to discover !

RESPONSABLES DE LA PUBLICATION
Isabelle NEMERY
ANDRÉ MELIN

COMITÉ DE RÉDACTION
Mélanie GODDEVRIND

ONT COLLABORÉ À CE CATALOGUE
Katty BIENFAIT, Quentin DELFERIER, Ingrid DESSOUROUX, Mélanie GODDEVRIND, Audric ENGELEN, Aubrée JEANJOT, 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 2021

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 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 dédicacées à des secteurs d'activités spécifiques tels l'hébergement des personnes âgées, l'accueil de l'enfance, etc.

En vue de maximiser l'efficience recherchée dans le cadre de la gestion des entités locales, du PST et de la planification pluriannuelle et en vue d'optimaliser 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. Reprise progressive du financement des Zones de secours par les Provinces **5**

D. Philosophie de l'élaboration d'un plan de gestion **6**

E. Mesures génériques **8**

F. Suivi des mesures **9**

G. Projections quinquennales **9**

H. Détermination et planification des mesures à prendre en recettes et en dépenses .. **10**

1. Généralités **10**

2. Recettes ordinaires **11**

a) Recettes de prestations **11**

b) Recettes de transferts **13**

3. Dépenses ordinaires **14**

a) Dépenses de personnel **14**

b) Dépenses de fonctionnement **18**

c) Dépenses de transferts **23**

4. Gestion de la trésorerie et de la dette **24**

I. Annexes **26**

A. INTRODUCTION

Dans le cadre de sa mission d'accompagnement des Pouvoirs locaux et en vue d'aider les Provinces 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 les Autorités provinciales, 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 Provinces pouvant organiser leurs politiques pour tout ce qui est « d'intérêt provincial », chaque institution dispose de ses spécificités et nécessite une approche particulière dans la mise en place des mesures de gestion.

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'efficience recherchée dans ce cadre et d'optimaliser 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 dédicacés 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.

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

C. Reprise progressive du financement des Zones de secours par les Provinces

La DPR **2019 – 2024** indique que « *les **Provinces reprendront progressivement** à leur charge, et au plus tard d'ici la fin de la législature, les contributions communales au **financement des Zones de secours**. Une telle réforme soulagera toutes les Communes et permettra de concentrer le rôle des Provinces dans un domaine précis tout en réduisant le volume d'action « résiduel » des Provinces* ».

Le **14/05/2020**, le Gouvernement wallon a adopté une note d'orientation relative à la reprise du financement des Zones de secours par les Provinces: **plafonnement de la reprise du financement à 60,00 % <u>au-delà des 10,00 % du Fonds des Provinces</u>**, la participation provinciale supplémentaire s'effectuant de manière progressive:

- ✓ transfert de 20,00 % en 2020;
- ✓ transfert de 30,00 % en 2021;
- ✓ transfert de 40,00 % en 2022;
- ✓ transfert de 50,00 % en 2023;
- ✓ transfert de 60,00 % en 2024.

