

***Province de*** .

**ACTUALISATION OU NOUVEAU PLAN DE GESTION**

Approuvé(e) par le Conseil provincial en séance du ….

**TABLE DES MATIERES**

[I. Préambule 6](#_Toc22733349)

[II. Rétroactes 6](#_Toc22733350)

[II.1. Plan de gestion 6](#_Toc22733351)

[II.2. Soldes restants dus des crédits d’aide extraordinaire à long terme octroyés à la Province 6](#_Toc22733352)

[II.3. Remboursement anticipé 6](#_Toc22733353)

[III. Situation actuelle de la Province 6](#_Toc22733354)

[III.1. Renseignements généraux 6](#_Toc22733355)

[III.2. Organigramme 7](#_Toc22733356)

[III.3. Liste des missions obligatoires et facultatives – Services organisés 7](#_Toc22733357)

[III.4. Liste des entités consolidées 7](#_Toc22733358)

[III.5. Liste des synergies et marchés conjoints existants 7](#_Toc22733359)

[III.6. Liste des participations et/ou affiliations et des garanties octroyées 7](#_Toc22733360)

[III.7. Comparaison entre les prévisions budgétaires et les droits constatés et engagements des Comptes N-3 à N 7](#_Toc22733361)

[III.8. Situation au budget N 8](#_Toc22733362)

[III.9. Personnel 9](#_Toc22733363)

[ Cadre du personnel 9](#_Toc22733364)

[ Evolution de l’effectif en ETP de N-3 à N 9](#_Toc22733365)

[ Congés de maladie de longue durée 9](#_Toc22733366)

[ Pourcentage d’absentéisme 9](#_Toc22733367)

[ Pyramide des âges/Répartition des effectifs par tranche d’âge 9](#_Toc22733368)

[ Financement des pensions du personnel 9](#_Toc22733369)

[ Financement des pensions des mandataires 10](#_Toc22733370)

[ Second pilier de pension des contractuels 10](#_Toc22733371)

[III.10. Fonctionnement 10](#_Toc22733372)

[ Evolution des dépenses de N-3 à N 10](#_Toc22733373)

[ Programme d’économies d’énergie 10](#_Toc22733374)

[III.11. Transferts 10](#_Toc22733375)

[ Evolution des dotations provinciales allouées aux entités consolidées de N-3 à N 10](#_Toc22733376)

[ Evolution du subside dédicacé à la/aux «Zones de secours» de N-3 à N 11](#_Toc22733377)

[ Evolution des subsides dédicacés aux «Institutions de soins » de N-3 à N 11](#_Toc22733378)

[ Evolution des moyens dédicacés à la «Supracommunalité» de N-3 à N 11](#_Toc22733379)

[III.12. Dette et service extraordinaire 11](#_Toc22733380)

[ Balise d’emprunts 11](#_Toc22733381)

[ Emprunts pouvant être considérés automatiquement comme «hors balise» 11](#_Toc22733382)

[Les emprunts liés à des projets antérieurs à 2019 ne sont pas comptabilisés dans le calcul de la balise d’emprunt. 11](#_Toc22733383)

[ Emprunts pouvant être considérés comme «hors balise» 11](#_Toc22733384)

[ Evolution de la charge de dette 12](#_Toc22733385)

[ Investissements sur fonds propres et règle d’utilisation des fonds propres 12](#_Toc22733386)

[ Boni extraordinaire 13](#_Toc22733387)

[ Profil de la dette – gestion active de la dette 13](#_Toc22733388)

[III.13. Patrimoine de la Province 13](#_Toc22733389)

[ Inventaire du patrimoine immobilisé du Pouvoir local 13](#_Toc22733390)

[ Charroi (composition – utilisation – contrôle) 13](#_Toc22733391)

[III.14. Etat des fonds de réserves et provisions 13](#_Toc22733392)

[III.15. Situation de la trésorerie 14](#_Toc22733393)

