;
- la création et la prise de participation dans les Intercommunales, les associations de projet, les Associations Chapitre XII, etc.

**Pour chacun de ces actes, l'Autorité de tutelle est le Conseil communal**, avec la possibilité de recours auprès du Gouverneur de Province (attention, ce recours doit être motivé, en application de l'art. 110 de la loi organique et introduit dans les 10 jours de la notification de la décision par le Conseil communal). Le Conseil communal dispose, pour statuer sur le dossier, outre la possibilité de prorogation, d'un délai de 40 jours à dater de la réception de l'acte et des pièces justificatives.



**En vue d'optimiser le rôle de Tutelle de la Commune sur les travaux budgétaires de son CPAS, le Centre a développé une grille d'analyse disponible ci-après aux pages 33 - 41.**

## H. DÉTERMINATION ET PLANIFICATION DES MESURES POUVANT ÊTRE PRISES AU NIVEAU DES RECETTES ET DES DÉPENSES



- Organisation rationnelle du nombre d'antennes et des implantations administratives, en collaboration avec la Commune
- Suppression des antennes spécifiques (exemple : antenne jeunes traitant spécifiquement des RIS 18-25 ans) et réintégration dans les antennes de quartier afin de préserver « l'unité familiale » et d'éviter des doublons au niveau du travail social
- Mise en place de réunions hebdomadaires en « pool des chefs d'antenne » dans le but de présenter, au comité spécial de l'aide sociale, des dossiers en cohérence et de justifier les bonnes pratiques
- Recentrage des services supports sur leur mission de soutien à l'aide sociale et à l'Action Sociale (économat, informatique, etc.)
- Mise en place d'un « guichet unique » :
  - L'objectif est de concentrer toutes les entrées des nouvelles demandes afin de gérer les étapes préalables de manière unique ;
  - Améliorer les processus ;
  - Délester les travailleurs sociaux de ces tâches administratives au profit du travail d'accompagnement social.



- **Maîtriser l'évolution de la dotation communale** : elle doit évoluer tout au plus, en cohérence avec les coûts nets de l'aide sociale (fonction 831) et de l'Action Sociale (réinsertion fonction 84511) sauf politique sociale spécifique considérée comme prioritaire en concertation avec la Commune ou charges nouvelles transférées par d'autres niveaux de pouvoir et non couvertes par le transfert de moyens équivalents (*Circulaire 2021 relative aux entités sous suivi du Centre*) ;
- **Maximaliser la dotation du Fonds spécial de l'aide sociale** en veillant à garder un nombre minimal de travailleurs sociaux statutaires au sein du CPAS en vue de maintenir au maximum la recette liée au FSAS) ;
- **Favoriser l'emploi statutaire à charge du fonds Maribel** de manière à optimiser le subsidie ;
- **Optimiser l'utilisation du Fonds social de l'eau** via le fonds des améliorations techniques (10 % peuvent être consacrés à ce fonds) en réalisant, par exemple, des travaux comme le remplacement de matériel défectueux (chasses d'eau, vannes de sécurité de boilers, etc.) pouvant aboutir à un surcoût financier pour l'utilisateur ;



- **Veiller, autant que faire se peut, à obtenir un résultat nul (soit R = D) et assurer un suivi structurel et régulier (gestion de projets) concernant les subventions relatives aux projets suivants :**
  - o Le Fonds Gaz Electricité ;
  - o La participation et activation sociale (« PAS »)<sup>4</sup> ;
  - o Les garanties locatives ;
- **Valoriser les recettes liées aux PIIS et aux DIS et suivre mensuellement les justificatifs au travers du rapport unique**
- **Activer les PIIS « facultatifs » des personnes qui n'en ont pas encore bénéficié suite à la mesure transitoire énoncée dans la circulaire relative à la loi du 21 juillet 2016 modifiant la loi du 26 mai 2002 concernant le droit à l'intégration sociale du 12 octobre 2016 ;**
- **Pour rappel, la gestion et la conservation des biens des personnes expulsées font partie des missions légales des CPAS ; une attention particulière doit être portée sur le fonctionnement et la communication des ventes publiques en vue d'une augmentation des résultats de celles-ci**
- **Optimaliser l'utilisation des subventions :**
  - o Mettre en place un monitoring des subventions ;
  - o Rechercher systématiquement les subsides potentiels (de personnel, de fonctionnement, etc.) liés aux activités du CPAS ;
  - o Rester vigilant aux limites de certains programmes de subsidiation et à leurs implications en matière de coût net (par exemple : les subsides de personnel limités dans le temps, l'obligation pour le CPAS d'intervenir à concurrence d'un certain montant, etc.) ;
- **Établir une position claire du Conseil de l'Action Sociale, des processus et un cadre précis régissant la récupération des aides sociales récupérables afin d'optimiser celles-ci**
- **Élaborer un tableau de bord « échéanciers » généralisé et commun dans lequel sont repris les diverses dates butoirs des dossiers sociaux**
- **Élaborer un outil de suivi administratif et comptable permettant de centraliser les informations sur les récupérations des aides sociales :**
  - o Cet outil devrait reprendre les dates des différents courriers envoyés (1<sup>er</sup> courrier, rappels éventuels), l'état des sommes récupérées pour chaque cas (mis à jour au fur et à mesure de la réception des extraits de compte) et enfin la mention de l'éventuel plan de paiement accordé ;
  - o Ce suivi permettrait de faciliter le travail de remboursement des subventions ;
- **Encoder les formulaires de remboursement au SPP IS lorsque les sommes ont été effectivement perçues par le CPAS et non au moment de la prise de décision de la récupération**



