***Centre Public d’Action Sociale de***

**ACTUALISATION OU NOUVEAU PLAN DE GESTION**

Approuvé(e) par le Conseil de l’Action sociale en séance du …

par Conseil communal en séance du ….

[I. Considérations générales 3](#_Toc94534224)

[I.1. Elaboration/Actualisation d’un plan de gestion 3](#_Toc94534225)

[I.2. Plan oxygène 4](#_Toc94534226)

[II. Préambule 5](#_Toc94534227)

[II.1. Plan de gestion 5](#_Toc94534228)

[III. Renseignements généraux 5](#_Toc94534229)

[III.1. Services dits « conventionnels » 5](#_Toc94534230)

[III.2. Organigramme 7](#_Toc94534231)

[IV. Elaboration du Plan de gestion 7](#_Toc94534232)

[IV.1. Comparaison entre les prévisions budgétaires et les droits constatés et engagements 7](#_Toc94534233)

[IV.2. Evolution des résultats depuis le compte N-3 8](#_Toc94534234)

[IV.3. Evaluation du cout net des différents services «conventionnels» 8](#_Toc94534235)

[IV.4. Evolution des droits non recouvrés (non-valeurs – irrécouvrables) 9](#_Toc94534236)

[IV.5. Recettes du service ordinaire 9](#_Toc94534237)

[IV.6. Dépenses du service ordinaire 10](#_Toc94534238)

[IV.7. Service extraordinaire 14](#_Toc94534239)

[IV.8. Patrimoine du CPAS 15](#_Toc94534240)

[IV.9. Etat des fonds de réserves et provisions 15](#_Toc94534241)

[IV.10. Situation de la trésorerie 16](#_Toc94534242)

[IV.11. Synergies et calendrier 16](#_Toc94534243)

[IV.12. Tableau de bord à projections quinquennales N+1 – N+5 16](#_Toc94534244)

1. Considérations générales

Elaboration/Actualisation d’un plan de gestion

Le CPAS relevant d’une Commune soumise ou tenue d’adopter un plan de gestion doit également et pour lui-même adopter un plan de gestion. Le plan de gestion est élaboré par les services du CPAS en collaboration avec la Commune et le Centre et arrêté par le Conseil de l’Action sociale et par le Conseil communal.

Les plans de gestion se basent sur les données issues de la dernière situation budgétaire, du dernier compte approuvé ainsi que de la dernière balance budgétaire(Zero Baser Budgeting).

Dans le cadre d’une actualisation du plan de gestion, une analyse et une évaluation de la mise en œuvre des mesures doivent également être réalisées.

Des mesures structurelles et conjoncturelles, tant en recettes qu'en dépenses, doivent être définies: l’impact de chaque mesure doit être quantifié et accompagné d’un calendrier de mise en œuvre.

Ces impacts doivent être intégrés dans un tableau de bord à projections quinquennales attestant du respect de la trajectoire budgétaire[[1]](#footnote-1) tout en maintenant une évolution de la dotation communale maximale fixée de commun accord avec la Commune.

En effet, les dotations communales doivent aider uniquement à combler les éventuels déficits obtenus aux résultats globaux des entités consolidées. En d’autres termes, le budget de l’entité ne doit dès lors pas être fait au départ de sa dotation communale mais bien en fonction prioritairement de ses propres moyens financiers et eu égard à la mise en œuvre de son plan de gestion.

Aussi, les éventuels bonis qui seraient constatés aux comptes de l’entité doivent, en concertation avec le CRAC, servir à maintenir voire diminuer ladite dotation en n+1 pour aider la Commune à atteindre voire garantir l’équilibre structurel. Les subventions additionnelles reçues des autres pouvoirs publics permettant de diminuer le coût d’un service existant doivent impérativement être affectées à la diminution de l’intervention communale.

Dès lors, aucune alimentation ou création de provisions et fonds de réserve ne sera acceptée si la dotation communale maximale se voit dépassée ; de même, le C.P.A.S. se verra dans l’obligation de mettre en œuvre des mesures complémentaires afin d’aplanir les difficultés financières ainsi rencontrées pour le cas où, moyennant respect du montant de cette dotation, il se retrouverait en déficit.

Pour rappel, les mesures appliquées par les Communes doivent l’être, mutatis mutandis, par le C.P.A.S.

Par ailleurs, 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.