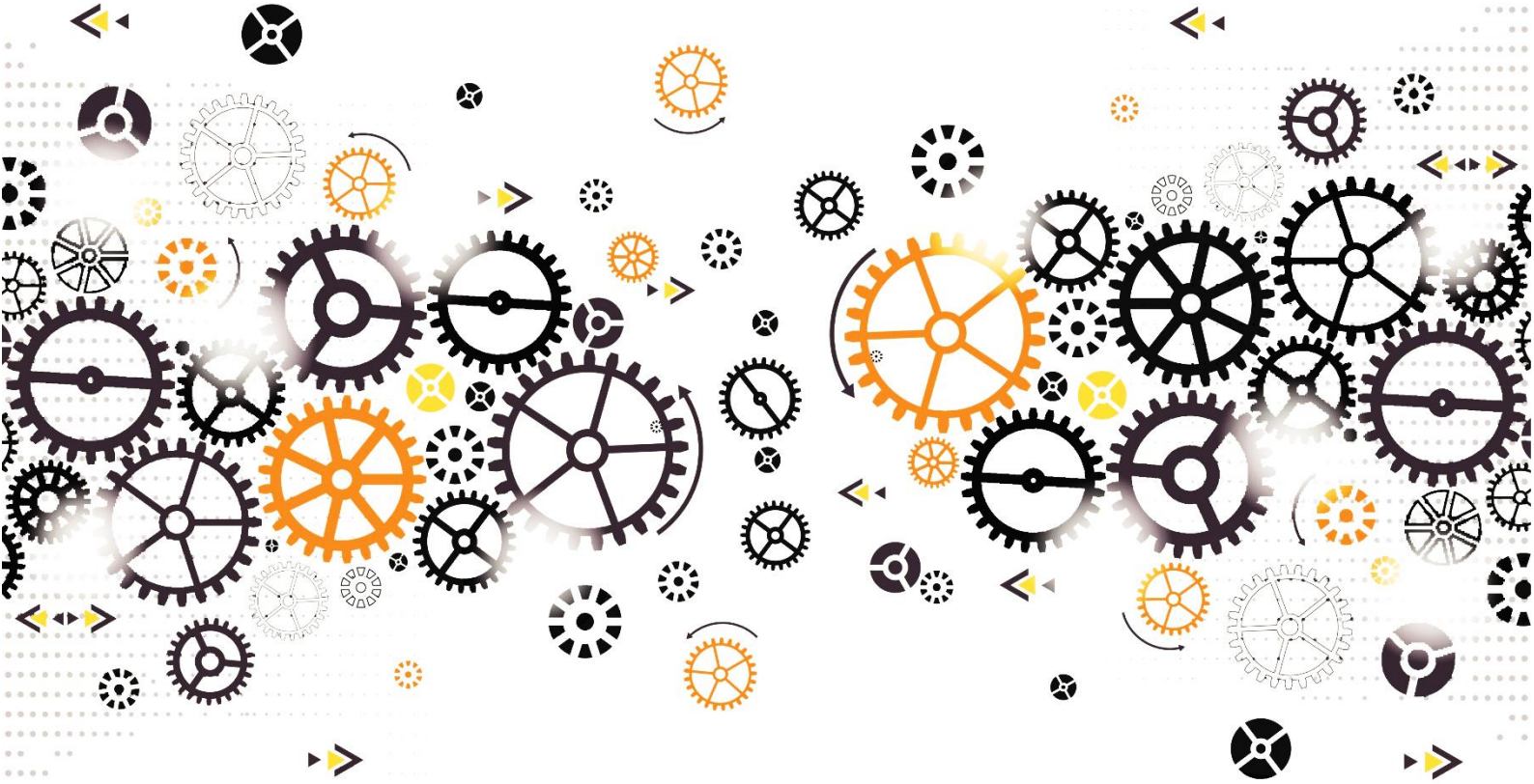
Les **circulaires du 17/07/20** relatives à la reprise du financement des Zones de secours par les Provinces (une à destination des Communes, l'autre des Provinces) confirment le calendrier de mise en œuvre de la réforme entre 2020 et 2024 impliquant, dès lors, un impact financier à compenser par les Provinces.

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

En vue de mener au mieux le travail relatif à l'élaboration d'un plan de gestion, nous recommandons les démarches suivantes:

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 règlementaires;*
     - *en fonction des mesures de gestion adoptées dans le PG;*

   - En cas d'incertitude sur un paramètre: stabilisation des montants;



b) **Fixer des dotations provinciales** à considérer comme des montants maxima;

c) Analyser les **conséquences des décisions des autres niveaux de pouvoir sur l'entité** (pensions, sécurité civile, plans d'urgence, subventions de l'enseignement, etc.);

d) Calculer le **coût net des services** et fixer les coûts nets maxima;

e) **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'emprunts et d'utilisation des fonds propres;
   - valorisation du patrimoine;
   - gestion de la trésorerie;
   - synergies;

f) Estimer l'**impact financier de chaque mesure**;

g) Fixer des objectifs chronologiques dans la mise en œuvre (**calendrier**);

h) Intégrer l'impact des mesures dans le **tableau de bord à projections quinquennales**;

i) Distinguer les **mesures structurelles et conjoncturelles**;

j) **Appliquer ces mesures « mutatis mutandis » aux entités consolidées.**

E. MESURES GÉNÉRIQUES

- **Sur base de l'analyse et de l'évolution des coûts nets par service, il importe de fixer des objectifs d'équilibre, voire de déficit maximum admissible pour chacun de ceux-ci via la mise en œuvre de mesures de gestion structurelles et conjoncturelles**

