



## **CENTRE RÉGIONAL D'AIDE AUX COMMUNES**

# CATALOGUE DE MESURES DE GESTION SPÉCIFIQUES AUX POUVOIRS LOCAUX



**RESPONSABLE DE LA PUBLICATION**

Isabelle NEMERY

**COMITÉ DE RÉDACTION**

Pour les Pouvoirs locaux : Marie MISSOTTEN

Pour les CPAS : Myriam HUBERT

Pour les Régies : Guillaume FAUVILLE

**ONT COLLABORÉ À CE CATALOGUE**

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

**GRAPHISME**

Marie MISSOTTEN & Julie WIDART

**CRÉDITS PHOTOS**

Centre Régional de la Formation, Freepik, Istock, Centre Régional d'Aide aux Communes

**ÉDITEUR RESPONSABLE**

Centre Régional d'Aide aux Communes

Allée du Stade 1 – 5100 Jambes

Tél. 081 32 71 11 – Fax. 081 32 71 91

Scan  
to discover !



<http://crac.wallonie.be>

## PRÉAMBULE

---

*Les Pouvoirs locaux sont aujourd'hui confrontés à de nouveaux enjeux économiques, démographiques et environnementaux dont les impacts financiers et budgétaires sont majeurs.*

*Les obligations en matière de maîtrise budgétaire et de gouvernance doivent désormais faire partie intégrante de la stratégie globale du Pouvoir local.*

*Vous avez été élus pour composer les Collèges et Conseils communaux, Conseils de l'action sociale et autres organes découlant du Pouvoir local. Dès votre entrée en fonction, vous avez été invités à vous atteler à la rédaction de votre Déclaration de Politique communale. Dans la foulée, vous devrez également définir votre Programme stratégique transversal dans lequel une vision financière affinée des projets est désormais imposée pour permettre d'appréhender la trajectoire budgétaire la commune ou de l'institution sur le moyen terme.*

*En effet, dans ce cadre, le défi des six prochaines années porte sur la capacité de concrétiser des projets tout en assurant un service de qualité aux citoyens prodigué par une Administration dynamique. La législature sera inévitablement marquée par des choix qui devront être opérés en matière de gestion des ressources humaines, de transition énergétique, de mobilité, de dématérialisation, du coût de l'Aide Sociale, du vieillissement de la population, etc. On le sait, les moyens budgétaires ne sont pas infinis et les charges reportées sur les finances des Pouvoirs locaux, nombreuses.*

*Dans le cadre de sa mission d'accompagnement des Pouvoirs locaux et en vue de vous aider à inscrire vos politiques communales dans une vision saine et pérenne, le Centre Régional d'Aide aux Communes vient de mettre à jour son catalogue de mesures de gestion, couplé à une série de recommandations destinées à conseiller les Autorités communales, les membres du Comité de direction et les représentants des différentes entités consolidées dans l'organisation, le fonctionnement et la gestion de celles-ci.*

*En vue de maximiser l'efficacité recherchée dans le cadre du PST et d'optimiser ses mesures, nous insistons évidemment sur l'importance d'une collaboration et d'une coordination optimales entre les organes politiques et administratifs.*

*Une stratégie globale efficace doit nécessairement s'appliquer à l'ensemble des services et des différentes entités qui gravitent autour de l'Administration communale. Vous trouverez donc, également dans notre catalogue, une partie intitulée « Synergies » et en annexe, des mesures spécifiques à l'attention des CPAS et des Régies dans le cadre de leurs missions prioritaires. En outre, le Centre a développé une grille d'analyse en vue d'optimiser le rôle de Tutelle de la Commune sur les travaux budgétaires de son CPAS.*

*En espérant que ce catalogue puisse constituer pour vous et vos équipes une feuille de route utile dans l'accomplissement de vos missions, je vous en souhaite d'ores et déjà une bonne lecture !*

*Parallèlement, notre équipe est bien entendu à votre disposition pour toute information complémentaire que vous souhaiteriez recevoir ou encore pour réaliser les « études-conseils » que vous jugeriez utile de solliciter en cours de législature.*



**Isabelle Nemery**  
**Directrice générale**

## TABLE DES MATIERES

---

<b>A. Plan stratégique transversal</b> .....	<b>5</b>
<b>B. Philosophie de l'élaboration d'un plan de gestion</b> .....	<b>6</b>
<b>C. Mesures génériques</b> .....	<b>8</b>
<b>D. Détermination et planification des mesures à prendre en recettes et en dépenses</b> .....	<b>9</b>
<b>1. Recettes ordinaires</b> .....	<b>9</b>
a) Recettes de prestations .....	<b>9</b>
b) Recettes de transferts .....	<b>12</b>
<b>2. Dépenses ordinaires</b> .....	<b>14</b>
a) Dépenses de personnel .....	<b>14</b>
b) Dépenses de fonctionnement .....	<b>19</b>
c) Dépenses de transferts.....	<b>24</b>
<b>3. Gestion de la trésorerie et de la dette</b> .....	<b>25</b>
<b>4. Synergies avec les entités consolidées</b> .....	<b>27</b>
<b>5. Focus</b> .....	<b>29</b>
a) Garderies et plaines.....	<b>29</b>
b) Crèches .....	<b>30</b>
<b>E. Catalogue spécifique : CPAS</b> .....	<b>31</b>
<b>1. Préambule : les missions du CPAS</b> .....	<b>31</b>
a) Les missions légales générales .....	<b>31</b>
b) Les missions conventionnelles.....	<b>32</b>
<b>2. Introduction : élaboration d'un budget</b> .....	<b>33</b>
a) Principe général .....	<b>33</b>
b) Principes particuliers (rappel).....	<b>33</b>
c) Tutelle spéciale d'approbation sur les actes des CPAS .....	<b>34</b>

<b>3. Détermination et planification des mesures à prendre au niveau des missions légales générales ..</b>	<b>35</b>
a) Généralités.....	35
b) Recettes de transferts .....	36
c) Dépenses de transferts.....	37
d) Dépenses de personnel .....	41
e) Conseils sur les processus à appliquer pour la gestion des demandes d'aide sociale et autres ...	42
<b>4. Détermination et planification des mesures à prendre au niveau des missions conventionnelles ...</b>	<b>43</b>
<b>F. Grille d'analyse : CPAS - Commune .....</b>	<b>45</b>
a) Conseils.....	45
b) Listing des pièces justificatives.....	46
c) Première vérification .....	47
d) Examen .....	48
<b>G. Catalogue spécifique : Régies .....</b>	<b>53</b>
<b>1. Élaboration d'un plan de gestion ou d'un plan d'entreprise .....</b>	<b>53</b>
<b>2. Détermination des mesures à prendre en recettes et en dépenses.....</b>	<b>55</b>
a) Chiffres d'affaires.....	55
b) Autres recettes d'exploitation.....	56
c) Dépenses d'approvisionnement, de services et de biens divers.....	57
d) Dépenses de personnel .....	58
e) Produits et charges financiers .....	59
f) Mesures relatives à la relation fiscale entre la Commune et sa Régie.....	61
g) Autres mesures.....	62

## A. PLAN STRATÉGIQUE TRANSVERSAL

La Circulaire budgétaire 2019 introduit l'obligation pour toutes les Communes et les CPAS de mettre en place un Programme stratégique transversal (PST). Cet outil de gestion pluriannuel a pour objectif de permettre aux Autorités communales et à celles du CPAS d'établir leur nouvelle politique de la législature aux moyens d'objectifs stratégiques et opérationnels définis et priorisés en vue de réaliser des **actions concrètes**.