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

Une attention particulière sera portée au montant des investissements projetés et réalisés par le C.P.A.S. et à leur mode de financement : les investissements financés par celui-ci via emprunts doivent être comptabilisés dans la balise d’investissements de la Commune et les règles sont identiques à celles appliquées aux Communes en matière d’utilisation des fonds propres. Par ailleurs, tout investissement induisant dans le futur des frais de gestion (personnel et fonctionnement) sera accompagné d’un plan de faisabilité financière attestant du respect du plan de gestion et de la dotation communale maximale telle que fixée.

Plan oxygène

Au-delà du respect de l’ensemble des dispostions reprises ci-avant, le CPAS devra respecter les éléments tels que demandés aux Communes dans le cadre du Plan oxygène, à savoir :

* la limitation des mises à disposition gratuites de personnel (à l’exception des mesures rendues nécessaires par la mise en œuvre de synergies) ;
* l’évaluation de la mise en œuvre des réformes structurelles lors de chaque clôture de compte ;
* la nécessité pour le CPAS de poser les meilleurs choix et de définir une stratégie en termes de gestion de la masse salariale et des ressources humaines afin de contenir l’évolution de la croissance de la cotisation de responsabilisation, sans préjudice des profils de fonction indispensables;
* la nécessité de définir une stratégie en termes de réalisation d’actifs ;
* l’intégration et la mise en œuvre des réformes structurelles exposées ci-après :
	+ - * mutualiser des coûts, des services et des ressources au sein de l’institution ;
			* mutualiser les services supports (à savoir notamment les services de ressources humaines, de maintenance, d’achats ou informatiques) et l’harmonisation des processus entre d’une part, la Commune et le CPAS (dans le respect de l’existence et des missions légales de chacun) et d’autre part, les CPAS entre eux via les associations Chapitre XII ;
			* identifier, parmi les services rendus à la population, ceux qui seront rendus par l’acteur le plus pertinent à l’échelon local afin d’en réduire la charge et d’améliorer l’efficience (à savoir notamment les services d’accueil de la petite enfance, les maisons de repos, le service social communal par rapport au service social du CPAS et les éventuels double-emploi,…) tout en s’assurant de garantir une transparence identique en terme de gestion ;
* se soumettre à un screening afin d’identifier et d’améliorer l’efficience du service public local ;
* investir dans la transformation digitale, à savoir :
* se doter d’une infrastructure informatique à jour, fiable et interopérable (dialogue avec différentes bases de données, lutte contre le hacking, plus de cybersécurité, matériel pour le télétravail, ...) ;
* se doter de matériel informatique et de logiciels à jour, robustes, fiables et qui communiquent facilement les uns avec les autres ;
* se doter d’une politique de gouvernance des données (gestion, données ouvertes, valorisation, …) ;
* mieux identifier les besoins ;
* tendre vers l’utilisation des logiciels libres ;
* se doter d’un politique de dématérialisation des processus.
1. Préambule

Préciser le contexte de la réalisation du nouveau/actualisation du plan de gestion et l’origine des difficultés financières du CPAS.

Plan de gestion

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Date d’approbation du CC** | **Date d’approbation du GW et/ou Ministre** |
| Plan de gestion initial |  |  |
| Plan de gestion actualisé et/ou tableau de bord |  |  |

1. Renseignements généraux

Services dits « conventionnels »

 **Oui** **Non**

* Service repas à domicile □ □
* Service des aide-ménagères □ □
* Service de l’aide aux familles et aux personnes âgées: □ □
* aide à la vie quotidienne; □ □
* garde à domicile; □ □
* brico-dépanneurs; □ □
* lavoirs; □ □
* taxis sociaux; □ □
* services de jardinage. □ □
* Service de soins infirmiers □ □
* Service de soins à domicile □ □
* Centre d’accueil de jour □ □
* Centre de soins de jour □ □
* Crèche(s) *[Nombre: …… et Nombre de places …….]* □ □
* Maison de repos et/ou de soins *[Nombrede
MR/MRS : …… et Nombre de lits par MR/MRS …...]* □ □
* Lits réservés au court séjour □ □
* Résidence services *[Nombre: ……]* □ □
* ILA *[Nombre: ……]* □ □
* Co-accueil *[Nombre: ……]* □ □
* Logement(s):□ □
* de réinsertion *[Nombre: ……]* □ □
* de transit *[Nombre: ……]* □ □
* sociaux *[Nombre: ……]* □ □
* … □ □
* Association Chapitre XII *[Nombre: ……]* □ □
* Autre(s) *(à préciser)*

□ □

Organigramme

1. Elaboration du Plan de gestion

Le plan doit attester du maintien de l’équilibre au global du service ordinaire avec une évolution de la dotation communale telle que définie par le plan de gestion de la Commune; il est assorti de projections quinquennales réalistes et cohérentes attestant de celui-ci.