<sup>4</sup> <https://uvcw.be/focus/aide-sociale/art-2398>



- Développer des synergies avec la Commune :
  - o Communiquer et concerter la Commune afin d'anticiper les mouvements de personnel avec prudence et rationalité (transmission du plan d'embauche triennal) ;
  - o Constituer un pool commun avec la Commune pour les services travaux, informatique, marchés publics, entretien, etc. ;
- Privilégier l'engagement dans des fonctions de gradués spécifiques assistants sociaux et d'éducateurs afin de justifier les subventions PIIS et DIS
- Favoriser la mobilité et la création d'une « équipe mobile permanente » :
  - o Assurer une flexibilité des remplacements en cas de maladie pour le personnel normé et/ou subsidié ;
  - o Améliorer la polyvalence et compétence des agents des départements ;
  - o 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 parties un caractère accessoire et peut, dès lors, faire l'objet d'une modification unilatérale par l'employeur ;
- Définir un cadre idéal eu égard aux missions prioritaires et un cadre maximal pour les missions facultatives



- Evaluation systématique des effectifs au regard de leurs missions et leurs 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 ;
- 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 ;
- Eviter les mises à disposition de personnel à titre gratuit et des prestations gratuites du personnel

- Actions sur l'absentéisme :
  - o 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 ;
  - o Réduction des accidents du travail par la mise en œuvre d'une politique de prévention en collaboration avec le SIPP et l'assureur ;
  - o Aménagement du temps et du poste de travail (mi-temps médical, chaise de bureau adaptée aux problèmes de dos, etc.) ;
  - o Réflexion à mener sur les absences de longue durée ;
  - o Équipe mobile pour lisser l'absentéisme de certains services ;

- 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 :**
  - o 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 »<sup>5</sup>) ;
  - o Planification des engagements et réorganisation des services en lien avec les départs naturels :

<sup>5</sup> Les emplois dits « stratégiques » concernent notamment la gestion des ressources humaines, la finance et le budget, les marchés publics, l'informatique, etc.

- 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 ;
  - 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 ;
  - Identification du coût des remplacements ;
  - Réflexion liée aux modalités d'écartement ;
- **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 net du personnel subsidié ;
  - Se tenir informer des différentes réformes en cours et en assurer le suivi ;



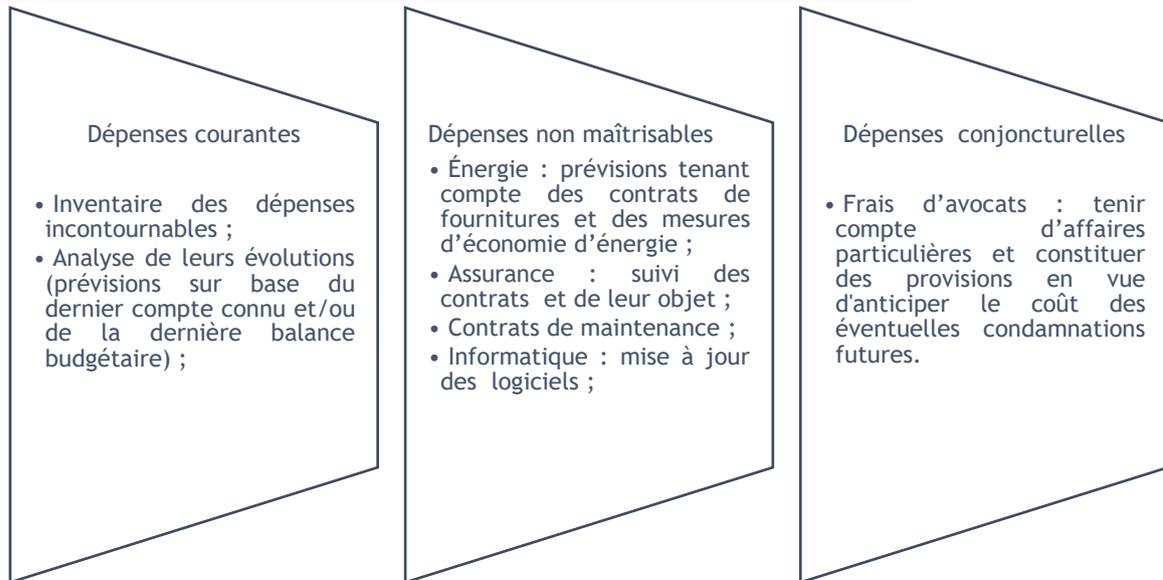
Une attention particulière doit être portée à la PROBLÉMATIQUE DES PENSIONS. Depuis les réformes successives et spécialement la réforme de 2018, les Pouvoirs locaux doivent s'adapter à ces nombreuses modifications et s'inscrire dans une dynamique proactive à long terme. À cet égard, le Centre souligne quelques recommandations :



- **Solliciter des 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 coûts dans le tableau de bord pour une vision réaliste à moyen terme ;
  - Limiter le caractère rétroactif si un second pilier est mis en place ;
  - Veiller à respecter les conditions pour obtenir l'incitant fédéral ;
  
- **Porter une attention particulière aux spécificités du CPAS :**
  - Privilégier la nomination d'assistants sociaux si le CPAS s'inscrit dans une politique de statutarisation : impact favorable sur les critères de répartition du FSAS ;
  - Être attentif au pourcentage de statutaires par rapport aux effectifs normés.