- **Mise en œuvre progressive de synergies, de partenariats, de collaborations et de mutualisations de fonctions et services**

- **Redéfinir les missions essentielles et prioritaires à assurer, voire à développer en concertation avec les autres niveaux de pouvoir**

- **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 (cf. coût maximal par service);

- **Respect des recommandations et des prescrits formulés dans la Circulaire budgétaire**

F. SUIVI DES MESURES

La planification et le recensement des mesures à prendre sont déterminants dans la mise en œuvre du plan de gestion.

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'institution 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.

G. PROJECTIONS QUINQUENNALES

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

La réalisation 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 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.

H. DÉTERMINATION ET PLANIFICATION DES MESURES À PRENDRE EN RECETTES ET EN DÉPENSES

- **Analyser la situation existante (sur base des derniers budgets et comptes arrêtés et/ou la balance budgétaire la plus récente) au regard de l'évolution constatée sur les trois dernières années**

- **Déterminer et planifier des mesures à prendre en recettes et en dépenses**

- **Investissements: respect des balises d'emprunts et d'utilisation des fonds propres**

- **Valoriser le patrimoine**

- **Établir une gestion de la trésorerie**

- **Développer des synergies**

- **Fixer des dotations aux différentes entités consolidées (y compris les ASBL provinciales) et les considérer comme des montants maxima**

- **Estimer l'impact financier de chaque mesure**

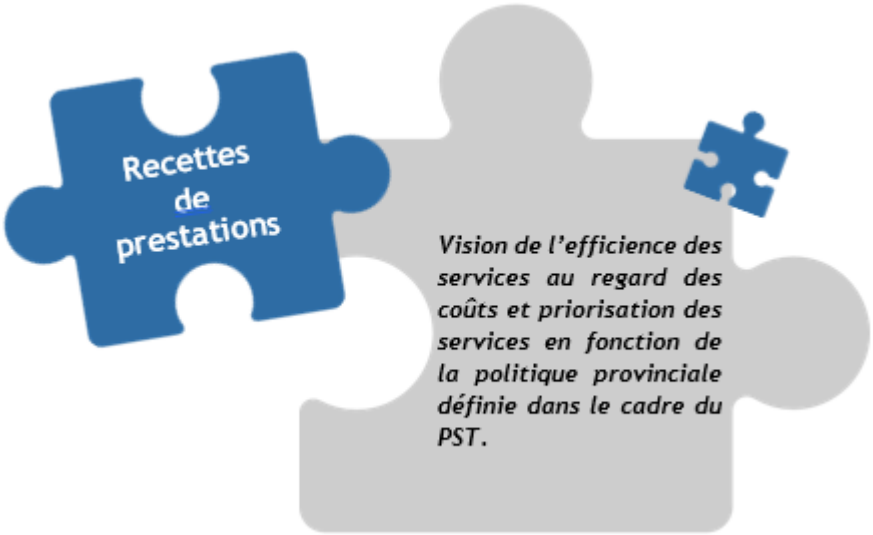
- **Fixer des objectifs chronologiques dans la mise en œuvre**

- **Intégrer l'impact des mesures dans le tableau de bord à projections quinquennales**

- **Distinguer les mesures structurelles et conjoncturelles**

- **Appliquer ces mesures « mutatis mutandis » aux entités consolidées**

RECETTES 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:**
    - Établir le coût de revient du service;
    - Fixer un seuil de rentabilité;
    - Examiner l'efficience de la prestation, en fonction de la période de l'année ou de la journée, 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 crèches, les garderies, etc.);
    - Être attentif à la plus-value de la prestation au regard du public cible;

- **Suivi et optimalisation du recouvrement**

- **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;

- **Évaluation de la pertinence de la gratuité des mises à dispositions de locaux et du matériels ou évaluation systématique de l'impact budgétaire si le Conseil provincial la maintient**