Nous rappelons aux Communes et à leurs entités consolidées actuellement sous plan de gestion l'importance de la **planification budgétaire des projets intégrés au PST**. Nous les invitons à **identifier les ressources financières nécessaires** à la réalisation de leur programme et à échelonner à moyen terme le budget dédicacé aux actions. Par ailleurs, une vision transversale des services communaux est indispensable pour la bonne mise en œuvre de ces projets.

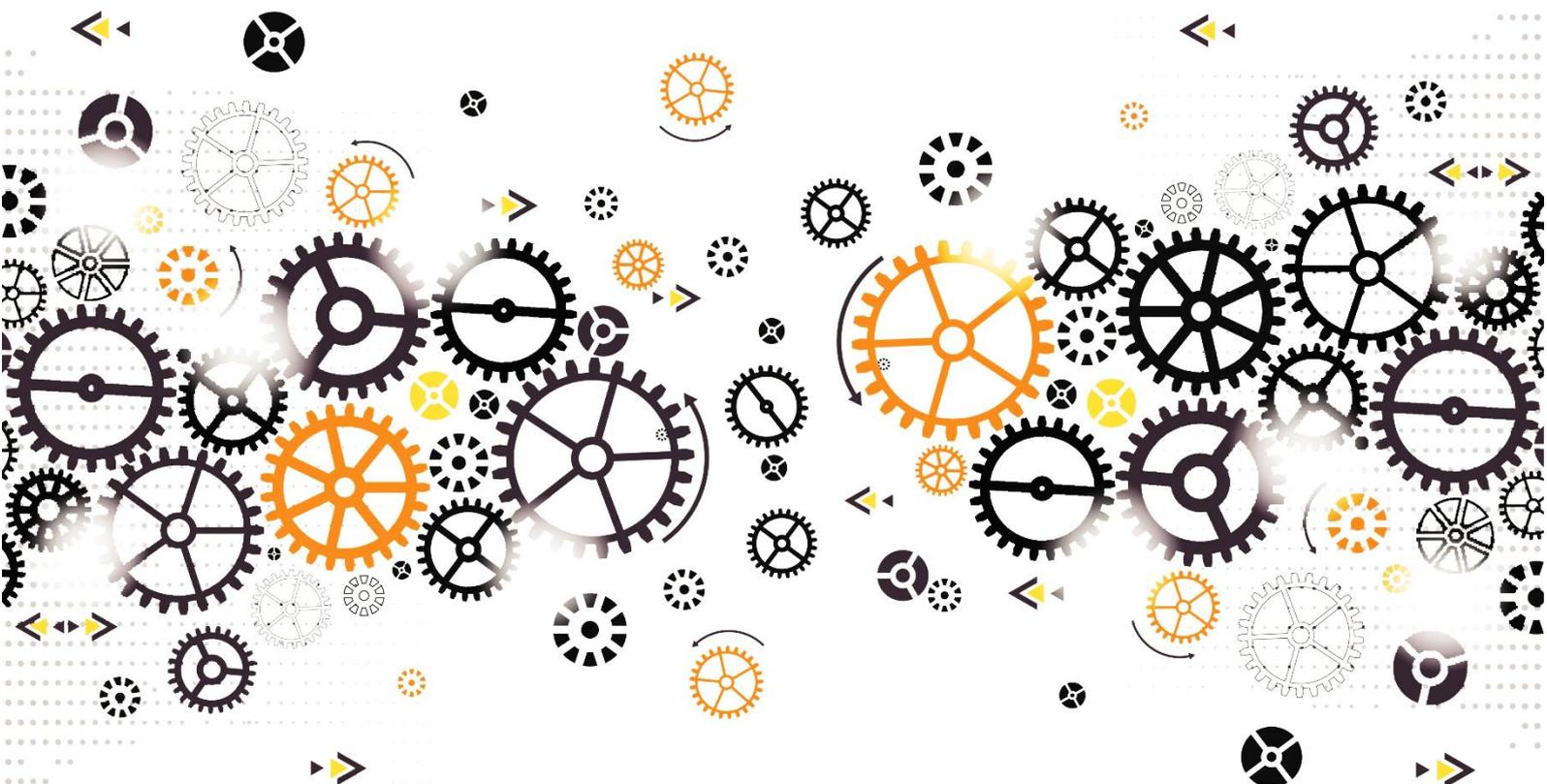
Par conséquent, les tableaux de bord devront intégrer les impacts de ce programme tout en respectant à la fois l'obligation de présenter une trajectoire budgétaire pluriannuelle en équilibre mais aussi les mesures adoptées dans le cadre de leur plan de gestion.



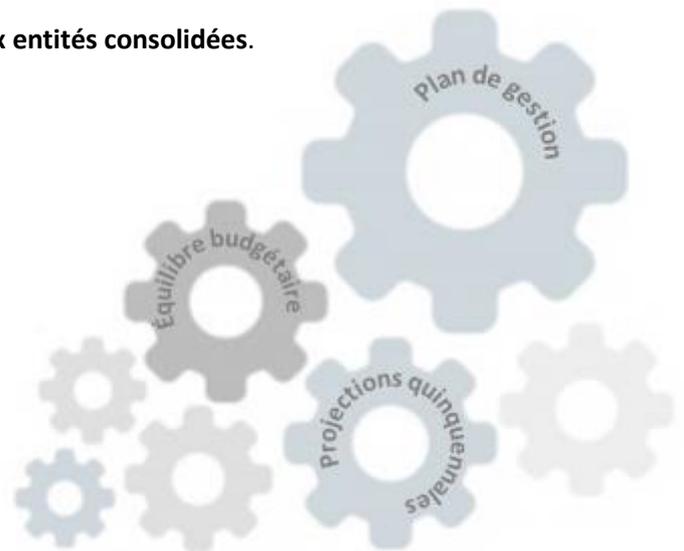
## B. PHILOSOPHIE DE L'ÉLABORATION D'UN PLAN DE GESTION

*Les démarches proposées peuvent être appliquées à toutes les Communes et leurs entités consolidées.*