- **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**

- **Patrimoine immobilier :**

- Inventorier les bâtiments ;
- Centraliser la gestion des terres agricoles/forestiers (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 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 ;
- Adapter les contrats d'assurances et les diverses factures en fonction des modifications de la taille du parc immobilier et des investissements économiseurs 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) ;



- 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 condenseur et améliorer leur performance énergétique ;
    - 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 ;

- **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 de la Commune 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**

- **Mise en concurrence régulière de plusieurs fournisseurs. Dans la mesure du possible, le recours aux marchés du SPW et de la Province sera privilégié**

- **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 ;

- **Recherche systématique des modes de fonctionnement les moins onéreux :**

- Rationaliser les commandes en synergie avec la Commune ;
- Etablir un catalogue de fournitures « fermé » et commun à tous les services ;
- Optimiser la gestion des stocks (technique, entretien, administratif, etc.) et des commandes ;
- Implémenter une gestion des stocks dans les tâches régulières des agents ;
- Procéder à la révision des marchés de téléphonie et de son utilisation ;
- 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, journaux, livres ;
  - facturation électronique pour une diminution du volume traité et réduction des délais de paiements ;
- Entamer une réflexion sur l'opportunité du maintien de certains abonnements ;
- Analyser les possibilités quant à la dématérialisation des processus (gestion des bons de commandes, facturation, signature électronique, fiches de paie, etc.) ;

- Le service informatique :

- 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 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...
- Sur base d'un budget base « zéro » et des investissements à envisager, définir les coûts à prévoir sur 5 ou 10 ans ;
- 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 liée 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)
- Privilégier les logiciels gratuits voir peu coûteux et adapter les cahiers des charges pour s'assurer de soumissions compatibles avec les systèmes informatiques en place dans les services (versus logiciels coûteux qui doivent permettre la lecture d'études, de plans, etc.).





- Établir une position claire du Conseil de l'Action Sociale, des processus et un cadre précis régissant l'octroi des aides sociales récupérables, le type de ces aides et leurs récupérations afin d'optimiser celles-ci
- Rappeler au Conseil de l'Action Sociale que l'aide sociale<sup>6-7</sup> est une aide :
  - o Subsidiaire, c'est-à-dire qu'elle est accordée uniquement si le demandeur d'aide ne peut pas, par ses propres moyens, vivre conformément à la dignité humaine ;
  - o Résiduaire, c'est-à-dire qu'elle intervient en dernier recours, quand aucune autre aide ne peut être accordée (résiduaire par rapport aux autres droits : chômage, allocations familiales, pensions, etc. mais aussi par rapport à la solidarité familiale) ;
- Suivre la consommation des crédits budgétaires au CAS en parallèle avec les décisions d'octroi
- Tenir régulièrement informé le CAS sur les créances douteuses et les récupérations d'aides
- Analyser les subventions facultatives accordées par le CPAS et s'assurer de la nécessité de celles-ci (autosuffisance suite aux activités engendrées) et limiter/supprimer celles-ci
- Établir le coût net de l'aide sociale en lien avec le nombre de RIS et son évolution ainsi que la charge de travail et les effectifs en assistants sociaux
- Optimaliser le contrôle des paiements de l'aide sociale :
  - o Poursuite du recours aux juridictions du travail afin de défendre les intérêts financiers du CPAS en cas de contentieux ou de fraude ;
  - o Amélioration de l'analyse de la jurisprudence permettant de diminuer le recours à l'aide sociale pour certains types de dépenses (par exemple : frais de gestion des administrateurs de biens) ;
  - o Systématisation des vérifications des remboursements de l'aide médicale aux hôpitaux au regard des prescriptions légales ;
  - o Accélération et simplification de la procédure d'envoi des mises en cause des autres organismes de paiement d'allocations sociales ;
  - o Optimisation de la procédure de recours aux débiteurs d'aliments ;

<sup>6</sup> <https://www.mi-is.be/fr/etudes-publications-statistiques/guide-de-laide-sociale>

<sup>7</sup> [https://www.uvcw.be/publications/ouvrages\\_complets/69.pdf](https://www.uvcw.be/publications/ouvrages_complets/69.pdf) - p.64-65

- Donner aux travailleurs sociaux l'accès aux informations disponibles sur la Banque carrefour de la sécurité sociale (BCSS) en vue de réaliser plus aisément l'enquête sociale et de mieux détecter les fraudes aux revenus et au domicile



- Privilégier les enquêtes sociales à domicile et équiper les assistantes sociales d'ordinateurs portables pour éviter les « réencodages » d'informations
- Standardiser le processus de gestion des demandes d'aide sociale
- Mettre en place des collaborations avec l'Agence Locale pour l'Emploi (ALE). Par exemple : la prise en charge de la formation au permis de conduire, les contacts avec les entreprises, etc. ;
- Mettre en place des collaborations avec les missions régionales pour l'emploi, la Maison de l'emploi, ...
- Collaborer avec les associations Chapitre XII
- Mise en place d'incitants à la diminution des dépenses liées à la garantie locative :
  - Instauration de la procédure : dépôt de la garantie locative sur un compte bloqué ;
  - Intervention d'un prospecteur qui vérifie la salubrité du logement, etc. Si le bénéficiaire accepte un logement malgré un rapport négatif du prospecteur vis-à-vis du logement donné en location, il ne bénéficie pas de l'aide du CPAS ;
- Instaurer une carte médicale
- Mettre en place des conventions avec les médecins et les pharmaciens (établissement d'une liste de médicaments)
- Privilégier les prescriptions de médicaments génériques

- Porter une attention particulière sur l'assurance obligatoire (le bénéficiaire est en ordre/pas en ordre de mutuelle, etc.)
- Inciter les aînés à rentrer un dossier en vue de recevoir une allocation pour l'aide aux personnes âgées (APA)<sup>8</sup> en vue du maintien à domicile



