



**Catalogue de mesures de gestion spécifiques aux  
Régies**

## Table des matières

---

<i>I. Préambule: élaboration d'un plan/contrat de gestion</i>	<u>3</u>
<i>II. Détermination des mesures à prendre en dépenses et en recettes</i>	<u>5</u>
II.1. Chiffre d'affaires	<u>5</u>
II.2. Autres recettes d'exploitation	<u>6</u>
II.3. Dépenses d'approvisionnement et de services et biens divers	<u>6</u>
II.4. Dépenses de personnel	<u>9</u>
II.5. Produits et charges financiers	<u>10</u>
II.6. Mesures concernant la relation fiscale existante entre la Commune/Province et sa Régie	<u>11</u>
II.7. Autres mesures	<u>12</u>

## I. *Préambule: élaboration d'un plan/contrat de gestion*

- Analyse de la situation existante (budgets, comptes):
  - base de départ: budget de l'exercice en cours et/ou dernier compte connu et/ou balance budgétaire la plus récente;
  - principe général: 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 de coefficients d'évolution des recettes et des dépenses;
  - évolution du résultat cumulé;
  - identification d'une problématique financière quelconque susceptible de générer une prise en charge one shot ;
  - évolution et planification de mesures garantissant l'équilibre budgétaire.

Mais aussi:

  - en fonction du profil de la Régie (foncière, sportive, ...) et de son contexte socio-économique (démographie, immobilier, revenu par habitant, pauvreté, développement économique, ...);
  - en fonction des modifications réglementaires TVA et du droit des sociétés;
  - en fonction des mesures de gestion adoptées dans le Plan de gestion de la Commune/Province dont dépend la Régie;
  - en cas d'incertitude sur un paramètre: stabilisation des montants;

- établissement entre la Commune/Province et la Régie d'un tableau reprenant l'évolution du subside de fonctionnement et/ou du subside lié au prix ainsi que de sa destination;
- inventaire et analyse des différents flux de dépenses et recettes entre la Régie et les divers acteurs institutionnels (principalement les Communes et Provinces), en ce compris les flux liés à des mises à disposition de personnel et/ou d'infrastructures ou à la prise en charge de frais énergétiques;
- analyse des conséquences des décisions d'autres niveaux de pouvoir sur les Régies (réforme APE, règles TVA, normes SEC, impôt des sociétés, ...);
- calcul du coût net des différents secteurs d'activités de la Régie;
- détermination et planification des mesures à prendre en dépenses et en recettes:
  - dépenses: approvisionnements, services et biens divers, rémunérations, charges financières;
  - recettes: chiffre d'affaires des activités, subsides, produits financiers;

- investissements: vérifier si les emprunts à contracter par les Régies ne mettent pas en péril le respect des balises d'investissements de la Commune/Province concernée;
  - maîtrise du résultat cumulé;
  - valorisation du patrimoine foncier (pour les Régies actives dans le secteur immobilier);
  - gestion de la trésorerie;
  - synergies;
- estimation de l'impact financier de chaque mesure et fixation d'objectifs chronologiques dans leur mise en œuvre (calendrier);
  - distinction entre mesures structurelles et conjoncturelles;
  - les mesures mises en œuvre par la Commune/Province sont applicables «mutatis mutandis» aux entités consolidées.

## II. *Détermination des mesures à prendre en dépenses et en recettes*

### II.1. Chiffre d'affaires

- Évaluation des activités/services proposés en fonction du coût de ces derniers, des besoins avérés et du taux d'utilisation

Une évaluation des services rendus en fonction du coût de ceux-ci, des besoins avérés et du taux d'utilisation doit être réalisée afin de réfléchir à des pistes qui permettraient d'augmenter le produit des ventes et prestations.

Sur cette base, une mesure telle qu'une augmentation de l'ensemble des tarifs de prestations mérite réflexion, eu égard à l'essence même des missions de la Régie et à la qualité du service fourni.

La Régie doit à tout le moins envisager une **indexation automatique** de l'ensemble de ses tarifs (salles de sport, cafétéria, sponsoring) en fonction de la détermination du prix de revient et du prix maximum pratiqué par la concurrence.