- a) Analyser à partir de la **situation existante** (sur base des derniers **budgets** et **comptes** arrêtés) :
- Base de départ : le budget de l'exercice en cours et/ou le dernier compte connu et/ou la balance budgétaire la plus récente ;
  - Principe général : le budget de l'exercice (n) élaboré sur base du compte de l'exercice (n-2) et de la dernière balance budgétaire connue de l'exercice (n-1) ;
  - Définition des coefficients d'évolution des recettes et des dépenses dans le respect des prescrits légaux en matière de plan de gestion (PG) ;
- Mais aussi :*
- *en fonction du profil du Pouvoir local (PL) concerné et de son contexte socio-économique (démographie, immobilier, revenu par habitant, pauvreté, développement économique, etc .) ;*
  - *en fonction des modifications réglementaires ;*
  - *en fonction des mesures de gestion adoptées dans le PG ;*
- En cas d'incertitude sur un paramètre : stabilisation des montants ;



- b) Fixer des **balises de coût net de personnel** et du **coût net de fonctionnement** à l'aide du logiciel eComptes ou des canevas disponibles sur le site du Centre Régional d'Aide aux Communes ;
- c) **Fixer des dotations communales** considérées comme des montants maxima ;
- d) Analyser les **conséquences des décisions des autres niveaux de pouvoir sur les Pouvoirs locaux** (pensions, police, sécurité civile, plans d'urgence, Plan Marshall 2.Vert, droit de tirage, subventions de l'enseignement, etc.) ;
- e) Calculer le **coût net des services** et fixer les coûts nets maxima ;
- f) **Déterminer et planifier des mesures** à prendre en recettes et en dépenses :
- dépenses : personnel, fonctionnement, transferts, dette ;
  - recettes : redevances, fiscalité, subsides, dette ;
  - investissements : respect des balises d'investissements et d'utilisation des fonds propres ;
  - valorisation du patrimoine ;
  - gestion de la trésorerie ;
  - synergies ;
- g) Estimer l'**impact financier de chaque mesure** ;
- h) Fixer des objectifs chronologiques dans la mise en œuvre (**calendrier**) ;
- i) Intégrer l'impact des mesures dans le **tableau de bord à projections quinquennales** ;
- j) Distinguer les **mesures structurelles et conjoncturelles** ;
- k) **Appliquer ces mesures « mutatis mutandis » aux entités consolidées.**



## C. MESURES GÉNÉRIQUES

### - **Réalisation d'un budget en base zéro :**

Le budget base zéro (ou *zero-based budgeting*) est une **technique d'élaboration du budget** qui inverse le processus de conception en partant du fait que tous les crédits sont nuls. Il permet ainsi d'allouer d'une manière plus efficace les crédits budgétaires en forçant à un travail de réflexion quant aux **besoins nécessaires** par rapport aux objectifs à atteindre (fixer un coût maximal par service ou viser l'équilibre au moyen d'adaptations des dépenses et des recettes pour atteindre cet objectif).

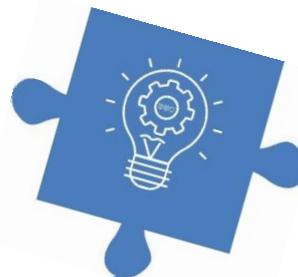
Cette méthode permet de doter les crédits budgétaires des moyens suffisants pour répondre aux missions premières des Communes ainsi que de prévoir et d'anticiper les crédits sous-évalués.

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

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

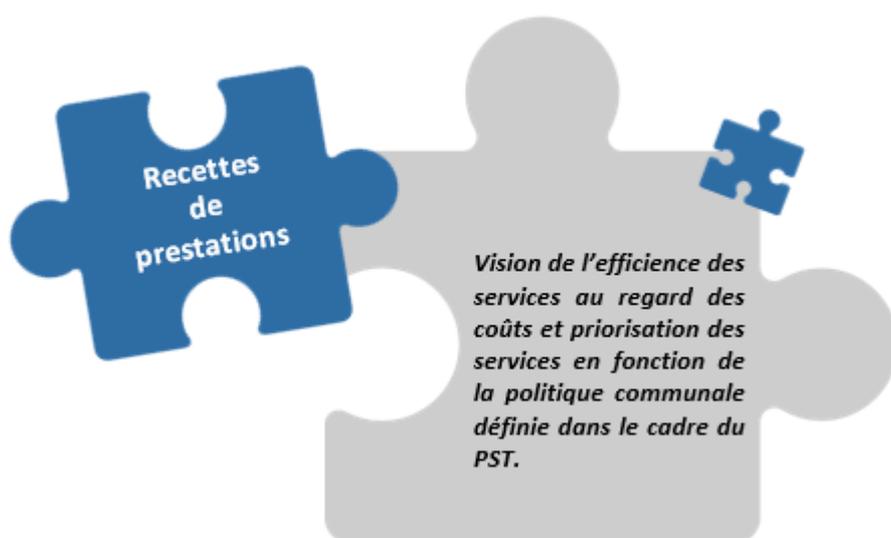
### - **Veiller à ce que la création de tout nouveau service soit impérativement conditionnée à une balance recettes – dépenses ou du moins, à un déficit admissible en cohérence avec le PST et la priorisation des projets. L'établissement d'un plan financier est essentiel et le service doit être évalué après un an de mise en activité**

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



## D. DÉTERMINATION ET PLANIFICATION DES MESURES À PRENDRE EN RECETTES ET EN DÉPENSES

### RECETTES ORDINAIRES



- **Identification des différentes prestations et mise en place d'un suivi de leur plus-value pour les bénéficiaires et ce, en fonction des priorités fixées dans le cadre du PST :**
  - Par exemple, si la politique de la petite enfance est une priorité du PST, il peut être admis que le tarif des crèches ne soit pas systématiquement revu à la hausse selon l'indexation. Toutefois, le service doit rester efficace selon une vision à long terme ;
  - Établir le coût de revient du service : l'intervention du bénéficiaire dans un « taxi social », par exemple, doit tenir compte du nombre de km, du temps alloué par le personnel à la conduite et des autres frais inhérents au véhicule pour ce trajet ;
  - Déterminer l'efficacité de la prestation afin d'élargir ou de diminuer les horaires d'un service par l'examen du taux de fréquentation (examiner la fréquentation par tranche de 30 minutes en début et en fin de journée pour les services tels que les crèches, les services à la population, etc.) ;
  - Examiner l'efficacité du service en fonction de la période de l'année : faut-il maintenir une récolte de déchets verts en hiver ? ;
  - Être attentif à la plus-value de la prestation au regard du public cible ;
  - Fixer un seuil de rentabilité ;
  
- **Suivi et optimisation du recouvrement :**
  - Mise en place d'un système de carte prépayée pour les bénéficiaires (pour les crèches, etc.) ;
  - Centralisation des factures et des paiements sous la responsabilité du Directeur financier ou d'un seul service ;



- **Identification du coût de mise en œuvre et du rendement des prestations :**

La formule suivante peut être insérée dans les règlements :

$$\frac{\text{Redevance de base} \times \text{indice du mois d'octobre de l'année précédente}}{\text{Indice du mois d'octobre de l'année précédant la dernière augmentation de tarif}}$$