- Limitier, autant que faire se peut, les aides octroyées en matière d'énergie et de chauffage aux subsides octroyés
- Concernant la subvention PAPE, le Centre recommande d'inscrire 100 % de la subvention la 1<sup>ère</sup> année et de mettre en provision 50 % de celle-ci en vue des dépenses de l'année n+1 et ainsi éviter une évolution des recettes en dents-de-scie
- Concernant les RIS étudiant :
  - Il est essentiel d'examiner, entre autres, l'implication et la relation avec les parents en vue de faire la distinction entre une rupture des relations ou un conflit (conciliation familiale, enquête sur les finances des parents à la Banque-Carrefour, collaboration avec les autres CPAS si les parents résident dans une autre Commune, etc.). Le RIS est accordé au jeune s'il y a rupture effective ;
  - Il est recommandé de notifier préalablement aux parents qu'une aide sera accordée à l'enfant ou à tout le moins notifier aux parents qui ne sont pas domiciliés dans la Commune en vue de récupérer éventuellement auprès de ceux-ci l'aide octroyée ;
  - Il est préconisé de réaliser une analyse systématique de la situation des débiteurs alimentaires ;
  - En vue de ne pas prolonger exagérément la durée des études, il est conseillé que les étudiants suivent au moins 60 crédits/temps et réussissent au moins 45 crédits ;

<sup>8</sup> <https://www.aviq.be/apa/>

- Si le CPAS propose des cours de rattrapage, ces frais de remédiation doivent être valorisés sur le subside octroyé par le SPP Intégration sociale « participation et activation sociale »<sup>9</sup> ;
- Il est également préconisé :
  - de déterminer des limites au niveau de l'âge et des limites quant aux études poursuivies lorsqu'on possède déjà un diplôme qualifiant ;
  - de mettre en place un Comité spécial de l'aide en vue de traiter les cas particuliers, qu'il s'agisse de redoublements, de changements d'orientation ou de circonstances familiales particulières ;
  - durant la période où l'étudiant perçoit un revenu (travail d'étudiants pendant les vacances par exemple), le RIS doit lui être automatiquement retiré ;
- Fixer, lors de l'élaboration des travaux budgétaires, le nombre maximum d'art. 60§7 et 61 en fonction de la capacité budgétaire du CPAS
- Établir le coût net de l'Action sociale en lien avec le nombre d'articles 60§7 et 61 et son évolution ainsi que la charge de travail et les effectifs en place
- Optimaliser les dispositifs articles 60§7 moyennant facturation du coût net de ces emplois
- Une circulaire du 16 mai 2007 du Ministre régional des Affaires intérieures et de la Fonction publique recommande de se référer au salaire minimum interprofessionnel applicable au secteur privé dans le cas de travailleurs engagés par les CPAS sur base de l'article 60, §7 de la loi organique. Légalement, le salaire minimum interprofessionnel doit être respecté mais rien d'autre n'a été défini par le législateur :
  - Appliquer stricto sensu ces recommandations ;
  - Réfléchir sur l'octroi ou non des chèques-repas, un treizième mois, etc. ;
  - En outre, le contrat de travail article 60§7 étant octroyé en lieu et place d'un revenu d'intégration, l'obligation prévue au point IV.2. de la Circulaire ministérielle relative à la prime régionale à la constitution et au développement d'un second pilier de pension pour les agents contractuels ne s'applique pas à ceux-ci ;
- Veiller à ce que le montant des frais de tutorat soit, tout au plus, égal au montant des subventions y relatives. La subvention ex fédérale : 250,00 €/mois/ETP et la subvention régionale : maximum 15,00 € par jour de prestation.



<sup>9</sup> Arrêté royal du 10 janvier 2017 portant des mesures de promotion de la participation et de l'activation sociale des usagers des services des Centres Publics d'Action Sociale pour l'année 2017.



- **Analyser le profil de dette et diversification du portefeuille afin de minimiser les risques :**
  - o Porter une attention particulière à l'évolution de l'encours et de la charge de la dette ;
  - o Déterminer les possibilités et l'opportunité de renégocier le taux d'un crédit, en fonction des modalités du contrat et du taux du marché ;
  - o 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 :** 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 :**
  - o 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 ;
  - o 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 ;
  - o 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**



- **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<sup>ère</sup> année) équivalente :
  - o à six mois pour les nouveaux emprunts à contracter au cours de l'exercice pour des investissements non subsidiés ;
  - o 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 avec la Commune**
- **Assurer un suivi rapproché des contentieux et provisionner anticipativement le risque de paiements de dommages et intérêts**

- **Il est essentiel de prioriser les projets d'investissements et de planifier leur mise en œuvre afin que la balise d'emprunts communale soit respectée au terme de la législation.** Selon les prescrits de la Circulaire budgétaire, les Communes sous plan de gestion doivent respecter une balise d'investissements pluriannuelle fixée de 100,00 ou 160,00 €/an/habitant ;
- **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).