[III.16. Suppracommunalité 14](#_Toc22733394)

[a) Actions menées + estimation budgétaire 14](#_Toc22733395)

[b) Actions à mener + estimation budgétaire 14](#_Toc22733396)

[IV. Elaboration/Actualisation du plan de gestion N - N+5 14](#_Toc22733397)

[IV.1. Evaluation de la mise en œuvre des mesures prévues en recettes et en dépenses dans le précédent plan de gestion 14](#_Toc22733398)

[IV.2. Trajectoire prévue dans l’actualisation du précédent plan de gestion 14](#_Toc22733399)

[IV.3. Budget base zéro 14](#_Toc22733400)

[IV.4. Mesures du plan de gestion N – N+5 15](#_Toc22733401)

[ Projections financières avant mesures 15](#_Toc22733402)

[ Descriptif des mesures de gestion 15](#_Toc22733403)

[ Dépenses de personnel 15](#_Toc22733404)

[ Dépenses fonctionnement 16](#_Toc22733405)

[ Dépenses de transferts 16](#_Toc22733406)

[ Dépenses de dette 16](#_Toc22733407)

[IV.5. Synergies 16](#_Toc22733408)

[IV.6. Tableau de bord à projections quinquennales N+1 – N+5 17](#_Toc22733409)

[ Evolution des dotations provinciales allouées aux entités consolidées de N à N+5 18](#_Toc22733410)

[V. Conclusions 18](#_Toc22733411)

Considérations générales

Les articles L3311-1 et suivants du Code de la démocratie locale et de la décentralisation stipulent que toute Commune ou Province confrontée à un déficit structurel ayant bénéficié ou sollicitant un crédit d'aide extraordinaire à long terme au travers du Compte CRAC est tenue d'adopter via le Conseil communal/provincial un plan de gestion (incluant les plans de gestion de ses entités consolidées) qui est d’application jusqu’à l’échéance initiale du dernier crédit octroyé.

Le Décret du 23 mars 1995 portant création d’un Centre Régional d’Aide aux Communes (ci-après dénommé « le Centre »), chargé d’assurer le suivi et le contrôle des plans de gestion des Communes et d’apporter son concours au maintien de l’équilibre financier des Communes de la Région wallonne, a été voté le 23 mars 1995 par le Parlement wallon. Par voie de Décret daté du 26 juin 1997, les missions du Centre ont été élargies aux Provinces qui participent à une intercommunale de soins de santé.

L’Arrêté du Gouvernement wallon du 31 octobre 1996 définit les règles d’établissement, de contrôle et de suivi d’un plan de gestion et impose que les Communes/Provinces ayant bénéficié de crédits d’aide extraordinaire à long terme au travers du Compte CRAC présentent un budget en équilibre tant à l’exercice propre qu’aux exercices cumulés jusqu’à l’échéance initiale du dernier crédit octroyé.

La Circulaire relative à l’élaboration et à l’actualisation des plans de gestion pour l’année 2019 s’applique aux Pouvoirs locaux[[1]](#footnote-1) sollicitant un crédit d’aide extraordinaire à long terme (PAELT) au travers du Compte CRAC Long terme (LT) ou ayant bénéficié d’un ou de plusieurs de ces crédits.

Elle abroge et remplace la circulaire du 31 octobre 1996 relative aux crédits d’aide extraordinaire dans le cadre du Compte régional pour l’assainissement des Communes à finances obérées, la note de méthodologie du 11 juin 2002 relative au Plan Tonus, la circulaire du 27 janvier 2005 relative à l’actualisation du plan de gestion et de ses annexes dans le cadre de l’axe 2 du Plan Tonus ainsi que la circulaire du   
19 novembre 2009 sur l’actualisation des plans de gestion.

Elaboration/Actualisation d’un plan de gestion

Le plan de gestion est élaboré par les services provinciaux en collaboration avec le Centre et arrêté par le Conseil provincial.