De même, nous pourrions conseiller à une Régie foncière de réaliser un **inventaire du patrimoine** en trois axes:

- axe politique: achats, ventes, locations, mises à disposition, affectations;
  - axe financier: estimation et suivi des valeurs patrimoniales, analyses coûts-opportunités, suivi des dépenses et recouvrement des recettes de locations;
  - axe technique: inventaire du patrimoine et de son état, inventaire et calendrier des investissements, suivi des consommations et réparations.
- Évaluation des activités/services proposés en fonction du coût de ces derniers, des besoins avérés et des prix pratiqués par la « concurrence ».

En cas de baisse de fréquentation des infrastructures d'une Régie, il convient de systématiquement réévaluer les prix pratiqués et/ou les services supplémentaires proposés dans le prix eu égard à la concurrence et éventuellement d'aligner les prix pour regonfler le taux de fréquentation.

De même, l'analyse de la concurrence peut amener une remise en cause d'une partie ou du total de l'activité, si le service est déjà proposé à la population.

- Instaurer un suivi rigoureux des locations immobilières

Dans le cadre des activités foncières d'une Régie, il est important de s'assurer du recouvrement des prestations de location et de vérifier que le prix de la location couvre l'ensemble des charges générées.

La politique de location et de mise à disposition des bâtiments doit être revue en fonction des constats (augmentation des tarifs de location, uniformisation des tarifs et conventions, perception de loyers et interventions, états réguliers des lieux, relevés des consommations, etc.).

## **II.2. Autres recettes d'exploitation**

- Élaboration par la Régie en collaboration avec la Commune/Province d'un tableau d'évolution de la dotation

Afin que la Commune/Province garde la maîtrise de ses dotations et que la Régie n'en soit pas trop dépendante et ainsi éviter une remise en cause du statut TVA, il convient que la Commune/Province et la Régie intègrent dans leurs plans/contrats de gestion un tableau comprenant l'évolution maximale du subside lié au prix ou du subside de fonctionnement sur une période de 5 ans.

## **II.3. Dépenses d'approvisionnement et de services et biens divers**

- Recourir à des marchés publics

Le recours aux marchés publics permet de faire appel à des prestataires de services conformes au cahier des charges et économiquement avantageux (entretien, fournitures, divers abonnements, honoraires divers, etc.).

- Mettre en place des marchés groupés avec d'autres entités

Le recours aux marchés groupés permet une simplification administrative puisqu'un seul marché est passé au lieu de deux (voire plus), une rationalisation des besoins et une économie d'échelle.

Ce type de marché peut notamment être mis en œuvre pour:

- les assurances;
- la maintenance et matériel informatique;
- les denrées alimentaires;
- les marchés d'avocats et d'huissiers (pour le recouvrement, notamment);
- les fournitures de bureau;
- le petit matériel d'entretien;
- la médecine du travail;
- les fournitures énergétiques;
- le matériel du service technique;
- la téléphonie.

- Faire la distinction entre dépenses courantes, dépenses non maîtrisables et dépenses conjoncturelles
  - Dépenses courantes: inventaire des dépenses incontournables et analyse de leur évolution (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;
    - assurances: suivi des contrats et de leur objet.
  - Dépenses conjoncturelles:
    - frais d'avocats: tenir compte d'affaires ponctuelles et spécifiques qui pourraient entraîner des frais.
  
- Entreprendre et/ou poursuivre un travail général en matière de consommation énergétique:
  - établir un contrôle et un suivi mensuel des consommations:
    - système de régulation du chauffage à adapter;
    - isolation des conduites;
    - isolation de la toiture;
    - étanchéité à 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: à écarter légèrement pour faciliter la circulation de l'air chaud du condensateur et améliorer les performances énergétiques;
    - remplacement de certains luminaires;
    - ...;
  - élaborer un programme d'efficacité énergétique avec la réalisation préalable éventuelle d'un audit énergétique des bâtiments;
  - responsabilisation des chefs de service quant à la consommation des crédits et conscientiser le personnel au niveau des économies (énergétique, papier,..).
  