# I. DÉTERMINATION ET PLANIFICATION DES MESURES POUVANT ÊTRE PRISES AU NIVEAU DES MISSIONS CONVENTIONNELLES

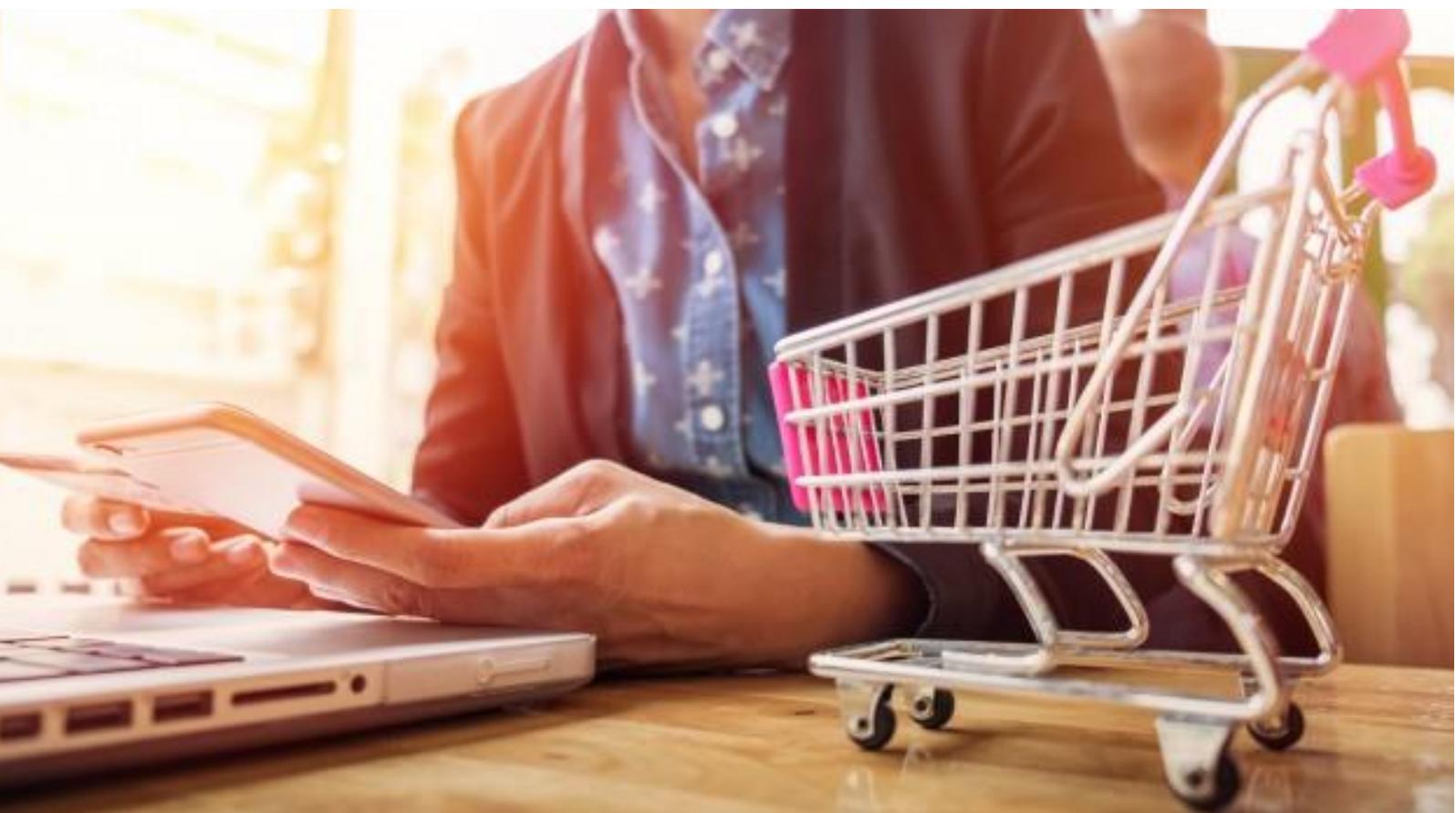
- Analyser les coûts nets par service et fixer des objectifs d'équilibre, voire de déficit maximum admissible pour chacun de ceux-ci
- Mise en place d'un système de carte prépayée pour les bénéficiaires
- Centralisation des factures et des paiements sous la responsabilité du Directeur financier ou d'un 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<sup>er</sup> janvier de l'année qui suit l'entrée en vigueur de ces derniers ;

- Dans le cadre des prestations des Aides Familiales :
  - o Facturation des km parcourus et du temps de déplacement entre deux bénéficiaires, éviter la facturation par forfaits ;
  - o Utilisation d'appareils portables (PDA) par les Aides Familiales permettant de supprimer les envois postaux (communication des horaires hebdomadaires) et d'assurer la gestion complètement informatisée des prestations (numérisation du formulaire F54) ;
  - o Optimisation du contingent tout en s'abstenant de prester des heures supplémentaires au nombre d'heures du contingent de service. En effet, les heures prestées au-delà du contingent sont subventionnées uniquement s'il reste de l'argent dans l'enveloppe fermée de la Région wallonne ;
  - o Mise en place d'un processus de contrôle en vue de s'assurer que les prestations sont effectives (signature d'une fiche de présence, enregistrement du positionnement, etc.) ;
  - o Privilégier le paiement par domiciliation ;
  - o Suspendre les prestations pour une durée indéterminée en cas de non-paiement dans un délai de 15 jours, soit à partir de la date d'échéance de la mise en demeure ;
- IDESS : facturation des prestations par ½ heure minimum, tout ¼ heure supplémentaire étant facturé. Établir un forfait pour les déplacements et facturer la reprise des déchets

- Informatisation du dossier social des services de maintien à domicile permettant aux assistants sociaux de réaliser le dossier social à domicile
- Informatisation du service des soins infirmiers à domicile afin que les infirmières puissent encoder leurs prestations sans retourner au service et prolonger le temps des prestations
- Initiative locale d'accueil :
  - Éviter les logements indisponibles. En effet, si un logement ne répond pas aux normes et nécessite des aménagements, celui-ci est considéré comme inoccupable ou indisponible et ne peut faire l'objet d'une subvention. L'objectif est de prioriser les chantiers vers les ILA afin d'éviter des pertes sèches pour le CPAS et ainsi réduire le coût d'inoccupation ;
  - Privilégier la location à l'achat de logements ;
- En cas de décision de suppression d'un service, il convient de vérifier l'impact sur le FSAS
- Épiceries sociales :
  - Établir les coûts nets des activités et analyser ceux-ci eu égard aux statistiques de fréquentation ;
  - Envisager une collaboration avec une plate-forme d'achats solidaire, qui vend sa marchandise aux partenaires à un prix moindre que dans le secteur classique ;
  - Vendre sur base d'une carte d'accès ou sur base de bons alimentaires (aide sociale) ;
  - Réaliser une enquête sur la fréquentation et les horaires d'ouverture du magasin et in fine, revoir les horaires à la baisse, voire en limiter l'ouverture aux jours d'affluence ;