L’obligation d’adoption d’un plan de gestion s’impose tant à la Province qu'à ses entités consolidées, pour tout le moins les Régies ordinaires et autonomes (liste à arrêter en accord avec le Centre). En outre, les plans de gestion des entités consolidées font partie intégrante des annexes au plan de gestion de la Province: ils doivent non seulement être adoptés par les organes respectifs, mais également par le Conseil provincial.

Les plans de gestion se basent sur les données issues de la dernière prévision budgétaire approuvée, du dernier compte approuvé ainsi que de la dernière balance budgétaire. 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.

Les plans de gestion resituent également le contexte socio-économique du Pouvoir local et identifient clairement l’origine dudit déficit.

Des mesures structurelles et conjoncturelles, tant en recettes qu'en dépenses, doivent être définies par le Pouvoir local et ses entités consolidées: 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[[2]](#footnote-2). Il en va de même pour les entités consolidées afin de garantir le maintien de l’évolution des dotations provinciales maximales fixées pour contribuer au respect de ladite trajectoire et attester d’un équilibre durable.

De même, une balise est intégrée eu égard aux emprunts à contracter.

Le Pouvoir local doit en outre s’engager à maintenir les taux actuels de ses taxes additionnelles au PRI, lesquels ne peuvent être inférieurs à 1.500 c.a. pour les Provinces.

En outre, la Province qui présente un déficit à l’exercice propre se verra dans l’obligation d’actualiser son plan de gestion ainsi que ceux de ses entités consolidées avant le vote des documents budgétaires suivants en parfaite collaboration avec le Centre et le SPW Intégration sociale et Santé en y intégrant de nouvelles mesures conjoncturelles et structurelles de manière à rétablir l’équilibre structurel à l’exercice propre dans les meilleurs délais.

*Le plan de gestion est élaboré par les services provinciaux en collaboration avec le Centre et le SPW Intégration sociale et Santé.*

*Le présent canevas est un document destiné à aider la Province à réaliser 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 de la Province et n’est donc pas un document figé.*

1. Préambule

Préciser le contexte de la réalisation du nouveau/actualisation du plan de gestion.

1. Rétroactes
   1. Plan de gestion

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

* 1. Soldes restants dus des crédits d’aide extraordinaire à long terme octroyés à la Province

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Montant du crédit | Solde au …... | Echéance | Versement au compte CRAC (Intervention provinciale) | Subvention (Intervention régionale) |
| Crédit d’assainissement |  |  |  |  |  |
| Crédit Tonus Axe 2 |  |  |  |  |  |
| Crédit Tonus Hôpitaux |  |  |  |  |  |
| Crédit Tonus Pensions |  |  |  |  |  |
| Nouveau crédit d’aide extraordinaire à long terme |  |  |  |  |  |
| TOTAL |  |  |  |  |  |

* 1. Remboursement anticipé

**Oui**  **Non**

Ristournes aaaa = *……*

1. Situation actuelle de la Province
   1. Renseignements généraux

* Population : ……….……. habitants
* Superficie : ……….……. km²
* Taux des additionnels Pr.I.: …….
* Kilométrage de voirie : ………….…. km
* Nombre d'écoles et d'implantations:
  + - * + enseignement ordinaire;
        + enseignement spécial;
        + enseignement supérieur;
        + enseignement de promotion sociale;
        + enseignement artistique;
        + formationfilière police;
        + formationfilière sapeurs pompiers/AMU.
* Zones de Secours se trouvant sur le territoire provincial + Composition

Dotation provinciale accordée aux: □ Communes

□ Zones

Existe-t-il dans l’entité provinciale:

**Oui** **Non**

* Régie(s) *(à préciser)*: - provinciale(s) □ □
* autonome(s) □ □
* Service provincial tourisme □ □
* Institut Médico Pédagogique Provincial □ □
* Centres sportifs *(à préciser)* □ □
* Bibliothèques ( xx) □ □
* Musées ( xx) □ □
* Maison de repos et/ou de soins □ □
* Hôpitaux (Province associée à hauteur de %) □ □
* Autre(s) *(à préciser)* □ □
  1. Organigramme
  2. Liste des missions obligatoires et facultatives – Services organisés
  3. Liste des entités consolidées[[3]](#footnote-3)
  4. Liste des synergies et marchés conjoints existants
  5. Liste des participations et/ou affiliations et des garanties octroyées

*Reprendre ici les participations et/ou affiliations/garanties aux asbl, Intercommunales, etc.*

* 1. Comparaison entre les prévisions budgétaires et les droits constatés et engagements des Comptes N-3 à N

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **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 Provinces 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.

*Identifier et commenter le taux concrétisation par catégorie + préciser quelles recettes/dépenses ne respectent pas les prescrits du Centre et identifier si possible principales explications.*

*+ Constats succincts sur l’amélioration ou dégradation des taux de concrétisation par type de recettes et de dépenses.*

* 1. Situation au budget N

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | Ordinaire | Extraordinaire |
| Exercice propre | Recettes |  |  |
| Dépenses |  |  |
| ***Résultat*** |  |  |
| Exercices antérieurs | Recettes |  |  |
| Dépenses |  |  |
| ***Résultat*** |  |  |
| Prélèvements | Recettes |  |  |
| Dépenses |  |  |
| ***Résultat*** |  |  |
| ***Résultat général*** |  |  |  |

*Constats.*

* 1. Personnel
* Cadre du personnel

*Préciser la date de la dernière actualisation du cadre.*

* Evolution de l’effectif en ETP de N-3 à N

*Fournir un état des lieux ainsi que l’évolution du nombre total d’ETP/an et par statut du 31/12/N-3 au 31/12/N-1 (soit en ETP payés tels que repris aux Comptes N-3 à N-1 et en ETP budgétés pour le budget final N-1 si le Compte N-1 n’est pas encore disponible) ainsi que les prévisions budgétaires en ETP de l’année N.*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Catégories** | **N-3** | **N-2** | **N-1** | **Prévisions N** |
| Personnel statutaire |  |  |  |  |
| Personnel contractuel non subsidié |  |  |  |  |
| APE |  |  |  |  |
| PTP |  |  |  |  |
| Maribel social |  |  |  |  |
| AWIPH |  |  |  |  |
| Activa |  |  |  |  |
| Autres (préciser) |  |  |  |  |
| **Total** |  |  |  |  |

*Constats.*

*Le transfert éventuel des effectifs suite à une réorganisation des missions du Pouvoir local sera isolé et clairement identifié pour apprécier justement l’évolution des effectifs. Un état des lieux des effectifs détachés IN/OUT sera également établi au 31/12 de chaque année.*

* Congés de maladie de longue durée

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | < **20 ans à 40 ans** | | 40 ans à 50 ans | | 50 ans à 60 ans | | > **60 ANS** | |
|  | EFF | ETP | EFF | ETP | EFF | ETP | EFF | ETP |
| Personnel statutaire |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Personnel contractuel non subsidié |  |  |  |  |  |  |  |  |
| APE |  |  |  |  |  |  |  |  |
| PTP |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Maribel social |  |  |  |  |  |  |  |  |
| AWIPH |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ACTIVA |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Autres (préciser) |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ***TOTAL*** |  |  |  |  |  |  |  |  |

Constats.

* Pourcentage d’absentéisme
* Pyramide des âges/Répartition des effectifs par tranche d’âge
* 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 Pilier 2 pour les contractuels + commentaires.

* Financement des pensions des mandataires
* Second pilier de pension des contractuels
  1. Fonctionnement
* Evolution des dépenses de N-3 à N

*+* Constats.

* Programme d’économies d’énergie
  1. Transferts

Une attention particulière sera portée aux subventions directes ou indirectes accordées aux entités consolidées dont la liste est à déterminer (ASBL, Régies, …) par les Autorités en concertation avec le Centre.