- Maîtriser les frais de déplacements:
  - gestion en commun avec la Commune/Province;
  - inventaire précis du nombre de véhicules, de leurs kilomètres et de leurs missions effectives afin de mieux contrôler leur utilisation et ce, au moyen d'un carnet de bord dans lequel les conducteurs renseigneraient les kilomètres et leurs justifications. En outre, une réflexion sur la rentabilité à terme d'un système de géolocalisation peut être menée;

- pour tout nouveau besoin ou pour tout remplacement d'un véhicule, analyser la situation en tenant compte des différentes possibilités à disposition (achat sur fonds propres, leasing, utilisation des véhicules sans affectation);
  - proposition d'une alternative économique et écologique au personnel: vélos électriques, transports en commun (abonnement/remboursement des tickets en fonction de ce qui est le moins onéreux);
  - si un membre du personnel utilise son véhicule privé, il faut éviter le recours au forfait et privilégier l'ordre de mission avec la justification des kilomètres afin de procéder à un remboursement au plus près de la réalité.
- Établir un catalogue de fournitures fermé en ce qui concerne les achats de matières consommables et les services et rationaliser les commandes en synergie avec la Commune/Province.
  - Rechercher les modes de fonctionnement les moins onéreux en développement des synergies avec la Commune/Province en matière de:
    - centralisation des emprunts;
    - regroupement ou rapprochement de certaines activités:
      - service GRH;
      - service technique;
      - service informatique;
      - cellule S.I.P.P.;
    - renfort de la politique d'achats groupés;
    - gestion Province du patrimoine privé et des assurances;
    - gestion du charroi.
  - Limiter les frais de représentation et de réception.

## II.4. Dépenses de personnel

- Recourir au maximum à du personnel subsidié.

Le maintien du volume de l'emploi Maribel, APE, ... permet de conserver les subsides.

- Fin des mises à disposition du personnel à titre gratuit.
- Évaluation systématique des effectifs au regard de leurs missions et objectifs et de la qualité du service rendu.
- Favoriser les synergies afin d'éviter les doubles emplois avec un ou plusieurs services communaux/provinciaux et la Régie.
- Maîtriser les effectifs, leurs évolutions et réfléchir au non remplacement systématique des départs naturels, des congés de maladie (décès, démission, admission à la retraite ou absence d'un agent de plus de 55 ans), hors personnel nommé.

Il est nécessaire de garder un niveau d'emploi stable, tant quantitativement que qualitativement, dans les domaines stratégiques, en l'occurrence en ressources humaines, en informatique, en finances et budget, en marchés publics et pour les aspects juridiques ainsi que veiller au respect strict des normes d'encadrement.

Le Centre recommande d'utiliser l'économie dégagée suite aux départs naturels pour financer le plan d'embauche.

- Définir un plan de formation:
  - évaluer et gérer les besoins en formation, l'objectif pouvant être d'accroître la productivité ou de palier au départ à la pension.
- Amélioration du contrôle des absences médicales / réflexion à mener sur les absences de longue durée:
  - renforcement du contrôle médical (afin de lutter contre les abus), mise en place d'une procédure de contrôle effectif (par exemple, un contrôle systématique après la deuxième absence pour maladie de plus de 4 jours sur l'année concernée). Une analyse doit être réalisée en interne afin d'améliorer ces contrôles en utilisant plusieurs critères, dont l'indice de Bradford, 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 de travail.
- Réforme du système d'heures supplémentaires:
  - récupération des heures supplémentaires à des moments précis (afin de ne pas affecter la continuité et le bon fonctionnement du service);

- plafonner le nombre d'heures supplémentaires (tout agent disposant d'un nombre total supérieur d'heures supplémentaires devra les épurer dans le mois);
- pour les heures supplémentaires prestées en horaire de soirée, de nuit et de week-end, une forfaitarisation pourrait être envisagée.
- Installation d'un système de pointage et mise en place d'un contrôle effectif.
- Limite et maîtrise des avantages non-obligatoires octroyés au personnel (chèques-repas, assurance hospitalisation, ...).
- Évaluation et mise en œuvre des règlements du travail.
- Réalisation ou restructuration de l'organigramme des services de manière à optimiser le rendement des différents services (établir un inventaire des compétences et besoins).