- **Repas à domicile :**

- Établir le prix de revient intégrant le coût du transport (analyser celui-ci eu égard au périmètre de livraison et au nombre de bénéficiaires (coût forfaitaire du transport par tranches de x km) à fortiori quand il s'agit de livraisons en dehors du territoire communal) ;
- Évaluer la rentabilité de production et/ou livraison des repas aux partenaires extérieurs et, le cas échéant, facturer au prix coûtant (tenant compte de l'ensemble des dépenses y liées telles que le transport, le personnel, etc.)
- Indexer régulièrement le prix du repas (en lien avec l'augmentation des prix des denrées alimentaires comme le « finger Food » en maison de repos par exemple) ;
- Être attentif à la cohérence entre la facturation des denrées et les bons de commandes (réellement consommé/effectivement refacturé) ;
- Uniformiser les conditionnements ;
- Revoir les types de menus par « période » (saisons/trimestres) et instaurer un coût maximum par menu par période (exemple : 100 euros pour élaborer X menus sur une période Y, d'où certains menus peuvent avoir un coût supérieur à la condition que le budget sur la période Y soit respecté) ;
- Rationnaliser le nombre de fournisseurs ;
- Investir dans du matériel adéquat (lave-vaisselle adapté aux ustensiles utilisés, etc.) ;
- Analyser et maximiser la capacité de production de la cuisine centrale du CPAS. Mener un travail d'information afin d'élargir le réseau de clients, notamment auprès de la population âgée isolée ;
- Opter pour la livraison de repas froid à réchauffer par le client ;
- Optimiser la gestion des stocks alimentaires : fonctionnement à « flux tendu » pour les denrées dites « sèches » (boîtes de conserves par exemple) à revoir pour les denrées moins périssables et solution de stockage à dégager ;
- Limiter la fréquence des livraisons ;
- Améliorer les canaux de diffusion de l'information transversale du service en matière de gestion financière : la direction n'ayant pas de vue sur ses budgets et sur ce qui a été consommé ou encore à consommer. La réalisation d'estimations de crédits lors des travaux budgétaires (budgets/MB) devient compliquée ;
- Instaurer d'un système de suivi budgétaire mensuel au niveau de la cuisine : commandes, consommations et facturations ;
- Privilégier le paiement via cartes prépayées.



## J. GRILLE D'ANALYSE CPAS - COMMUNE

Compte tenu des responsabilités du Conseil communal en tant qu'Autorité de tutelle d'approbation sur les actes du CPAS portant, entre autres, sur les budgets et modifications budgétaires, il est important d'activer autant que possible les mécanismes légaux de concertation.

Lors de la réception des travaux budgétaires du CPAS :

- vérifier la complétude du dossier dans un délai raisonnable, à savoir quinze jours ;
- si le dossier est complet, en informer le CPAS et lui notifier la date d'expiration du délai selon les modalités définies de commun accord ;
- si le dossier est incomplet, transmettre au CPAS la liste des documents manquants.

Pour rappel, le Conseil communal peut inscrire au budget du CPAS, des prévisions de recettes et des postes de dépenses, les diminuer, les augmenter ou les supprimer et rectifier les erreurs matérielles. Toutefois, il est important que la Commune motive ses décisions ; le CPAS pouvant introduire un recours auprès du Gouverneur de la Province.



- ✓ la version Word du budget ;
- ✓ le rapport tel que prévu par l'article 88 de la loi organique ;
- ✓ le procès-verbal de la réunion du comité de concertation (art 26 §° loi organique) ;
- ✓ l'avis de la commission article 12 du RGCC CPAS ;
- ✓ la délibération in extenso du Conseil de l'Action Sociale ;
- ✓ le rapport annuel relatif aux économies d'échelle [...] (art 26 §5 loi organique) ;
- ✓ les tableaux de synthèse ordinaire et extraordinaire et leurs adaptations ;
- ✓ le programme des investissements et des voies et moyens affectés aux prévisions de dépenses ventilés par article et par numéro de projet extraordinaire ;

- ✓ le tableau des emprunts contractés et à contracter présenté par emprunt avec récapitulation ;
- ✓ le tableau d'évolution de la dette intégrant toutes les prévisions d'emprunts futurs et leur remboursement ;
- ✓ stabilité de la charge de la dette : tableau justifiant la stabilité + tableau reprenant, par exercice, les montants qui ont servi à l'autofinancement du service extraordinaire ainsi que les montants affectés à des remboursements anticipés d'emprunts (soit sur boni extraordinaire, soit par transfert direct de service, soit par prélèvement via un Fonds de réserve) ;
- ✓ les mouvements des réserves et provisions ;
- ✓ la liste des garanties de bonne fin accordées à des tiers ;
- ✓ le tableau du personnel (hors article 60) comprenant tous les éléments chiffrés de la rémunération ;
- ✓ la note concernant le plan de mouvement du personnel et d'embauche sur minimum 2 ans ;
- ✓ les tableaux des prévisions budgétaires pluriannuelles ;
- ✓ quand il existe, l'avis du Directeur financier rendu en application de l'article 46 de la loi organique.