Pour l’actualisation du plan de gestion : évaluer la mise en œuvre des mesurs prévues en recettes et en dépenses dans le précédent plan de gestion.

Budget base zéro :

Afin d'améliorer la gestion, il convient, pour le CPAS, de mettre en évidence les corrélations entre les budgets alloués et les performances réalisées de manière à ce que chaque dépense puisse être justifiée.

A partir d'une analyse coûts-services rendus, il sera décidé si les crédits alloués doivent être augmentés, réduits ou supprimés.

Comparaison entre les prévisions budgétaires et les droits constatés et engagements

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Budget final N-3** | **Compte N-3** | **Taux de réalisation (%)** | **Budget final N-2** | **Compte N-2** | **Taux de réalisation (%)** | **Budget final****N-1** | **Compte N-1** | **Taux de réalisation (%)** |
| Prestations |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Transferts |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Dette  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Prélèvements |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Total recettes |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Personnel |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Fonctionnement |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Transferts |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Dette  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Prélèvements |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Total dépenses |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Exercice propre |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Exercices antérieurs |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Prélèvements |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Global |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Afin de réaliser un budget qui soit au plus près de la réalité, le Centre recommande aux Villes/Communes et à leurs entités consolidées sous plan de gestion, un pourcentage de concrétisation budget-compte situé entre 95% et 105% pour chaque catégorie de recettes et situé entre 95% et 100% pour chaque catégorie de dépenses, à l’exception des dépenses de personnel où un taux de 98% est préconisé.

* 1. Evolution des résultats depuis le compte N-3

|  | **Compte n-3** | **Compte n-2** | **BI n-1** | **MB n-1** | **BF n-1** | **BI n** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Prestations |  |  |  |  |  |  |
| Transferts |  |  |  |  |  |  |
| Dette |  |  |  |  |  |  |
| **Sous-total** |  |  |  |  |  |  |
| Prélèvement |  |  |  |  |  |  |
| **Total Recettes** |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
| Personnel |  |  |  |  |  |  |
| Fonctionnement |  |  |  |  |  |  |
| Transferts |  |  |  |  |  |  |
| Dette |  |  |  |  |  |  |
| **Sous-total** |  |  |  |  |  |  |
| Prélèvement |  |  |  |  |  |  |
| **Total Dépenses** |  |  |  |  |  |  |
| **Exercice propre** |  |  |  |  |  |  |
| Exercices antérieurs |  |  |  |  |  |  |
| Prélèvements |  |  |  |  |  |  |
| **Résultat Global** |  |  |  |  |  |  |

Evaluation du cout net des différents services «conventionnels»

* Coût net des services et, le cas échéant, le coût net par place ramené au taux d’occupation

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Coût net du service/de la fonction …** | **Compte N-4** | **Compte N-3** | **Compte N-2** | **Compte N-1** | **Budget N** |
| Total dépenses |  |  |  |  |  |
| Total recettes |  |  |  |  |  |
| **Coût net de la fonction …** |  |  |  |  |  |
| Evolution n/n-1 |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| Taux de variation annuelle moyen |  |  |
| *Nombre de places* |  |  |  |  |  |
| *Taux d'occupation* |  |  |  |  |  |
| ***Coût net / place*** |  |  |  |  |  |

règlementation[[2]](#footnote-2) (quels sont les bénéficiaires, conditions de revenus, heures d’ouverture, nombre de bénéficiaires,….), tarifications,

évolution du nombre d’ETP par service et par statut,

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nombre d'ETP pour le service/la fonction …** | **Compte N-4** | **Compte N-3** | **Compte N-2** | **Compte N-1** | **Budget N** |
| Statutaires |  |  |  |  |  |
| Contractuels (non subventionnés) |  |  |  |  |  |
| APE |  |  |  |  |  |
| … |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| **TOTAL** |  |  |  |  |  |
| Evolution n/n-1 |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| Evolution moyenne annuelle |  |  |

pour MR/MRS: nombre de lits agréés, taux de fréquentation, …,

pour les crèches: heures d’ouvertures, nombre d’enfants inscrits, nombre d’enfants effectivement présents, taux de fréquentation selon les jours de la semaine et suivant les heures de la journée, … ,

Evolution des droits non recouvrés (non-valeurs – irrécouvrables)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Année d'inscription**  | **Compte N-3** | **Compte N-2** | **Compte N-1** | **Budget N** |
|  |
|
| **Millésime** |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| **TOTAL** |  |  |  |  |
| **Evolution n/n-1** |  |  |  |  |
|  |  |  |  |