- **Valorisation des infrastructures provinciales (culturelles, sportives, etc.):** mettre en place une approche intégrée et cohérente de la mise en location et de la programmation de l'occupation des bâtiments;

- **Évaluation de la pertinence de systématiser la facturation d'une caution et un état des lieux lors de la location des salles provinciales:** le prix de location de ces dernières doit idéalement couvrir l'ensemble des charges générées par le bien loué (forfait nettoyage, suivi des consommations, etc.);

- **Valorisation et facturation du paiement de la prestation du personnel provincial pour la livraison et l'installation du matériel ou, à défaut, inviter l'usager à venir chercher le matériel**

- **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.).

- **Adaptation des taux des taxes en fonction des maxima autorisés** (indexés) dans la nomenclature des taxes provinciales de la Circulaire budgétaire tout en tenant compte du contexte socio-économique ou en cohérence avec l'objectif lié à l'instauration desdites taxes

- **Optimalisation de la procédure, du calendrier d'enrôlement ainsi que du taux de recouvrement**

- **Assurer un suivi du contentieux (non) fiscal**

- **Systématisation de l'identification des impacts budgétaires en termes de part propre avant d'adhérer à un projet subsidié au travers d'un plan financier**

- **Définition des procédures internes en matière de gestion administrative et financière de projets subsidiés**

DÉPENSES ORDINAIRES

- **Définir une vision et gestion transversale de la politique des ressources humaines en cohérence avec les entités consolidées permettant une gestion centralisée et globale**

- **Établir ou restructurer l'organigramme des différents services de manière à optimaliser leur organisation et leurs missions** (dresser un inventaire des compétences et besoins, supprimer des doubles-emplois le cas échéant et favoriser la mobilité du personnel)

- **Définir 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 des services[1];
    - Identification du coût des remplacements;
    - Réflexion liée aux modalités d'écartement;

[1] Il s'agit de pouvoir utiliser l'économie dégagée suite aux départs naturels pour financer le plan d'embauche. Prévoir, par exemple, un pourcentage de remplacement de la masse salariale du départ.

- **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

- **Envisager la fin des mises à disposition de personnel à titre gratuit et des prestations gratuites du personnel**

- **Limiter et maîtriser les avantages non-obligatoires octroyés au personnel** (chèques repas, assurance hospitalisation, l'attribution d'un forfait pour l'indemnité kilométrique, téléphone, etc.)

- **Veiller au maintien du volume de l'emploi subsidié afin de continuer à bénéficier des subsides, établir un monitoring de l'utilisation de ces derniers en vue d'éviter le double subventionnement et, à terme, le remboursement des montants trop perçus**

- **Porter une attention particulière à la problématique des pensions**

- **Évaluer la mise en œuvre et, le cas échéant, revoir le règlement de travail et au niveau de la comptabilisation des heures supplémentaires:**
  - mise en place d'un suivi mensuel et d'une modalité de résorption des heures (plafonner leur nombre maximum, 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.), les limiter dans le temps et au nombre d'ETP strictement 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 postériori pour ces interventions;

- **Maitrise de l'absentéisme:**
  - Renforcement du contrôle médical (afin de lutter contre les abus), mise en place d'une procédure définie et effective.: réaliser une analyse 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.:
  - 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.