Les éventuels bonis qui seraient constatés aux comptes de ces entités doivent, en accord avec le Centre, servir à maintenir, voire diminuer l’évolution de la dotation pour aider la Province à atteindre et garantir l’équilibre.

* Evolution des dotations provinciales allouées aux entités consolidées de N-3 à N

Un relevé des subventions obligatoires et facultatives est effectué (en numéraire, aides indirectes et/ou en nature)[[4]](#footnote-4) et est joint au plan de gestion.

Concernant plus particulièrement les Régies qui seraient considérées comme entités consolidées, seront fournis les documents suivants :

* les statuts et objet social de l’entité ;
* un historique des différentes missions ;
* un plan d’investissements y compris les modes de financement à reprendre ;
* l’historique à 3 ans des comptes et budgets ainsi que les comptes et budgets à venir ;
* les informations concernant le personnel engagé en propre et le personnel mis à disposition ;
* l’état des réserves et provisions ;
* l’évolution de la dotation communale.
* Evolution du subside dédicacé à la/aux «Zones de secours» de N-3 à N
* Evolution des subsides dédicacés aux «Institutions de soins » de N-3 à N
* Evolution des moyens dédicacés à la «Supracommunalité» de N-3 à N
  1. Dette et service extraordinaire
* Balise d’emprunts

*Les Provinces sous plan de gestion dispose d’une balise maximale de 35,00€/an/habitants[[5]](#footnote-5) (contre 50,00 € pour les autres Provinces).*

*Pour le calcul de la balise d’emprunts, reprendre le tableau suivant:*

| **Balise N-N+5** | | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Province de XX** | | | | | | |
| **Montants investissements par emprunts : respect balise d'emprunts** | **N** | **N+1** | **N+2** | **N+3** | **N+4** | **N+5** |
| Province | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Hors balise | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| **Total Province** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** |
| RPA - RPO | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Hors balise (productifs et mises aux normes) | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| **Total** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** |
| autre institution | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Hors balise (productifs et mises aux normes) | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| **Total** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** |
| **Total investissements par emprunts en €** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** |
| **Nombre d'habitants** | **x** | **x** | **x** | **x** | **x** | **x** |
| **Total investissements par emprunts en €/hab** |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
| **Balise d'emprunts** | **\*\*\*\*\*\*** |  |  |  |  |  |
| **Balise d'emprunts en €/hab** | **35,00** | **35,00** | **35,00** | **35,00** | **35,00** | **35,00** |
| **Solde de la balise** |  |  |  |  |  |  |
| **Utilisation** | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
|  |  |  |  |  |  |

* Les investissements prévus par emprunt dans les comptes/budgets des entités consolidées doivent aussi être repris dans ladite balise d'emprunts qui doit reprendre tous les investissements financés par emprunts des exercices concernés (exercice propre).
* Emprunts pouvant être considérés automatiquement comme «hors balise»

Les emprunts liés à des projets antérieurs à 2019 ne sont pas comptabilisés dans le calcul de la balise d’emprunt.

* Emprunts pouvant être considérés comme «hors balise»

Certains investissements peuvent néanmoins être considérés comme «hors balise» moyennant l’autorisation préalable (c’est-à-dire avant l’inscription de l’investissement dans les travaux budgétaires) du Ministre des Pouvoirs locaux sur base d’une demande[[6]](#footnote-6) lui adressée avec copie au Centre qui est chargé d’effectuer une analyse de cette dernière et de rendre un avis au Ministre[[7]](#footnote-7).

Exemples[[8]](#footnote-8):

* les investissements productifs et rentables, l’avis sera rendu sur base d’un plan financier élaboré par le Pouvoir local et autres justificatifs à l’appui;
* les investissements de mise aux normes de sécurité et d’hygiène, la demande devra être complétée du courrier de l'Administration concernée (externe à la Commune) attestant de l’obligation d’investissement;
* les projets dits « subventionnés » (ex.: UREBA, …) et les projets cofinancés par l’Union Européenne (FEDER, FSE, …), la preuve de l’octroi du subside devra être fournie par les Autorités provinciales.