- vérifier le tableau de synthèse ;
- vérifier s'il y a eu injection du compte (n-1) dans le budget initial (n+1) ;
- vérifier s'il y a équilibre à l'exercice global (SO et SE) ;
- vérifier l'existence d'un crédit spécial de recettes préfigurant les dépenses non engagées de l'exercice :
  - article à utiliser absolument : 00010/106-01 ;
  - calcul du montant à y faire figurer au choix des Autorités du CPAS :
    - soit 3,00 % des dépenses de personnel et de dette (service ordinaire) du budget concerné ;
    - soit la moyenne obtenue sur les 5 derniers exercices successifs en faisant la différence entre le total des dépenses ordinaires budgétisées de l'exercice proprement dit du budget initial approuvé et du compte correspondant approuvé ;
  - le crédit spécial de recettes ne doit pas entraver l'équilibre réel imposé à l'exercice global ;
  - le crédit spécial doit être réduit proportionnellement au nombre de mois restants à la date d'adoption de la modification budgétaire par le Conseil, le mois de l'adoption n'étant pas pris en compte ;
  - ce crédit, s'il existe, ne pourra servir à constituer une provision ;
- vérifier la stabilisation relative de la part des DOF et DOT dans le total des dépenses ordinaires ;
- si création ou extension d'un établissement ou d'un service, vérifier si l'article 60,§6 de la loi du 8 juillet 1976 organique des CPAS est respecté.



## SERVICE ORDINAIRE



### EXERCICES ANTÉRIEURS

- vérifier le montant de la cotisation de responsabilisation (Circulaire du 25 février 2019 relative aux prévisions budgétaires 2019 - 2024 de la cotisation de responsabilisation<sup>10</sup>) : à l'article 13110/113-21 ;
- assurer un contrôle afin d'apurer régulièrement les non-valeurs/irrécouvrables.



### EXERCICE PROPRE

- assurer l'équilibre recettes = dépenses pour la facturation interne ;
- vérifier la correspondance entre les montants inscrits dans tableau du personnel et ceux prévus dans le budget ;
- assurer l'équilibre recettes = dépenses pour les intérêts et amortissements par Etat ou Commune ;
- si des dépenses APE sont inscrites, vérifier les recettes APE en parallèle (au xxx/465-05) ;
- liste des locataires et fermiers : vérifier la correspondance entre les montants y inscrits et ceux prévus dans le budget ;
- vérifier la cohérence :
  - o entre le montant de l'intervention communale dans le budget du CPAS et de la Commune ;
  - o entre l'évolution de la dotation communale inscrite dans leurs tableaux de bord à projections quinquennales respectifs ;

<sup>10</sup> Retrouvez la Circulaire sur le site du Centre : <https://crac.wallonie.be/sites/default/files/documents/files/Pension%20-%20Circulaire%2025.02.19.pdf>

- depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014, dans le cadre de la régionalisation des compétences relatives aux réductions des cotisations patronales, les réductions pourcentuelles et exonérations de cotisations patronales auxquelles les pouvoirs locaux ont droit pour les agents contractuels subventionnés ont été converties en « réductions groupe cible ». Les inscriptions doivent être les suivantes :
  - en dépense : imputation de la totalité des charges par fonction, au code économique xxx33/113-02 ;
  - en recette : constatation des réductions demandées par fonction, au code économique xxx33/465/02 ;
- **Fonds spécial de l'aide sociale** : inscrire le montant communiqué par la Région wallonne ;
- prélèvement si D.O. xxx/957-01 alors R.E. xxx/997-51 ;
- **Fonds de réserves et de provisions** : vérifier la correspondance entre le tableau et le budget ;
- Maribel social : inscription de la recette au 485-06 ;
- l'article 101/124-08 correspond à une dépense relative à la souscription obligatoire depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2001 (loi du 4 mai 1999, ancien article 329bis de la Nouvelle loi communale, actuel article L1241-3 du CDLD) d'une assurance particulière pour couvrir la responsabilité civile des mandataires dans l'exercice de leurs fonctions ;
- **subvention RW relative au Pacte pour une Fonction publique solide et solidaire (100/465-02)** : inscription du montant communiqué par la Région wallonne. À défaut, inscription du montant de l'année n-1 ;
- vérifier l'inscription de l'article budgétaire 104/12310-13 « dépenses de sécurité relatives à la Banque Carrefour » ;
- la contribution dans les charges de traitement des recettes régionales : inscription au 121/415-01 ;
- **Fonds mazout** :
  - dépenses : 8015/33495-09 ;
  - recettes : 8015/46895-09 (Dépenses = Recettes) ;
  - droit relatif aux remboursements des frais administratifs (10 € par dossier) 8015/46595-01 ;



- **Fonction 831** : vérifier la cohérence entre les dépenses et les recettes (évolution en // ou = (pour les remboursements à 100%)) :
  - Les subventions devant couvrir tout ou partie de la dépense relative au montant du RIS octroyé à un bénéficiaire :

| Dépenses   | Recettes Etat (subsides)                             | Recettes sur bénéficiaires                           |
|--|--|--|
| 831/333-01   | 831/467-01   | 831/383-01   |
| 831/333EE-01 (pour les CPAS détaillant les dépenses) | 831/467EE-01 (pour les CPAS détaillant les recettes) | 831/383EE-01 (pour les CPAS détaillant les recettes) |
| 831/33303-01 (RI étrangers)                          | 831/46703-01   | 831/38303-01   |
| 831/33306-01 (RI "sans abri")                        | 831/46706-01   | 831/38306-01   |
| 831/33307-01 ou 831/33309-01 (PI)                    | 831/46707-01   | 831/38307-01   |

- La subvention accordée au CPAS à titre d'intervention dans les frais de personnel (515,00 €/dossier depuis le 01/07/2018) :

| Dépenses   | Recettes Etat (subsides)        |
|--|---------------------------------|
| Variable en fonction de l'utilisation des moyens décidée par le CPAS conformément à l'article 60 (frais de personnel = fonction 104) | 831/46799-01 (code obligatoire) |

- Les avances sont remboursables à 100% (831/333xx-04 = 831/383xx-04) ;
- Les frais médicaux repris à l'article 831/33399-03 et 831/46799-03 pour les CRP.