Estimation des créances douteuses non encore inscrites: … €

Création d’une provision pour créances douteuses: OUI/NON (si oui, inscrire le montant)

Recettes du service ordinaire

* + 1. Description des mesures

Pour chaque groupe économique, il vous est demandé de décrire les mesures envisagées, leur calendrier de mise en œuvre ainsi qu’une estimation de l’impact financier de celles-ci attendu chaque année jusqu’en 2027 y compris.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Description de la mesure** | **Impact chiffré 2022** | **Impact chiffré 2023** | **Impact chiffré 2024** | **Impact chiffré 2025** | **Impact chiffré 2026** | **Impact chiffré 2027** |
|   |   |   |   |   |   |  |
|   |   |   |   |   |   |  |
|   |   |   |   |   |   |  |
|   |   |   |   |   |   |  |
|   |   |   |   |   |   |  |

* + 1. Evolution de la dotation communale:

La dotation communale doit aider uniquement à combler les éventuels déficits obtenus aux résultats globaux. En d’autres termes, le budget du CPAS ne doit dès lors pas être fait au départ de sa dotation communale mais bien en fonction prioritairement de ses propres moyens financiers et eu égard à la mise en œuvre de son plan d’accompagnement.

En outre, celle-ci devra évoluer en cohérence avec l’évolution du coût net de l’aide sociale et de l’intégration socioprofessionnelle, voire de politiques considérées comme prioritaires pour la Commune et le Cpas, moyennant la fixation d’un coût net maximum.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Donation au CPAS** | **Compte 2018** | **Compte 2019** | **Compte 2020** | **BF/compte 2021** | **BI/MB 2022** |
| Dotation communale |  |  |  |  |  |
| Ecarts en € |  |  |  |  |  |
| Ecarts en % |  |  |  |  |  |
| Taux de variation annuelle moyen |  |  |  |

Dépenses du service ordinaire

* + 1. Personnel
			1. Description des mesures

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Description de la mesure** | **Impact chiffré 2022** | **Impact chiffré 2023** | **Impact chiffré 2024** | **Impact chiffré 2025** | **Impact chiffré 2026** | **Impact chiffré 2027** |
|   |   |   |   |   |   |  |
|   |   |   |   |   |   |  |
|   |   |   |   |   |   |  |
|   |   |   |   |   |   |  |
|   |   |   |   |   |   |  |

Préciser les paramètres socio-économiques de l’évolution des DOP

* + - 1. Balise de personnel

La charge des dépenses de personnel doit être définie par une référence exrpimée en % établie en accord avec le Centre, d’une part, en termes de proportion des dépenses ordinaires et des recettes ordinaires, celles-ci entendues hors prélèvements et, d’autre part, eu égard aux spécificités organisationnelles et objectifs de gestion définis par l’entité.

Dans toutes les situations, l’objectif sera de stabiliser la masse salariale, en lien avec l’obligation d’équilibre budgétaire, hors impacts de l’indexation des salaires et évolutions barémiques.

Ratios adoptés en accord avec le Centre en ce qui concerne les dépenses de personnel :

|  |  |
| --- | --- |
| **DOP / DO totales**  |  |
| **DOP / RO totales**  |  |

Projections :

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ratios PERSONNEL**  | **Projection N+1** | **Projection N+2** | **Projection N+3** | **Projection N+4** | **Projection N+5** |
| DOP / DO totales  | % | % | % | % | % |
| DOP / RO totales  | % | % | % | % | % |

* + - 1. Evolution de l’effectif en ETP de 2017 à 2022

*Fournir un état des lieux ainsi que l’évolution du nombre total d’ETP/an et par statut de 2017 à 2022 (soit en ETP payés tels que repris aux comptes ou en ETP budgétés pour les budgets/MB).*

*Comparaison compte/compte*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Catégories** | **Nombre d’ETP payés au compte 2018** | **Nombre d’ETP payés au compte 2019** | **Nombre d’ETP payés au compte 2020** | **Nombre d’ETP payés au compte 2021** |
| Personnel statutaire |  |  |  |  |
| Personnel contractuel non subsidié |  |  |  |  |
| Personnel contractuel subsidié |  |  |  |  |
| **Total** |  |  |  |  |

*Comparaison budget/budget*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Catégories** | **Nombre d’ETP budgétés au BI 2021** | **Nombre d’ETP budgétés au BI 2022** |
| Personnel statutaire |  |  |
| Personnel contractuel non subsidié |  |  |
| Personnel contractuel subsidié |  |  |
| **Total** |  |  |