En l’absence de l’introduction d’une demande de dérogation préalable, lesdits emprunts seront intégrés dans la balise.

Investissements ayant reçu un avis favorable quant à la mise hors balise:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| N° de projet | Libellé | Montant | Date accord du Ministre |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

* Evolution de la charge de 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 |  |  |  |  |  |

*Constats.*

* Investissements sur fonds propres et règle d’utilisation des fonds propres

Les fonds propres[[9]](#footnote-9) 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 suivants:

* le montant total de l’investissement financé via fonds propres ne dépasse pas 40.000,00 € à l’indice pivot 138,01 ou sa durée d’amortissements est de   
  5 ans maximum;
* pour les Communes/Provinces qui ont effectué un remboursement anticipé d’une partie des crédits octroyés, le montant maximum de l’investissement financé via fonds propres est fixé à 75.000,00 € à l’indice pivot 138,01 et son amortissement est porté à un maximum de 10 ans.

Il est toutefois possible de déroger à cette règle moyennant une demande de dérogation (préalablement à l’inscription budgétaire), pour les investissements considérés comme productifs ou rentables et/ou de mises en conformité aux normes; il en va de même pour la consitution de fonds de pensions, pour des investissements susceptibles d’induire des impacts positifs sur les recettes et/ou dépenses ordinaires (sur base d’une analyse réalisée par le Centre du plan financier réalisé par l’entité concernée et annexé à sa demande) et à condition que la trésorerie n’en soit pas affectée de manière durable.

* Boni extraordinaire

*Composition.*

* Profil de la dette – gestion active de la dette
  1. Patrimoine de la Province
* Inventaire du patrimoine immobilisé du Pouvoir local

*Dresser l’inventaire des biens immobiliers susceptibles de dégager des recettes ordinaires et/ou extraordinaires pour la Province.*

*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).

* Charroi (composition – utilisation – contrôle)
  1. Etat des fonds de réserves et provisions

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Fonds de réserve ordinaire** | **Solde initial (n-1)** | **Alimentation** | **Utilisation** | **Solde au 31/12** |
| 2017 |  | 0,00 | 0,00 |  |
| 2018 |  | 0,00 | 0,00 |  |
| 2019 |  | 0,00 | 0,00 |  |
| **Fonds de réserve extraordinaire** | **Solde initial (n-1)** | **Alimentation** | **Utilisation** | **Solde au 31/12** |
| 2017 |  |  |  |  |
| 2018 |  |  |  |  |
| 2019 |  |  |  |  |
| **Provisions** | **Solde initial** | **Alimentation** | **Utilisation** | **Solde au 31/12** |
| 2017 |  |  |  |  |
| 2018 |  |  |  |  |
| 2019 |  |  |  |  |

*Constats.*

* 1. Situation de la trésorerie

*Evolution par mois sur 2 ans :*

* *Voir quand elle est au plus mal*
* *Voir quand elle est au mieux*
* *Distinction entre SO et SE*
* *Placement(s) de trésorerie?*
* *Avances?*
* *Recours crédits CT?*
* *Conventions de trésorerie? (si oui, à annexer)*
* *Calendrier du versement des différentes dotations?*
* *Droits constatés encore à recouvrer?*

*+ Processus mis en place en vue d’en optimaliser la gestion en parallèle avec le versement des dotations.*

* 1. Suppracommunalité
     + 1. Actions menées + estimation budgétaire
       2. Actions à mener + estimation budgétaire

1. Elaboration/Actualisation du plan de gestion N - N+5
   1. Evaluation de la mise en œuvre des mesures prévues en recettes et en dépenses dans le précédent plan de gestion