## **II.5. Produits et charges financiers**

- Mettre en place d'une politique dynamique de gestion active de la dette en parallèle avec celle de la Commune/Province.
- Instaurer un suivi rapproché de la trésorerie et mobiliser toutes les ressources financières libres d'utilisation.
- Améliorer le fonds de roulement.

Afin d'augmenter la disponibilité des ressources à long terme, le Centre conseille d'augmenter les ressources durables (augmentation de capital, des réserves, du résultat reporté et des dettes à long terme, recherche de subsides) ou encore d'optimiser les actifs stables (par exemple, investir de manière plus intelligente, réduire les immobilisés non stratégiques). Il est aussi conseillé d'équilibrer les dettes long terme et les actifs immobilisés, notamment en finançant les investissements sur la durée de l'emprunt et pas sur une durée plus courte, etc.

- Maîtriser le besoin en fonds de roulement en négociant un délai de paiement fournisseur le plus long possible et gérer ses stocks en flux tendus, de manière à diminuer le délai de rotation des stocks et donc la nécessité de financer ces biens.
- Mettre en place une convention de trésorerie entre la Commune/Province et la Régie et instaurer un système de liquidation mensuelle ou trimestrielle de la dotation afin de maintenir une trésorerie stable.
- Assurer le suivi rapproché des contentieux et du recouvrement.
- Maximiser le résultat d'exploitation en améliorant le produit des ventes et prestations et en diminuant le coût des ventes et prestations afin d'obtenir un ratio de couverture des charges de dette suffisamment élevé.

- Les investissements prévus par emprunt dans les budgets des entités consolidées doivent être repris dans la balise d'emprunts de la Commune/Province.
- Il est primordial de rationaliser au maximum les besoins en investissements afin de limiter ceux-ci. Pour ceux qui s'avèrent prioritaires, il est essentiel de privilégier les investissements sur fonds propres ou liés à des subsides, afin de respecter ladite balise.
- Assurer le suivi des charges de dette se rapportant à des dépenses «extraordinaires» financées par emprunts.

## **II.6. Mesures concernant la relation fiscale existante entre la Commune/Province et sa Régie**

Dans le cadre de la gestion d'infrastructures sportives, la Régie peut les exploiter en déduisant la TVA sur les frais liés à son exploitation à condition de prouver que la Régie reçoit un subside lié au prix et présente un but de lucre. Cette interprétation a été mise à mal par un arrêt de la Cour d'appel de juin 2017 dont l'impact semble à l'heure actuelle limité. Toutefois, cet avertissement jurisprudentiel est à prendre au sérieux.

- Solution envisagée n°1: transfert en filiale

Une manière de contourner cette problématique serait de transférer les activités sportives «potentiellement litigieuses» (dont les piscines qui sont principalement visées par l'exemption de l'article 44 TVA) dans une filiale de la Régie. En effet, une filiale doit prendre l'aspect d'une société privée ce qui la sort de l'exemption de l'article 44 et lui permet de déduire la TVA sans devoir démontrer le but de lucre (au contraire des RCA).

Dans ce système, la Régie travaille avec une société privée investisseuse et partage ainsi les coûts de gestion de l'infrastructure. La Commune/Province pourrait diminuer son subside lié au prix et ne plus intervenir dans les frais de fonctionnement de l'établissement. De plus, les investissements de cette société ne rentreraient ni dans la balise d'emprunts de la Commune/Province, ni dans son empreinte SEC puisqu'elle ne serait pas considérée comme entité consolidée au sens du CDLD de par son caractère purement privé.

- Solution envisagée n°2: cession

Dans le même ordre d'idée, si une Commune/Province gère en direct ses infrastructures sportives, elle ne peut pas déduire la TVA étant donné qu'elle relève de l'article 6 du code TVA.

Si elle veut transférer ses bâtiments à la Régie sans payer de frais d'enregistrements afin que cette dernière déduise la TVA sur les activités sportives, il existe à ce jour une seule solution: la **cession de branche d'activité**.