* + - 1. Mise à disposition IN et OUT
* nombre d’ETP détaché complété de la charge salariale y relative ainsi que les rémunérations s’y rapportant (IN) (préciser si à titre gratuit + justifications) ;
* nombre d’ETP mis à disposition du CPAS avec prise en charge du traitement en dépenses de fonctionnement (OUT) (préciser si à titre gratuit + justifications) ;
* état des lieux quant à la cession de points APE ;
* nombre d’ETP sous contrat « saisonnier » / « spécifique » (moniteurs de plaines, …).
	+ - 1. Masse salariale

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Evolution masse salariale** | **BF N-1** | **BI N** |
| Masse salariale (art. budg 111-01, 02 - 112-01,02 - 113-01, 02 – 113-21[[3]](#footnote-3)) |   |   |
| Moins dépenses liées aux mandataires (si inscrit aux art. budg. 112-01 - 113-01 -113-21) |   |   |
| **Moins forfait APE** |  |  |
| Moins remboursement des charges relatives au personnel détaché OUT (380-06) |   |   |
| Plus DOF (ou DOT) relatives au remboursement du personnel détaché IN[[4]](#footnote-4) |   |   |

* + - 1. Pourcentage d’absentéisme/statut (préciser si personnel normé ou non)
			2. Pyramide des âges/Répartition des effectifs par tranche d’âge
			3. Financement des pensions du personnel
* Préciser le montant des cotisations solidarité et de responsabilisation + projections + commentaires ;
* Préciser le mode de financement (fonds de pensions + fonds ouvert/fonds fermé + projections + commentaires) ;
* Préciser s’il y a un Pilier2 pour les contractuels + commentaires ;
* Reprendre les données N-4 + projections de la cotisation de responsabilisation ;
* Préciser le taux de statutarisation.
	+ - 1. Financement des pensions des mandataires
			2. Mouvements du personnel

Les mouvements de personnel devront être définis à l'aide du tableau "plan de mouvement du personnel" annexé au budget. L'impact de ce plan d’embauche devra être estimé en année en cours et en année pleine.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Nombre ETP** | **Date** | **Impact en année n** | **Impact en année pleine** |
| Départs |  |  |  |  |
| Remplacements |  |  |  |  |
| Engagements |  |  |  |  |
| Nominations |  |  |  |  |
| Promotions |  |  |  |  |
| **TOTAL** |  |  | **0,00 €[[5]](#footnote-5)** | **0,00 €** |

+ postulats pour les 5 prochaines années.

* + 1. Fonctionnement

Les dépenses de fonctionnement devront être stabilisées grâce, entre-autres, aux investissements liés à l’informatisation et à la digitalisation et celles relatives aux fournitures énergétiques contenues en lien avec les investissements économiseurs d’énergie.

* + - 1. Description des mesures

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Description de la mesure** | **Impact chiffré 2022** | **Impact chiffré 2023** | **Impact chiffré 2024** | **Impact chiffré 2025** | **Impact chiffré 2026** | **Impact chiffré 2027** |
|   |   |   |   |   |   |  |
|   |   |   |   |   |   |  |
|   |   |   |   |   |   |  |
|   |   |   |   |   |   |  |
|   |   |   |   |   |   |  |

Préciser les paramètres socio-économiques de l’évolution des DOF

Les dépenses de fonctionnement liées à des projets subsidiés devront être clairement identifiées et seront strictement limitées aux recettes y liées sauf réglementation spécifique imposant la prise en charge des frais sur fonds propres.

* + - 1. Programme d’économies d’énergie

Une attention particulière sera donnée quant à la rationalisation et la maîtrise des dépenses en matière d’énergie au travers d’un programme d’investissements pluriannuel visant la performance énergétique, en lien avec l’obligation d’équilibre budgétaire.

* + - 1. Programme d’informatisation et de digitalisation
			2. Balise de fonctionnement

La charge des dépenses de fonctionnement doit être définie par une référence exprimée en % établie en accord avec le Centre d’une part, en termes de proportion dans les dépenses ordinaires et dans les recettes ordinaires, celles-ci entendues hors prélèvements et, d’autre part, eu égard aux spécificités organisationnelles et objectifs de gestion définis par l’entité.

L’objectif sera de stabiliser la proportion des dépenses de fonctionnement en lien avec l’obligation d’équilibre budgétaire.