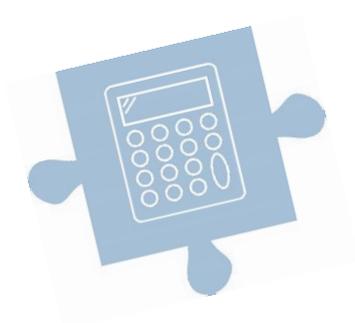
Les montants visés dans lesdits règlements sont automatiquement indexés selon l'indice des prix à la consommation au 1<sup>er</sup> janvier de l'année qui suit l'entrée en vigueur de ces derniers ;

- **Établissement d'une planification des prestations :** programmer les prestations en vue de maximiser l'utilisation du matériel ou l'intervention d'un membre du personnel. Par exemple, la planification des horaires d'intervention du « taxi social », de l'intervention des fossoyeurs le week-end, etc. ;

- **Suppression de la gratuité ou évaluation systématique de l'impact budgétaire si le Conseil communal la maintient :**

- Fin de la gratuité des locaux et du matériel (barrières Nadar, chapiteaux, luminaires, autres matériels, etc.) ;
- Instauration d'une caution et d'un état des lieux lors de la location des salles communales ;
- Paiement pour le nettoyage ;
- Paiement de la prestation du personnel communal pour la livraison et l'installation du matériel. À défaut, inviter l'utilisateur à venir chercher le matériel ;
- Intervention systématique des parents dans les projets de voyages scolaires et autres projets ;

- **Remboursement des travaux effectués pour le compte de tiers**
  
- **Fixation des tarifs et indexation régulière sur base de l'indice des prix à la consommation, notamment dans les secteurs suivants :**
  - l'accueil de la petite enfance et l'accueil extrascolaire ;
  - le milieu des Aînés ;
  - la mobilité : instauration d'un contrôle des zones bleues, mise en place d'une redevance ou installation d'horodateurs et majoration des prix ;
  - les infrastructures ;
  - les prestations administratives ;
  - la culture : monitoring des entrées des Musées et autres, maximisation des visites de groupes durant les congés et fermeture durant les périodes non-scolaires ;
  - les bibliothèques, EPN, etc. ;
  
- **Augmentation des tarifs de location :**
  - Systématisation et fixation des modalités relatives à l'indexation annuelle des tarifs de location, en prenant notamment exemple sur l'évolution des coûts énergétiques et des consommations (des salles communales, des locations immobilières, etc.) ;
  - Exonérations à éviter ;
  - Instauration d'une politique de location et de mise à disposition des bâtiments ;
  - Le prix de location doit couvrir l'ensemble des charges générées par le bien loué (forfait nettoyage, suivi des consommations, etc.).





- **Evaluation du coût réel (administratif, etc.) des taxes :**
  - Établir pour chacune des taxes et redevances un seuil de rentabilité eu égard aux coûts de mise en œuvre et aux risques potentiels de contentieux ;
  - Si le coût ne peut être compensé, la suppression de cette taxe devra être envisagée ;
  - Tenir compte de l'intérêt de la taxe : faut-il maintenir une taxe sur les « chevaux et poneys » ou sur les « distributeurs bancaires » s'il n'y en a pas ou plus sur le territoire communal ;
  
- **Adaptation des taux des taxes en fonction des maxima autorisés (indexés) dans la nomenclature des taxes communales de la Circulaire budgétaire tout en tenant compte du contexte socio-économique**
  
- **Réflexion spécifique sur les additionnels eu égard au contexte socio-économique de la Commune en cohérence avec notamment les principes de répartition du Fonds des Communes**
  
- **Mise en place d'un suivi systématique du paiement et du recouvrement :**
  - Optimiser la procédure, le calendrier d'enrôlement ainsi que le taux de recouvrement ;
  - Définir et prioriser le calendrier d'enrôlement en fonction du rendement des taxes ;
  - Systématiser l'enrôlement pour l'exercice (n) dans le calendrier (n) ;
  - Limiter la durée des plans d'apurement : un seul rappel sur la durée du plan, reprise immédiate de la procédure de recouvrement en cas de non-respect et standardisation des courriers ;
  - Supprimer la sommation (rappel sans frais) et réduire la durée de la procédure. Celle-ci se limite à un avertissement-extrait de rôle et à une mise en demeure (par recommandé) ;
  - Modifier le format de la mise en demeure afin d'y intégrer un bulletin de virement reprenant le montant total à payer (principal + frais) pour diminuer la quantité de paiements non imputés automatiquement ;
  
- **Augmentation des tarifs relatifs à la délivrance de certains documents administratifs**
  
- **Systématisation de l'étude et de l'analyse des impacts financiers directs et indirects préalablement à toute décision relative à la fiscalité locale**



- **Réévaluation régulière de la base taxable :**

- Améliorer la transmission des informations à l'Administration du Cadastre via le logiciel URBAIN ;
- Vérifier les déclarations au Cadastre introduites par les propriétaires à la fin de leurs travaux ;
- Encourager l'intervention d'un indicateur expert sur le territoire communal ;
- Vérifier les surfaces bâties et régulariser les données lors des avis de notaires concernant la vente d'immeubles ou l'octroi de prêts hypothécaires ;
- Rationaliser les opérations de recensement ;
- Mettre en place une procédure transversale pour les permis de location : intensifier la collaboration du Service logement avec les services urbanisme et comptabilité-recettes (taxes) dans le cadre du permis de location et plus généralement, entre les services et la Zone de Police, les agents de quartiers et les services de proximité ;

- **Réflexion sur l'instauration de redevances répondant au contexte socio-économique :**

- via la participation financière des entreprises implantées dans un zoning pour la réfection des voiries y attenantes ;
- via la participation des promoteurs immobiliers par la création et/ou l'entretien des aménagements proposés par la Commune (crèches, ronds-points, espaces verts, etc).

- **Etablissement de statistiques communales :** construction d'un système d'information et de consolidation des données de la Commune au travers de tableaux statistiques ce qui lui permet de faciliter l'analyse de problématiques spécifiques et de les solutionner. En matière d'irrécouvrables, des statistiques plus précises permettent notamment de mieux cibler les taxes qui posent problème et d'améliorer la situation ;



**Au niveau des subventions et des projets subsidiés, le Centre conseille plus spécifiquement les deux mesures suivantes :**

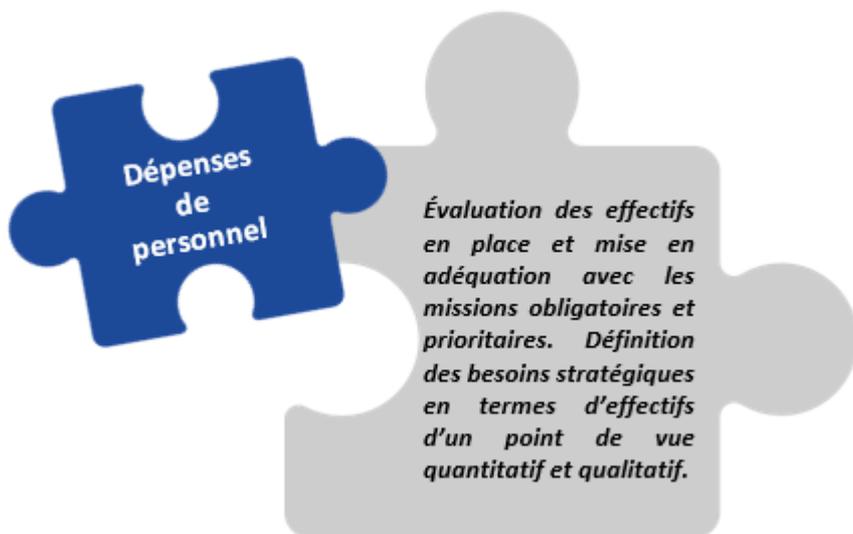
- **Optimalisation de l'utilisation des subventions :**