Cette mesure vise à transférer à une Régie, sans dissolution, une branche de ses activités ainsi que les passifs et les actifs qui s'y rattachent, moyennant une

rémunération consistant exclusivement en actions ou parts de la société bénéficiaire de l'apport. Cet apport de branche est considéré par le code d'enregistrement comme un apport en capital exempté de droits d'enregistrement. Il faut toutefois souligner que le transfert d'une branche d'activité entraîne également le transfert du droit de propriété.

## II.7. Autres mesures

- Fixer un seuil de déficit à atteindre pour déclencher une intervention ponctuelle dans les déficits d'exercices d'une Régie.

De plus, en cas de bénéfices de la Régie, ceux-ci pourraient être dédiés à l'absorption de la perte cumulée non résorbée pour éviter une intervention ponctuelle de la Commune/Province.

- Réduire son capital d'un montant équivalent à la perte comptable cumulée. Une perte peut être remise à zéro en étant déduite des capitaux propres, dans le cas où les capitaux propres sont supérieurs au montant du déficit.

Cette solution permet d'éviter le recours à une intervention communale/provinciale complémentaire.

- Redéfinir les missions essentielles et prioritaires à assurer, voire à développer et en définir les coûts maxima admissibles (équilibre ou déficit acceptable à plafonner).

Une réflexion doit ainsi idéalement être menée sur le recentrage des activités.

- Réalisation d'un budget réalité.

En vertu de la loi sur la comptabilité des entreprises et contrairement au règlement général de comptabilité communale/provinciale, le budget d'une Régie peut ne refléter que les dépenses et recettes «incorporables», c'est-à-dire celles qui se rapportent directement aux activités d'exploitation de l'entreprise et faire abstraction des produits et charges «non incorporables»<sup>1</sup>.

Réaliser un budget réalité permettrait à la Régie de maîtriser l'ensemble des facteurs pouvant impacter le résultat final et permettre aux Autorités communales/provinciales d'appréhender davantage la situation de la Régie.

- Suivi régulier de la consommation des crédits budgétaires.

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

---

<sup>1</sup> Cela concerne principalement: les dotations aux amortissements, les réductions de valeurs, les pertes exceptionnelles, les pertes sur créances irrécouvrables, les charges nettes sur cession d'immobilier, les pertes de change, les dotations aux provisions pour risques et charges, l'impôt sur le bénéfice, les produits des activités annexes, produits divers ordinaires, les subventions d'exploitation les produits financiers, les gains extraordinaires, les reprises sur amortissements et provisions.

- Veiller à ce que la création de tout nouveau service soit impérativement conditionnée à une balance recettes/dépenses au moins neutre.
- Si la Régie est en bénéfice cumulé sur plusieurs années, la Commune/Province pourrait introduire à l'Institut des Comptes nationaux une demande de déconsolidation de cette Régie du secteur SEC des Administrations publiques.

En effet, une marge brute d'exploitation en bénéfice et un résultat bénéficiaire cumulé sur plusieurs exercices permettent de penser que la RCA n'est pas ou n'est plus dépendante de la subvention de la Commune/Province à laquelle elle est rattachée. Cette déconsolidation permettrait à la Commune/Province d'améliorer son empreinte SEC et de renforcer sa capacité d'emprunt.

- Obtenir auprès de la Fédération Wallonie Bruxelles la reconnaissance de «Centre sportif local» (CSL) pour les Régies communales/provinciales autonomes gérant des activités sportives.

La FWB permet aux Régies et ASBL s'occupant d'infrastructures sportives d'obtenir la reconnaissance CSL moyennant le respect de plusieurs conditions<sup>2</sup> prévues dans le décret du 27 février 2003.

Cette reconnaissance permet l'obtention d'un subside à hauteur de 90,00 % du salaire du premier agent et à 75,00 % pour les autres agents de la Régie. Le nombre d'agents subventionnés est proportionnel à la taille de la Commune/Province à laquelle est rattachée la Régie.

\*\*\*\*\*

---

<sup>2</sup> Il y a 11 conditions liées à la promotion du sport, au type d'activités organisées, à l'accès des infrastructures, ...