Ratios adoptés en accord avec le Centre en ce qui concerne les dépenses de fonctionnement :

|  |  |
| --- | --- |
| **DOF / DO totales** |  |
| **DOF / RO totales**  |  |

Projections des ratios :

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ratios FONCTIONNEMENT**  | **Projection N+1** | **Projection N+2** | **Projection N+3** | **Projection N+4** | **Projection N+5** |
| DOF / DO totales | % | % | % | % | % |
| DOF / RO totales  | % | % | % | % | % |

* + 1. Transferts
			1. Description des mesures

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Description de la mesure** | **Impact chiffré 2022** | **Impact chiffré 2023** | **Impact chiffré 2024** | **Impact chiffré 2025** | **Impact chiffré 2026** | **Impact chiffré 2027** |
|   |   |   |   |   |   |  |
|   |   |   |   |   |   |  |
|   |   |   |   |   |   |  |
|   |   |   |   |   |   |  |
|   |   |   |   |   |   |  |

* + - 1. Aide sociale
* Evolution des RIS actifs (et ERIS) en moyenne par an et par catégorie

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|   |  **Compte N-4**  |  **Compte N-3**  |  **Compte N-2**  |  **Compte N-1**  |  **Budget N**  |
|  |
| Isolés |   |   |   |   |   |  |
| Cohabitants |   |   |   |   |   |  |
| Avec charge de famille |   |   |   |   |   |  |
| Evolution N/N-1 |   |   |   |   |   |  |
|   |   |   |   |   |  |
| **Taux de variation annuelle moyen** |  |  |  |

* Evolution du coût net de l’Aide sociale

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Calcul du coût net de l'Aide sociale (F831) = Dépenses - Recettes (transferts)** | **C n-4** | **C n-3** | **C n-2** | **C n-1** | **BF n** | **BI n+1** |
|  |
|   |
| ***Codes économiques*** | **Dépenses de transfert de la fonction 831 en lien direct avec l'Aide sociale et les RIS** |  |  |  |  |  |  |
| TOTAL DOT |   |   |   |   |   |   |
| ***Codes économiques*** | **Recettes de transfert de la fonction 831 en lien direct avec l'Aide sociale et les RIS** **hors recettes liées aux DOP et DOF (exemple: PIIS, DIIS,…)** |  |  |  |  |  |  |
| TOTAL ROT (à prendre en compte) |   |   |   |   |   |   |

* + - 1. Réinsertion socioprofessionnelle
* Evolution du nombre d’articles 60§7 et 61

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Nombre d'art.60§7 et 61** | **Mis à disposition** | **C n-4** | **C n-3** | **C n-2** | **C n-1** | **BF n** | **BI n+1** |
| ART.60§7 | CPAS |   |   |   |   |   |   |
|   | Ville |   |   |   |   |   |   |
|   | Autres à titre gratuit |   |   |   |   |   |   |
|   | Autres (contre remboursement) |   |   |   |   |   |   |
| ART.61 |   |   |   |   |   |   |   |

* Modalités de remboursements/Frais de tutorat
	+ 1. Dette
			1. Evolution de la charge de dette

Il conviendra d’indiquer les mesures de rééchelonnement des emprunts et de gestion active de la dette.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Charge de la dette** | **N-4** | **N-3** | **N-2** | **N-1** | **BI/MB N** |
| Total des dépenses ordinaires hors prélèvements |  |  |  |  |  |
| Le total des dépenses de dette |  |  |  |  |  |
| **Evolution en €** |  |  |  |  |  |
| **Evolution en %** |  |  |  |  |  |
| Le total des dépenses de dette en % des dépenses totales |  |  |  |  |  |

* + - 1. Etat des ouvertures de crédits non consolidées/à consolider dans l’année

Service extraordinaire

* + 1. Balise d’emprunts
			1. Emprunts

Les investissements prévus par emprunt dans les comptes/budgets du CPAS doivent aussi être repris dans la balise d'emprunts de la Commune qui doit reprendre tous les investissements financés par emprunts des exercices concernés (exercice propre + exercices antérieurs)

* + - 1. Emprunts « hors balise » (cf. circulaire budgétaire 2022).
		1. Projets d’investissements :
* dans la transformation digitale ;
* dans du matériel informatique et des logiciels robustes, fiables et qui communiquent facilement les uns avec les autres ;
* dans une politique de dématérialisation des processus ;
* au niveau d’économiseurs d’énergie.
	+ 1. Investissements sur fonds propres issus de ventes patrimoniales et règle d’utilisation des fonds propres

Les fonds propres[[6]](#footnote-6) doivent prioritairement être affectés au remboursement anticipé des emprunts obtenus au travers du Compte CRAC LT. Des investissements sur fonds propres peuvent néanmoins être réalisés moyennant le respect des montants dérogatoires ou demandes de dérogations (cf. circulaire budgétaire 2022).