- Rechercher systématiquement les subsides potentiels (de personnel, de fonctionnement, etc.) liés aux activités de la Commune ;
- Rester vigilant aux limites de certains programmes de subside et à leurs implications en termes de coût net (par exemple : l'obligation d'un taux constant d'emploi pour le Maribel social, les subsides de personnel limités dans le temps, l'obligation pour la Commune d'intervenir à concurrence d'un certain montant, etc.) ;
- Mettre en place un processus de monitoring des subventions ;
- Suivre la perception et l'optimalisation du recouvrement ;
- Suivre spécifiquement et régulièrement les points APE et leur valeur ;

- **Estimation de l'impact budgétaire en termes de part propre communale avant d'adhérer à un projet subsidié :**

- Être attentif au coût réel pour une Commune lorsqu'elle s'inscrit dans un projet subventionné ;
- Estimer le risque lié à la suppression à court terme du subside ;
- Établir un plan financier du projet au regard du subside et de la capacité financière de la Commune.

# DÉPENSES ORDINAIRES



- **Vision et gestion transversale de la politique des ressources humaines en cohérence avec les entités consolidées permettant une gestion centralisée et globale :**
  - Communication et concertation entre la Commune et ses entités consolidées afin d'anticiper les mouvements de personnel avec prudence et rationalité (transmission du plan d'embauche des entités consolidées, etc.) ;
  - Constitution d'un pool commun pour les services travaux, informatique, entretien, etc. ;
  - Mutualisation des profils spécifiques entre pouvoirs locaux et en collaboration avec les autres niveaux de pouvoirs (indicateurs-experts, ingénieurs, coordinateurs de chantier, etc.) ;
- **Evaluation systématique des effectifs au regard de leurs missions et objectifs ainsi que de la qualité du service rendu :**
  - Assurer le monitoring des contrats ;
  - Établir ou restructurer l'organigramme des différents services de manière à optimiser leur rendement (au moyen d'un inventaire des compétences et besoins) ;
  - Supprimer des doubles-emplois ;
- **Centralisation et développement de synergies dans le cadre de la confection des marchés publics**
- **Définir un plan de formation :** évaluer et gérer les besoins en formation, le but étant d'accroître la productivité de certains agents et/ou de répondre aux besoins établis par le plan d'embauche
- **Fin des mises à disposition de personnel à titre gratuit et des prestations gratuites du personnel communal**
- **Limite et maîtrise des avantages non-obligatoires octroyés au personnel** (chèques repas, assurance hospitalisation, l'attribution d'un forfait pour l'indemnité kilométrique, téléphone, etc.)
- **Engagement sur fonds propres du personnel enseignant uniquement si la trajectoire budgétaire est en équilibre et la balise du coût net de personnel respectée**

## - Mise en place d'un plan d'embauche pluriannuel :

Selon les prescrits de la Circulaire, **ce plan prendra en compte les nouveaux recrutements, les remplacements, les départs à la retraite, les promotions, les évolutions de carrière et les nominations.** Il sera établi lors de chaque nouvel exercice budgétaire. **L'OBJECTIF est d'établir une VISION À LONG TERME de l'évolution du personnel, du vieillissement des agents au regard de la pyramide des âges et des besoins du service :**

- Les prévisions du personnel doivent refléter l'effectif réellement actif avec une stabilisation de la masse salariale à euro courant, tout en intégrant les besoins réels des différents services (emplois dits « stratégiques »<sup>1</sup>) ;
- Planification des engagements et réorganisation des services en lien avec les départs naturels :
  - Utiliser l'économie dégagée suite aux départs naturels pour financer le plan d'embauche. Prévoir, par exemple, le remplacement à hauteur de 20,00 % de la masse salariale du départ ;
  - Fusionner le service informatique de la Commune et d'une entité consolidée suite au départ du dernier agent en charge de ce domaine au sein de cette dernière ;
  - Avant le départ d'un agent à la pension, planifier le partage de l'expérience en anticipant la transmission des informations, etc.;
- Non-remplacement systématique du personnel contractuel et statutaire hors personne normée et/ou exerçant des missions obligatoires :
  - Mener une réflexion sur le personnel en congé de maladie de longue durée et sur l'absence d'un agent de plus de 55 ans ;
  - Favoriser davantage les synergies entre la Commune et ses entités par la mobilité du personnel : prévoir l'insertion dans le contrat de travail d'une clause stipulant expressément que la condition de travail relative au lieu de travail revêt pour les parties un caractère accessoire et peut, dès lors, faire l'objet d'une modification unilatérale par l'employeur ;
- Identification du coût des remplacements ;
- Réflexion liée aux modalités d'écartement ;



<sup>1</sup> Les emplois dits « stratégiques » concernent notamment la gestion des ressources humaines, la finance et le budget, les marchés publics, l'informatique, etc.



## - Maitrise de l'absentéisme :

- Renforcement du contrôle médical (afin de lutter contre les abus), mise en place d'une procédure définie et effective. Une analyse doit être réalisée en interne afin d'améliorer ces contrôles en utilisant plusieurs critères, dont l'indice de Bradford<sup>2</sup>, le type de prestations, la moyenne des absences, la fréquence des absences du lundi et du vendredi, etc. :
  - Par exemple, systématiser une vérification après la deuxième absence pour maladie de plus de 4 jours sur l'année concernée ;
  - Recourir à une société spécialisée en contrôle de maladie ;
- Réduction des accidents du travail par la mise en œuvre d'une politique de prévention en collaboration avec le SIPP et l'assureur ;
- Aménagement du temps et du poste de travail (mi-temps médical, chaise de bureau adaptée au problème de dos, etc.) ;
- Réflexion à mener sur les absences de longue durée ;
- Équipe mobile pour lisser l'absentéisme de certains services ;



## - Optimalisation des subsides à l'emploi :

- Veiller au maintien du volume de l'emploi Maribel, APE, etc. afin de continuer à bénéficier des subsides ;
- Établir un monitoring de l'utilisation des subsides en vue d'éviter le double subventionnement et à terme, le remboursement des montants trop perçus ;
- Mettre en place un monitoring du coût net du personnel subsidié ;
- Se tenir informer des différentes réformes en cours et en assurer le suivi ;