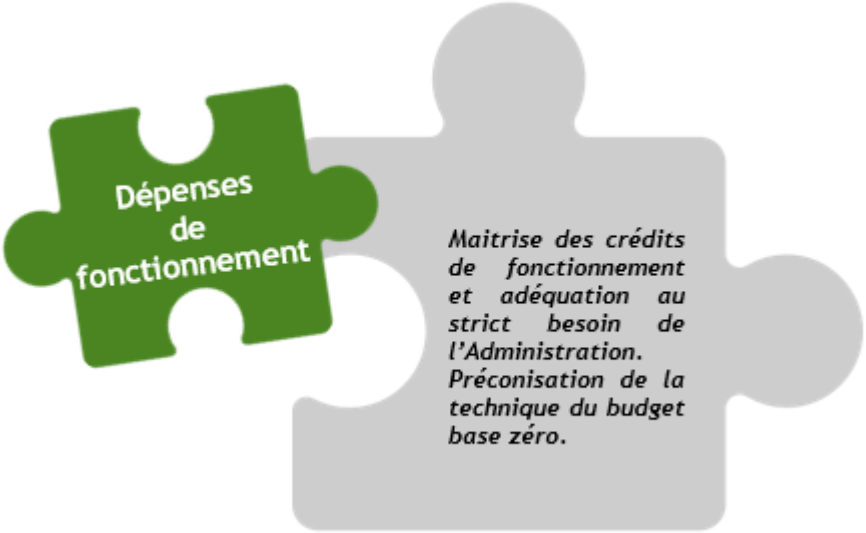
A-B
B-C
C-D
E-F
G-H
I-J
K-L
O-P

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 certaines informations auprès du SPF Pensions:**
  - Afin de connaitre 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;
  - Solliciter régulièrement les dernières prévisions de la cotisation de responsabilisation auprès de l'administration fédérale;

- **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;



- **Distinguer les trois types de dépenses de fonctionnement suivantes pour ensuite en faire une analyse différenciée:**

Dépenses courantes

- Inventaire des dépenses incontournables ;
- Analyse de leurs évolutions (prévisions sur base du dernier compte connu et/ou de la dernière balance budgétaire) ;

Dépenses non maîtrisables

- Énergie : prévisions tenant compte des contrats de fournitures et des mesures d'économie d'énergie ;
- Assurance : suivi des contrats et de leur objet ;
- Informatique : mise à jour des logiciels ;

Dépenses conjoncturelles

- Élections ;
- Contentieux.

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

- **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.**

- **Développer/accroître les collaborations avec tous les acteurs de la formation et de l'enseignement**

- **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. Eviter les forfaits;
    - Informatiser les procédures;

- **Maîtrise des dépenses non obligatoires en lien avec les différentes manifestations:**
    - Établir un **recensement** des primes, des allocations, des cadeaux, des évènements 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 subside 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 Province et de ses entités consolidées afin de mettre en place une **organisation rationnelle des implantations** administratives, scolaires, etc.;
    - Rationaliser la répartition et l'utilisation des bâtiments: rassembler les services provinciaux 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;
    - Entamer une réflexion portant sur les frais de fonctionnement des bâtiments mis à disposition ou en location;
    - 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 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'efficience 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;
  - 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;
    - Etanchéité 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;
    - 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.;

- **Optimaliser 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;

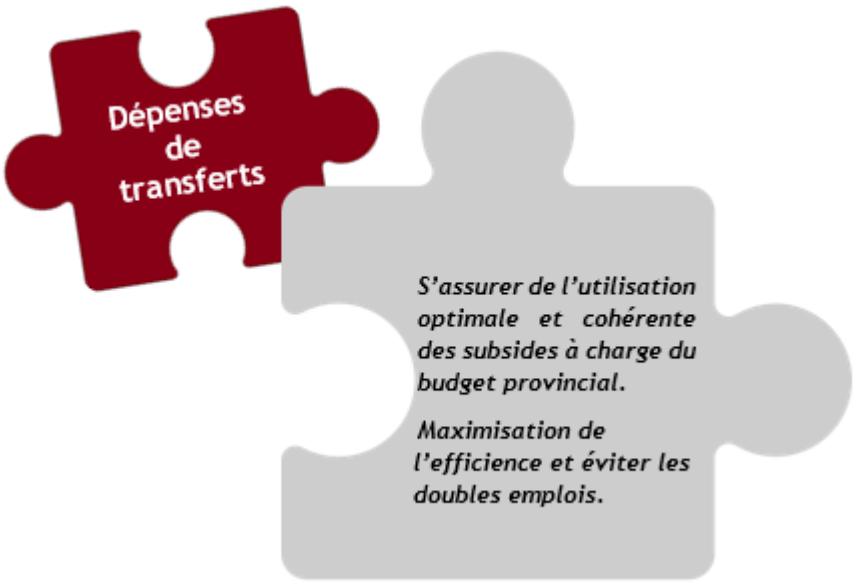
- **Monitoring des contrats de services en lien avec l'évolution de l'équipement**