- **Fonction 837** :

- $R=D$  → la différence → Fonds de réserve ordinaire ou extraordinaire ;
- Les frais médicaux sont repris à l'article 837/33399-03 et 837/46799-03 pour les CRP ;
- Les prélèvements relatifs aux ILA doivent être inscrits à la fonction 837 (provisions) ;



- **Fonction 8451 :**

Les dépenses afférentes au personnel engagé sous contrat de travail établi sur base de l'article 60§7 de la loi du 08 juillet 1976 organique des CPAS seront enregistrés à l'article budgétaire 8451/333-06. Le cas échéant, il pourra être utilement procédé à une ventilation des dépenses selon leur nature, par exemple :

- 8451/33301-06 : Traitement du personnel occupé dans le cadre de l'article 60, §7 ;
- 8451/33302-06 : Pécule de vacance du personnel occupé dans le cadre de l'article 60, §7 ;
- 8451/33304-06 : Frais de déplacement du domicile au lieu de travail du personnel 60, §7.

Ces articles peuvent donner lieu à une facturation interne afin de dégager le coût réel de certains services.

- Comptabilisation des subventions suite à la réforme de la Loi du 23 mai 2002 (PIIS) :

| Dépenses  | Recettes des 10 % supplémentaires |
|---|-----------------------------------|
| Variable en fonction de l'utilisation des moyens décidée par le CPAS conformément à l'article 43/02 | 8451/46788-01                     |

- Le CPAS doit identifier les dépenses qui justifient ce nouveau subside de 10% :
  - *soit par facturation interne :*

| Dépenses      | Recettes       |
|---------------|----------------|
| 8451/03088-01 | FFFFf/08088-01 |

- *soit dans des articles budgétaires distincts repris dans le corps du budget mais identifiés par le code 88 en 4<sup>ème</sup> et 5<sup>ème</sup> position du code économique.*
- 8451/321-01 : Quotes-parts versées par un CPAS à un employeur du secteur privé ;
- 8451/122-08 : Frais de tutorat (la prime de tutorat ne peut en aucun cas être intégrée dans le salaire de l'employeur).

**Par ailleurs, il convient de vérifier les codes suivants :**

- 10410/123-48 : les montants visant la politique de prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles ;
- xxx/332-01 et publiques : xxx/435-01 : conventions avec associations privées ;
- 831/3341-07 : prise en charge de frais d'hébergement dans une MR/MRS gérée par le CPAS ;
- 831/3342-07 : prise en charge des frais d'hébergement dans une MR/MRS gérée par une institution publique ou une ASBL ;
- 831/3343-07 : prise en charge des frais d'hébergement dans une MR/MRS gérée par un organisme privé ;
- xxx/465-xx : subside de la Région wallonne ;
- 8451/465-07 : contribution de la Région wallonne dans le cadre de la politique de mise au travail ;
- xxx/467-xx : subside de l'Etat fédéral (récupération) ;
- 8451/467xx-01 : récupération du RIS auprès de l'AS dans le cadre des art.60, §7 ;
- xxx/467-06 : Activa ;
- xxx/467-07 : titres services ;
- xxx/467-08 : SINE ;
- xxx/485-xx : subside d'autres institutions publiques à préciser (C.F. ,O.N.E., F.S.E., ...) ;
- 8015 : « Commission locale d'avis de coupure, guidance et aide sociale financée dans le cadre de la fourniture d'énergie » ;
- Vérifier que les provisions soient imputées à l'exercice propre du budget ;
- Vérifier que les prélèvements « généraux » soient bien inscrits au 060.



## SERVICE EXTRAORDINAIRE

- Tableau des emprunts : vérifier avec le corps du budget et intégration de ceux-ci (xxx/951-61) dans la balise d'emprunts de la Commune ;
- Programme des investissements : vérifier les couvertures (emprunts-subsides-Fonds propres) ;
- S'il y a des emprunts, vérifier au service ordinaire si les charges sont inscrites :
  - 6 mois pour les nouveaux emprunts non subsidiés ;
  - 3 mois pour les nouveaux emprunts subsidiés ;
- Notion de projets extraordinaires : vérifier si les recettes et dépenses relatives à un même projet extraordinaire d'investissements sont reprises sous un même numéro de projet extraordinaire référencé informatiquement selon une codification à 8 chiffres, les 4 premiers indiquant l'exercice d'origine et les 4 suivants le numéro d'ordre.

## K. ANNEXES

En addition à ce catalogue de mesures de gestion spécifiques aux CPAS, vous pouvez retrouver une série de recommandations regroupées dans des annexes dédiées à des secteurs d'activités spécifiques tels que l'hébergement des personnes âgées, l'accueil de la petite enfance, etc.

Elles sont disponibles sur le site internet du Centre régional d'Aide aux Communes, dans la rubrique des « Documents utiles » - « Entités sous suivi » - « Catalogues de mesures » : <https://crac.wallonie.be/documents?category=2&subcategory=13>

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



PLUS D'INFOS : <http://crac.wallonie.be/> - [info@crac.wallonie.be](mailto:info@crac.wallonie.be) – 081/32.71.11

Publication du Centre régional d'Aide aux Communes – 2021