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **n° mesure** | **Page PG** | **Nature de la mesure** | **Descriptif de la mesure** | **Impact annoncé** | **Impact constaté** | **Remarques** |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |

*Reprendre les principales mesures mises en œuvre ainsi que leur impact réel.*

*+ Constats.*

* 1. Trajectoire prévue dans l’actualisation du précédent plan de gestion
  2. Budget base zéro

Afin d'améliorer la gestion financière, il convient, pour la Province, 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.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Service | Evolution du coût net  de N-4 à N | Coût net actuel | Objectif [[10]](#footnote-10) |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

* 1. Mesures du plan de gestion N – N+5
* Projections financières avant mesures

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Résultats avant mesures** | | | | | |
|  | **Bi / MB N** | **N+1** | **N+2** | **N+3** | **N+4** | **N+5** |
| 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** |  |  |  |  |  |  |

Résultat année N + projections

* Descriptif des mesures de gestion

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Bi / MB N** | **N+1** | **N+2** | **N+3** | **N+4** | **N+5** |
| **Exercice propre avant mesures** |  |  |  |  |  |  |
| **Exercice global avant mesures** |  |  |  |  |  |  |
| Mesure n°1 |  |  |  |  |  |  |
| Mesure n°2 |  |  |  |  |  |  |
| Mesure n°3 |  |  |  |  |  |  |
| Mesure n°4 |  |  |  |  |  |  |
| Mesure n°5 |  |  |  |  |  |  |
| Mesure n°6 |  |  |  |  |  |  |
| Mesure n°…. |  |  |  |  |  |  |
| **Exercice propre après mesures** |  |  |  |  |  |  |
| Résultat ex. antérieurs |  |  |  |  |  |  |
| Prélèvements |  |  |  |  |  |  |
| **Exercice global après mesures** |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
| **Fonds de réserve au 31/12** |  |  |  |  |  |  |
| **Provisions au 31/12** |  |  |  |  |  |  |

Pour chaque mesure, il convient d’indiquer la nature de la mesure, son descriptif, son impact chiffré (année en cours et année pleine), sa projection pour 5 ans et son calendrier de mise en œuvre.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Mesures** | **Nature de la mesure** | **Descriptif** | **Impact chiffré N** | **Projections N+1 à N+5** | **Calendrier de mise en œuvre** |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

Outre les mesures du plan de gestion:

* Dépenses de personnel

Indiquez la planification des départs, des engagements, des promotions, des évolutions de carrière et de la politique de remplacement et de nomination[[11]](#footnote-11).

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Nombre ETP** | **Date d’entrée/**  **Date de sortie** | **Impact année en cours**  **« sur l’année N»** | **Impact en année pleine**  **«sur la trajectoire»** |
| Départs |  |  |  |  |
| Remplacements |  |  |  |  |
| Engagements |  |  |  |  |
| Promotions |  |  |  |  |
| Nominations |  |  |  |  |
| **TOTAL** |  |  | **0,00 €** | **0,00 €** |

* Dépenses fonctionnement

Indiquez les mesures comportementales et organisationnelles.

* Dépenses de transferts

Pour une Province en déficit à l’exercice propre, la circulaire budgétaire 2020 présice que les crédits pour ce type de dépense doivent être rediscutés chaque année (qu'il ne soit pas effectué une reconduction automatique des montants alloués au cours de l'année précédente).

* Dépenses de dette

Indiquez les mesures de réechelonnement des emprunts et de gestion active de la dette.

* 1. Synergies

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, notamment afin d’éviter les doublons au niveau provincial et para-local et de s’assurer d’une gestion maîtrisée et rationalisée des ressources locales.

Programme et calendrier:

* services synergisés;
* marchés conjoints;
* collaborations et partenariat;
* autres (à préciser).

Annexer un éventuel rapport sur les synergies.

* 1. Tableau de bord à projections quinquennales N+1 – N+5
* *Doit être annexé à l'actualisation du plan de gestion par la Province.*

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 à l’exercice propre de l’exercice N et aux exercices cumulés est requis.