- **Développer des actions spécifiques pour sensibiliser à la gestion pour réduire les déchets dans ses bâtiments provinciaux**

- **Réaliser un catalogue de fournitures fermé portant sur les achats de matières consommables ou les services. Rationaliser les commandes en synergie entre la Province et ses entités consolidées**

- **Recherche systématique des modes de fonctionnement les moins onéreux:**
    - Optimaliser la gestion des stocks (technique, entretien, administratif, etc.) et des commandes;
    - 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 payements;
    - Entamer une réflexion sur l'opportunité du maintien de certains abonnements;
    - Rationaliser le coût du bulletin provincial: 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.;

- **Le service informatique:**
    - S’inscrire dans les démarches initiées à d’autres niveaux de pouvoir (Digital Wallonia, ou Digital Europe);
    - 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;
    - Élaborer des processus écrits sur le fonctionnement et l’utilisation des outils (anciens et nouveaux);
    - Renouveler le parc de matériel informatique adapté à l’installation de certains nouveaux logiciels (mise à niveau – investissement en « one shot »);
    - Privilégier les postes mobiles versus fixes selon le type d’utilisation;
    - Uniformiser la gestion du parc et la stratégie d’équipement;
    - Réfléchir quant à l’installation d’une centrale téléphonique unique;
    - 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;
    - 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.).



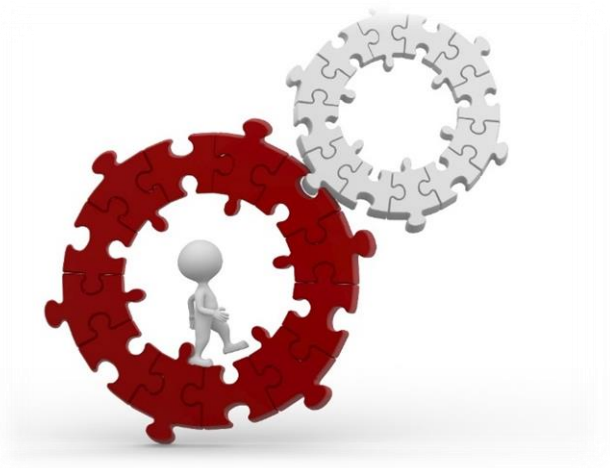
- **Systématiser la mise en place d'un suivi budgétaire de toutes les entités à charge en tout ou en partie du budget provincial et s'assurer de la pertinence des recettes et dépenses inscrites afin de veiller à la maîtrise de celles-ci**

- **Analyser des subventions facultatives accordées par la Province et s'assurer de la nécessité de celles-ci (autosuffisance suite aux activités engendrées)**

- **Estimer les frais indirects supportés par la Province (dépenses de fonctionnement, dotation extraordinaire, etc.) afin de les considérer dans le montant total octroyé aux différents organismes (entités consolidées, ASBL, etc.)**

- **Maintenir, adapter ou développer les accords de collaboration avec les entités consolidées/extérieures**

- **Porter une attention aux dépenses liées aux Régies provinciales, Institutions médicales et hospitalières[2].**



[2] A cet égard, des catalogues de mesures spécifiques peuvent être transmis aux Autorités.

GESTION DE LA TRÉSORERIE ET DE LA DETTE

- **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 (long terme, court terme, avance de trésorerie remboursable);

- **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;

- **Limiter 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 1ère 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;

- **Fixer un calendrier de liquidation des différentes dotations provinciales en référence aux 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;

- **Prioriser les projets d'investissement et 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 Provinces sous plan de gestion doivent respecter une balise d'investissements pluriannuelle de 35,00 €/an/habitant[3];

- **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).

[3] Contre 50,00 € pour celles qui ne le sont pas.

I. ANNEXES

En addition à ce catalogue de mesures de gestion spécifiques aux Provinces, vous pouvez retrouver une série de recommandations regroupées dans des annexes dédicacées 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 »: 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 – 081/32.71.11

Publication du Centre Régional d'Aide aux Communes – 2021

Wallonie
pouvoirs locaux
Crac