* + 1. Boni extraordinaire

*Composition.*

* + 1. Profil de la dette

Etat des emprunts à consolider.

Patrimoine du CPAS

* + - 1. Inventaire du patrimoine immobilisé du pouvoir local

Une étude sur les possibilités de rationalisation et d’optimalisation de l’utilisation des bâtiments ainsi que sur l’amélioration de leur performance énergétique devrait être réalisée.

Dresser l’inventaire des biens immobiliers appartenant au CPAS susceptibles de dégager des recettes ordinaires et/ou extraordinaires.

Distinguer si affectation publique ou privée et utilisation du bâtiment

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Bâtiment/ Terrain** | **Affectation publique** | **Affectation privée** | **Utilisation** | **Recette** |
|   |   |   |   |   |

⇒ gestion globalisée du patrimoine;

⇒ montant des recettes induites par le patrimoine et critères d'évolution;

⇒ étude sur la rationalisation et l'optimalisation de l'utilisation des bâtiments et/ou de l'amélioration de leur performance;

⇒ politique d'indexation des loyers (bâtiment – affectation et recettes);

⇒ politique de vente (calendrier).

* + - 1. Inventaire du Charroi (composition-utilisation-contrôle)

Etat des fonds de réserves et provisions

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Solde au 31/12/n-3** | **Solde au 31/12/n-2** | **Solde au 31/12/n-1** | **Alimentation** | **Utilisation** | **Solde au 31/12/n** |
| Provisions |  |  |  |  |  |  |
| Fonds de réserve ordinaire |  |  |  |  |  |  |
| Fonds de réserve extraordinaire  |  |  |  |  |  |  |

* détailler les provisions dédicassées (ILA, …)
* détailler FRO dédicassés

Situation de la trésorerie

La gestion de trésorerie doit être planifiée et optimalisée.

Informations à fournir quant à l’évolution mensuelle de celle-ci sur 2 ans (préciser si recours à des avances, CT, convention de trésorerie, calendrier de versement des différentes dotations, droits constatés encore à recouvrer).

Synergies[[7]](#footnote-7) et calendrier

L’optimalisation des ressources et expertises de chacun au travers d’une collaboration accrue pour chaque service rendu aux citoyens doit également constituer un objectif prioritaire afin de s’assurer d’une gestion maîtrisée et rationalisée des ressources locales :

* mutualisation des coûts, des services et des ressources au sein de l’entité ;
* mutualisation des services supports et hamonisation des processus entre la commune et le CPAS et entre CPAS via les associations Chapitres XII ;
* identification parmi les services à la population ceux qui seront rendus par l’acteur le plus pertinent à l’échelon local ou non (association Chapitre XII, intercommunales, …) afin d’en réduire la charge dans le chef de la commune et d’en améliorer l’efficience ;

*Annexer le rapport sur les synergies présenté lors de la réunion commune Conseil communal – Conseil de l'Action Sociale.*

Tableau de bord à projections quinquennales N+1 – N+5

Dans le cadre du respect de la trajectoire budgétaire d’équilibre, il est nécessaire d’effectuer des projections budgétaires à moyen terme. Conformément aux prescrits légaux en matière de plan de gestion, l’équilibre aux exercices cumulés est requis.

Un tableau de bord à projections quinquennales, conforme au canevas du Centre et généré par eComptes (TBP), attestant de l’équilibre budgétaire structurel doit accompagner tout plan de gestion. Celui-ci intégrera l’impact escompté des mesures décidées dans le plan de gestion. La projection se basera sur la dernière prévision budgétaire approuvée.

Les recettes et les dépenses ordinaires pourront varier selon des paramètres socio-économiques comme le taux d’inflation, l’indice santé mais également en tenant compte des spécificités du Pouvoir local.

Remarques éventuelles sur le choix des paramètres en fonction évolution antérieure, respect du plan de gestion, évènement ponctuel etc. :

* …;
* … .

Pour les dépenses de dette, devra être intégrée la charge des nouveaux emprunts en tenant compte de la durée de ceux-ci, mais aussi du calendrier de réalisation des investissements prévus.

Il est toujours possible d’ajuster certains paramètres de projection en fonction des mesures de gestion prises en dépenses et/ou recettes, ou encore en fonction du contexte socio-économique particulier de l’entité mais toujours en accord avec le Centre.