Un tableau de bord à projections quinquennales, conforme au canevas du Centre et généré par e-Comptes (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.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Résultats après mesures** | | | | | |
|  | **Bi / MB N** | **N+1** | **N+2** | **N+3** | **N+4** | **N+5** |
| 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** |  |  |  |  |  |  |

Quant aux paramètres de projections, ceux-ci sont communiqués chaque année par le Centre pour les Communes et Provinces sous plan de gestion à la Cellule e-Comptes afin que le logiciel les intègre dans l’édition des projections quinquennales.

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

* …;
* … .

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.

* Evolution des dotations provinciales allouées aux entités consolidées de N à N+5

Les interventions financières aux entités consolidées inscrites dans le plan de gestion seront considérées comme des montants maxima fixés pour une durée de 5 ans. Toute modification à la hausse devra se faire en parfaite concertation avec la Province avec accord du Centre au préalable et sans compromettre la trajectoire budgétaire de la Province.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **B-n** | **Projection n+1** | **Projection n+2** | **Projection n+3** | **Projection n+4** | **Projection n+5** |
| **Dotation ….** |  |  |  |  |  |  |
| **Evolution en €** |  |  |  |  |  |  |
| **Evolution en %** |  |  |  |  |  |  |

+ constats.

Remarque: il doit y avoir concordance avec les montants figurant au niveau des tableaux de bord des entités consolidées.

Pour de plus amples renseignements sur les interventions financières aux entités consolidées, nous vous invitons à lire la Circulaire adressée aux entités sous suivi du Centre.

1. Conclusions

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

1. Communes, Provinces et entités consolidées. [↑](#footnote-ref-1)
2. 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-2)
3. Les entités consolidées doivent adopter un plan de gestion complété d'un tableau de bord quinquennal attestant de leur viabilité financière eu égard aux moyens (directs et indirects) mis à leur disposition par la Province lesquels doivent être annexés au plan de gestion de la Province.

   La liste des entités consolidées doit être définie par les Autorités provinciales en parfaite collaboration avec le Centre et conformément aux prescrits légaux des circulaires relatives au plan de gestion. [↑](#footnote-ref-3)
4. Cf. Circulaire 30 mai 2013 relative à l’octroi des subventions par les Pouvoirs locaux. [↑](#footnote-ref-4)
5. Montant inscrit dans la dernière circulaire budgétaire 2020. [↑](#footnote-ref-5)
6. Visant l’emprunt et non l’investissement. [↑](#footnote-ref-6)
7. Lorsque le montant de l’emprunt s’avère au final être supérieur au montant initial pour lequel une mise hors balise a été accordée par le Ministre des Pouvoirs locaux, les Autorités provinciales ne doivent pas réintroduire de nouvelle demande de mise hors balise si cette augmentation est inférieure ou égale à 15 %. Si tel n’est pas le cas, une nouvelle demande de dérogation à la balise doit nécessairement être adressée au Ministre; à défaut d’un accord sur cette nouvelle demande l’écart par rapport au montant maximum autorisé initialement devra être intégré dans la balise d’emprunts. [↑](#footnote-ref-7)
8. Pour plus de détails, se référer aux circulaires ministérielles. [↑](#footnote-ref-8)
9. 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-9)
10. Les mesures permettant d’atteindre ces objectifs devront être clairement définies et impactées dans le présent document au point IV.3. et un calendrier de mise en œuvre devra également être fixé avec intégration dans les projections du tableau de bord. [↑](#footnote-ref-10)
11. Le Pouvoir local a l’obligation de définir un plan de mouvement du personnel et d’embauche pluriannuel, établi pour 5 ans, qui tiendra compte des nouveaux engagements, remplacements, promotions, évolutions de carrière, nominations et départs à la retraite et qui permettra d’établir une gestion prévisionnelle affinée des effectifs. [↑](#footnote-ref-11)