## - Réévaluation et réflexions sur le règlement de travail et le système d'heures supplémentaires :

- Réforme du système d'heures supplémentaires : mise en place d'un suivi mensuel et d'une modalité de résorption des heures :
  - Plafonner leur nombre maximum (tout agent disposant d'un nombre total d'heures supplémentaires supérieur à x heures devra les épurer dans le mois) ;
  - Fixer des récupérations à des moments précis (afin de ne pas affecter la continuité et le bon fonctionnement du service) ;
- Réflexion sur les prestations extraordinaires du personnel eu égard à leur disponibilité, leur charge de travail et le coût :
  - Pour les heures supplémentaires prestées en horaire de soirée, de nuit et de week-end, une forfaitarisation pourrait être envisagée ;
  - Limiter l'usage du sursalaire et du forfait d'heures. Éviter l'addition des deux ;
  - Distinguer le type de gardes (hivernale, de maîtrise, etc.) et les limiter dans le temps :
    - Limiter la garde hivernale sur la période novembre-mars et limiter le nombre d'ouvriers de garde au strict nécessaire ;
    - Examiner les principales causes de rappel la nuit et le week-end (problèmes d'alarmes, etc.) ;
  - Planifier anticipativement les missions par des ordres de missions ou des formulaires et mettre en place un système de justification/de contrôle à posteriori pour ces interventions ;

<sup>2</sup> Cette méthode tient compte du nombre de jours de maladie sur une période donnée et de la fréquence des périodes de maladie.

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

- **Solliciter certaines informations auprès du SPF Pensions :**

- Afin de connaître le **déficit de solidarité** du Pouvoir local, il convient d'établir le ratio entre les statutaires actifs et les statutaires pensionnés. Ces résultats permettent d'identifier la politique de nomination à mettre ou non en place ;
- Vérifier l'exactitude du personnel pensionné pris en compte dans le calcul du montant des cotisations à payer par le Pouvoir local ;
- Rester vigilant quant à l'évolution à la hausse des coefficients des cotisations de solidarité et de responsabilisation ;
- Demander systématiquement les dernières prévisions de la cotisation de responsabilisation à l'Administration fédérale ;



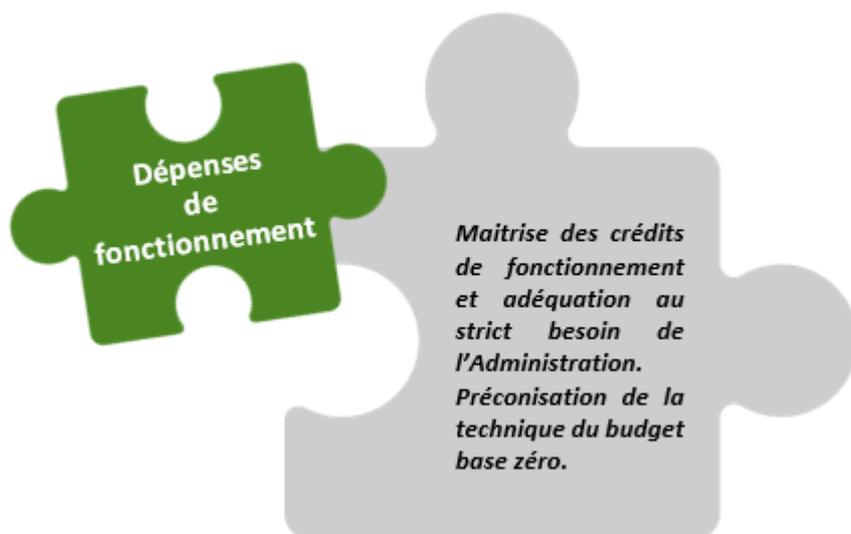
- **Prévision de l'augmentation des taux de cotisations de pension :**

- Intégrer les dernières prévisions de ces cotisations (phasage inclus) dans le tableau de bord en vue d'établir des projections réalistes et de mettre en lumière un exercice éventuellement problématique ;
- En établissant un budget-vérité, possibilité de constituer des provisions afin d'anticiper les futures hausses des cotisations de pensions ;

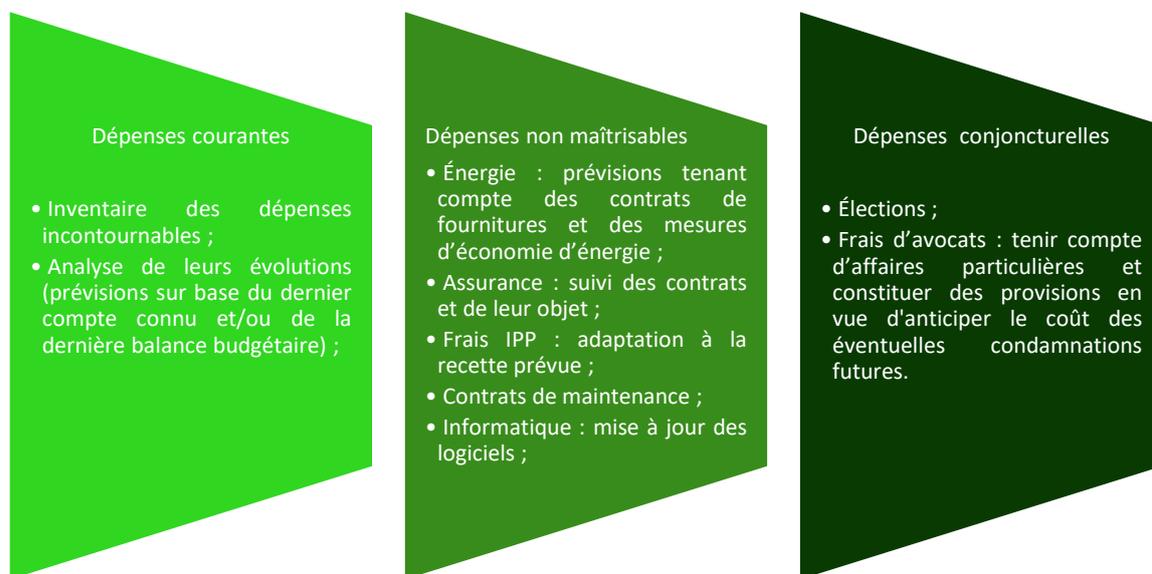
- **Dans le cadre du second pilier de pension :**

- Réaliser une étude sur le coût de l'établissement du second pilier ;
- Intégrer les résultats dans le tableau de bord pour une vision réaliste à moyen terme ;
- Rester attentif aux conditions (date, pourcentage, modalités, etc.) pour obtenir la prime régionale et l'incitant fédéral ;
- Limiter le caractère rétroactif si un second pilier est mis en place.