* Le tableau de bord doit être annexé au plan de gestion du CPAS.

|  | **Résultats après mesures** |
| --- | --- |
|  | **Bi / MB 2022** | **2023** | **2024** | **2025** | **2026** | **2027** |
| Prestations |  |  |  |  |  |  |
| Transferts |  |  |  |  |  |  |
| Dette |  |  |  |  |  |  |
| **Sous total recettes** |  |  |  |  |  |  |
| Prélèvements |  |  |  |  |  |  |
| **Total recettes** |  |  |  |  |  |  |
| Personnel |  |  |  |  |  |  |
| Fonctionnement |  |  |  |  |  |  |
| Transferts |  |  |  |  |  |  |
| Dette |  |  |  |  |  |  |
| **Sous total dépenses** |  |  |  |  |  |  |
| Prélèvements |  |  |  |  |  |  |
| **Total dépenses** |  |  |  |  |  |  |
| **Exercice propre** |  |  |  |  |  |  |
| Boni reporté |  |  |  |  |  |  |
| Recettes ex. ant. |  |  |  |  |  |  |
| Mali reporté |  |  |  |  |  |  |
| Dépenses ex. ant. |  |  |  |  |  |  |
| Prélèvements + |  |  |  |  |  |  |
| Prélèvements - |  |  |  |  |  |  |
| **Exercice global** |  |  |  |  |  |  |

* + 1. Evolution de la dotation communale

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Donation au CPAS** | **Bi / MB 2022** | **2023** | **2024** | **2025** | **2026** | **2027** |
| Dotation communale |  |  |  |  |  |  |
| Ecarts en € |  |  |  |  |  |  |
| Ecarts en % |  |  |  |  |  |  |
| Taux de variation annuelle moyen |  |  |  |  |

* + 1. Récapitulatif des mesures de gestion et réformes structurelles

|  | **Bi / MB 2022** | **2023** | **2024** | **2025** | **2026** | **2027** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Exercice propre avant mesures** |  |  |  |  |  |  |
| Mesure n°1 |  |  |  |  |  |  |
| Mesure n°2 |  |  |  |  |  |  |
| Mesure n°3 |  |  |  |  |  |  |
| Mesure n°4 |  |  |  |  |  |  |
| Mesure n°5 |  |  |  |  |  |  |
| Mesure n°6 |  |  |  |  |  |  |
| Mesure n°7 |  |  |  |  |  |  |
| Mesure n°8 |  |  |  |  |  |  |
| Mesure n°9 |  |  |  |  |  |  |
| Mesure n°10 |  |  |  |  |  |  |
| Mesure n°…. |  |  |  |  |  |  |
| **Exercice propre après mesures** |  |  |  |  |  |  |
| Résultat ex. antérieurs |  |  |  |  |  |  |
| Prélèvements |  |  |  |  |  |  |
| **Exercice global avant mesures** |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
| **Fonds de réserve au 31/12** |  |  |  |  |  |  |
| **Provisions au 31/12** |  |  |  |  |  |  |

* Le présent canevas est un document destiné à aider les Autorités du CPAS à réaliser son plan de gestion/actualisation de son plan de gestion et à fournir ainsi tous les éléments utiles au Centre pour qu’il puisse émettre son avis au Ministre des Pouvoirs locaux.
* Ce canevas peut être adapté en fonction des spécificités du pouvoir local et n’est donc pas du tout un document figé.

\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*

1. Telle que fixée notamment soit dans la Circulaire budgétaire et/ou selon la décision du Gouvernement wallon et/ou la décision du Ministre fonctionnel. [↑](#footnote-ref-1)
2. Pour les services tels que la buanderie, les repas à domicile, le taxi social, … [↑](#footnote-ref-2)
3. Cotisation pension [↑](#footnote-ref-3)
4. IN= ETP détaché au sein de l’institution>< OUT= Personne repris dans le Payroll de l’Institution mais mis à disposition d’une autre institution. [↑](#footnote-ref-4)
5. = impact du plan d’embauche en année en cours + impacts index traitements N-1 et N + évolution barémique + évolution pensions. [↑](#footnote-ref-5)
6. Tout prélèvement de l’ordinaire vers l’extraordinaire, toute utilisation et/ou création de fonds de réserves, toute utilisation des bonis cumulés, tout produit émanant de ventes de biens immobiliers et toutes recettes exceptionnelles. [↑](#footnote-ref-6)
7. Annexer le rapport sur les synergies présenté lors de la réunion commune Conseil communal – Conseil de l'Action Sociale. [↑](#footnote-ref-7)