- **Distinguer les trois types de dépenses de fonctionnement suivantes :**



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

- **Maîtrise des dépenses non obligatoires en lien avec les différentes manifestations :**

- Établir un recensement des primes, des allocations, des cadeaux, des évènements et des folklores ;
- Fixation d'un budget global annuel pour les manifestations à répartir en fonction des priorités ;
- Analyse des demandes de subventions directes et indirectes à la lumière de la situation de l'entité, de l'association ou de l'ASBL. L'objectif est d'éviter les doubles-subventionnements d'évènements : en dépenses de fonctionnement et via un subside pour une ASBL par exemple ;

- **Les dépenses liées aux frais de réception et de représentation doivent rencontrer l'intérêt général**

- **Patrimoine immobilier :**

- Inventorier les bâtiments de la Commune et de ses entités consolidées ;
- Centraliser la gestion des terres agricoles (à l'instar de ce qui est mis en place par le Département de la Nature et des Forêts) ;
- Entamer une réflexion portant sur les frais de fonctionnement des bâtiments mis à disposition ou en location ;
- Rationaliser la répartition et l'utilisation des bâtiments : rassembler les services communaux dont le fonctionnement ne nécessite pas une implantation géographique décentralisée afin de réduire les frais de déplacement et de consommation d'eau, de gaz, d'électricité et de combustibles de chauffage ;
- Mener une réflexion sur la possibilité de rationaliser le nombre d'implantations scolaires, des bibliothèques, des plaines, des garderies, de l'accueil extra-scolaire, etc. ;
- Adapter les contrats d'assurances et les diverses factures en fonction des modifications de la taille du parc immobilier et des investissements économiseurs d'énergie ;
- Installer des compteurs à budget ou compteur individuel dans les logements de transit et d'urgence ;
- Installer un système de détection et/ou d'alerte pour minimiser les risques de surconsommation (fuites d'eau, etc.) ;
- Réévaluer annuellement les biens du patrimoine immobilier en fonction de l'indice ABEX (adaptation à l'évolution du prix de la construction) ;





- **Définition d'une politique de consommation et de facturations énergétiques :**

- En complément à l'inventaire du patrimoine immobilier, réaliser un audit énergétique des différentes consommations et élaborer un programme d'efficacité énergétique dans lequel sont listés les différents investissements économiseurs d'énergie à envisager ;
- Mettre en place un suivi de la rentabilité des investissements économiseurs d'énergie après un an ;
- Établir un contrôle et un suivi mensuel des consommations = **un cadastre énergétique** :
  - Système de régulation du chauffage à adapter (par exemple, un horaire jour/nuit, en fonction du type de bâtiment et pour les bâtiments inoccupés) ;
  - Isolation des conduites ;
  - Isolation de la toiture ;
  - Étanchéité de l'air : remplacement des joints d'étanchéité des fenêtres ;
  - Stratification : installation d'un ventilateur au plafond pour ramener l'air chaud vers le bas de la pièce ;
  - Réfrigérateurs : les écarter légèrement pour faciliter la circulation de l'air chaud du condensateur et améliorer leur performance énergétique ;
  - Remplacement de certains luminaires ;
  - Recours au chauffage électrique de dépannage doit être exceptionnel ;
  - Limitation de l'éclairage des bâtiments administratifs aux périodes d'occupations ;
  - Etc.
- Prendre en compte les consommations réelles dans le cadre de la fixation des acomptes sur les factures énergétiques, en particulier avec les centrales d'achats ;
- Responsabiliser les chefs de service quant à la consommation des crédits budgétaires et conscientiser le personnel au niveau de l'économie énergétique, de l'économie de papiers, etc. ;

- **Amélioration de la gestion du parc automobile :**

- Inventaire et suivi précis du nombre de véhicules et de leurs missions effectives afin de mieux contrôler leur utilisation et leur vieillissement : imposer à chaque conducteur de remplir un carnet de bord avec les kilomètres et leurs justifications. En outre, une réflexion sur un système de géolocalisation peut être menée afin d'établir la rentabilité de l'utilisation du charroi ;
- Pour tout nouveau besoin ou pour tout remplacement d'un véhicule, analyser la situation en tenant compte des différentes possibilités à disposition (utilisation des véhicules des entités sans affectation, achat sur fonds propres, *leasing*, *renting*) ;
- Éviter les possibilités de retour au domicile avec le véhicule de service ;



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

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

- **Application d'un coût-vérité immondices d'au moins 100 % (maximum 110 %) :**

- Assurer une meilleure communication lors de la délivrance du calendrier des collectes sélectives ;
- Développer des actions de sensibilisation sur le compostage et la prévention des déchets de manière générale lors de toutes les manifestations environnementales ;
- Organiser une campagne de sensibilisation au sein de l'administration pour réduire les déchets dans ses bâtiments ;
- Développer des actions spécifiques pour sensibiliser à la gestion des déchets au niveau des écoles et des quartiers des logements sociaux ;
- Lutter contre les dépôts clandestins avec fouille et application systématique de sanctions administratives ;
- Mettre fin à la distribution gratuite de sacs ;
- Mener une réflexion sur l'augmentation du prix des sacs poubelles dans le respect des processus de facturation adoptés par l'Intercommunale de déchets ;
- Limiter l'offre d'un système d'encombrants à la demande. Sensibiliser le citoyen au système mis en place tel que les ressourceries dans la Province de Liège et de Namur ;

- **Meilleure maîtrise des coûts de fonctionnement liés à des prestations du personnel :**

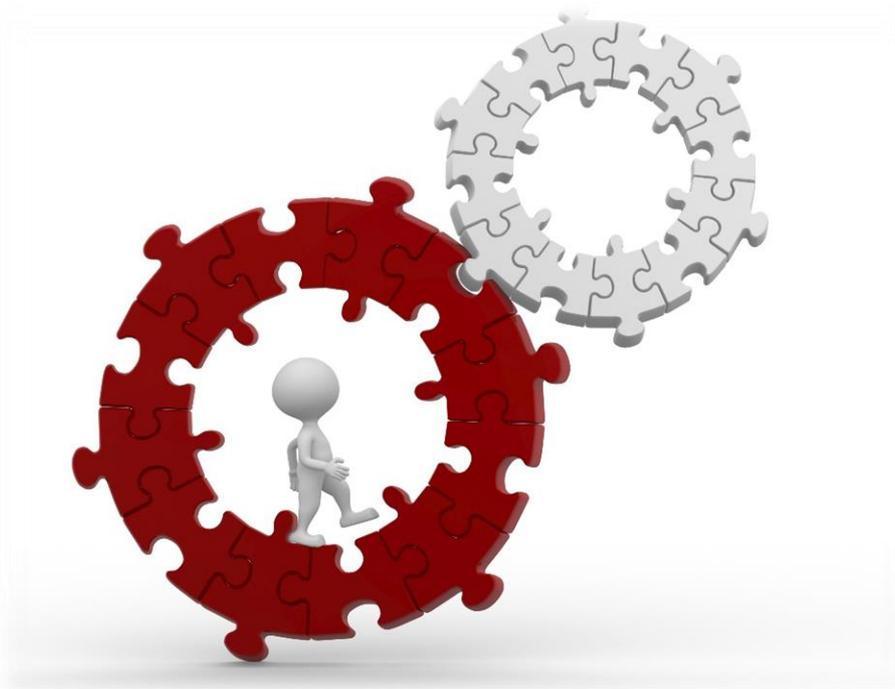
- Limiter la masse d'habillement à la norme ;
- Conditionner les frais de déplacement à des justificatifs et à un contrôle du supérieur hiérarchique. Il convient d'éviter les forfaits ;
- Informatiser les procédures ;

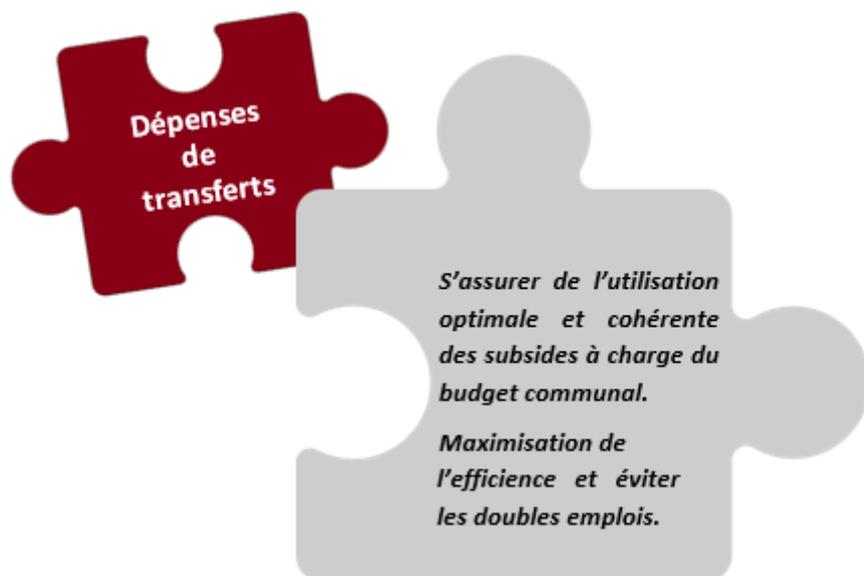
- **Réalisation d'un catalogue de fournitures fermé portant sur les achats de matières consommables ou les services. Rationaliser les commandes en synergie entre la Commune et ses entités consolidées**



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

- Optimiser la gestion des stocks (technique, entretien, administratif, etc.) et des commandes ;
- Supprimer les doubles-emplois ;
- Procéder à la révision des marchés de téléphonie et de son utilisation ;
- Limiter les accès Internet ;
- Limiter les frais d'impression : suppression des cartouches couleurs, impression recto/verso obligatoire, suppression des imprimantes individuelles, favoriser le papier recyclé, utiliser les logiciels de gestion du courrier, etc. ;
- Recourir à la numérisation pour limiter les charges de fonctionnement :
  - chèques-repas électroniques ;
  - abonnements, les journaux, les livres ;
  - facturation électronique pour une diminution du volume traité et réduction des délais de paiements ;
  - délivrer certains documents administratifs au moyen de guichets en ligne ou par des distributeurs/machines automatiques ;
- Regrouper différents avertissements extraits de rôles d'un contribuable dans un courrier afin de limiter les coûts d'envois postaux ;
- Entamer une réflexion sur l'opportunité du maintien de certains abonnements ;
- Rationaliser le coût du bulletin communal : diminuer le nombre de parutions, favoriser une production en interne ou développer une numérisation, transmettre aux citoyens un formulaire à remplir s'ils préfèrent recevoir une version numérique plutôt que papier, etc. ;
- S'inscrire dans la dynamique des « *Smart City* », de l'e-Box.





- **Lister les différentes entités consolidées, ASBL, associations, Maison de jeunes/quartier/sportif, Centre culturel, etc. et identifier les montants des dotations versées sur les cinq dernières années :**
  - o Ce travail a pour objectif de mettre en évidence les dotations versées et de mettre en perspective le budget communal au regard de l'évolution à la hausse ou la baisse des interventions communales ;
  - o Fixer un coefficient d'évolution de l'intervention communale et/ou un montant maximal ;
  - o Réaliser un inventaire des subventions facultatives accordées et veiller à leur bienfondé ;
- **Estimation des frais indirects supportés par la Commune (dépenses de fonctionnement, dotation extraordinaire, etc.) afin de les considérer dans le montant total octroyé aux différents organismes (entités consolidées, ASBLs, etc.)**

- **Systématisation de la mise en place d'un suivi budgétaire de toutes les entités à charge en tout ou en partie du budget communal et en assurer l'information au Conseil communal :**
  - o Établir un suivi systématique proportionnel à l'importance de la dotation communale ;
  - o Contrôler les entités consolidées et les activités qu'elles souhaitent développer afin de ne pas créer de besoins complémentaires, des charges financières supplémentaires et éviter les doubles-emplois ;
  - o Systématiser l'établissement d'un plan d'embauche des entités consolidées, approuvé par le Conseil communal après concertation, afin d'éviter les doubles-emplois ;
  - o Affectation d'un commun accord des bonis des comptes des entités ;
  - o Évaluation permanente des fonds de réserves et provisions des entités consolidées ;
  - o La création ou l'extension de tout service de l'entité consolidée doit se faire sur base d'un plan financier et présenter un équilibre recettes – dépenses ou du moins, un déficit admissible en cohérence avec le PST et ces projets ;
  - o Identification des déficits cumulés éventuels et définition d'un plan de résorption avec les responsables de l'entité consolidée au moyen de mesures de gestion et de rationalisation des missions de l'entité ;
  - o **Dotation au CPAS :** le Centre recommande à la Commune de limiter l'accroissement de la dotation communale, dans la mesure du possible à l'augmentation de l'aide sociale, soit au coût net des missions prioritaires du CPAS. Toute autre augmentation doit être compensée par la mise en œuvre de mesures.

**En vue d'optimiser le rôle de Tutelle de la Commune sur les travaux budgétaires de son CPAS, le Centre a développé une grille d'analyse disponible ci-après aux pages 45-51.**



# ***GESTION DE LA TRÉSORERIE ET DE LA DETTE***

- **Analyser le profil de dette et diversification du portefeuille afin de minimiser les risques**
- **Mettre en place une politique dynamique de gestion active de la dette consolidée et à consolider**
- **Assurer le suivi des charges de dette se rapportant à des dépenses extraordinaires financées par emprunts :**
  - Principe du non-rallongement des emprunts déjà allongés lors d'opérations antérieures et qui auraient déjà, de ce fait, dépassé la durée de vie du bien concerné ;
  - Analyser l'opportunité de rembourser les soldes de certains emprunts sans indemnité de rupture de crédit en utilisant une partie des bonis des exercices antérieurs ;
  - Identifier les encours de la dette relative à un bien qui serait sorti du bilan de l'entité ;
- **Limiter la durée des emprunts à la durée d'amortissement du bien**
- **Le budget doit présenter des inscriptions budgétaires au plus près de la réalité** et ce, en fonction de l'évolution des taux de charges d'intérêts (il n'y a généralement pas d'amortissement à prévoir la 1<sup>ère</sup> année) équivalente :
  - à six mois pour les nouveaux emprunts à contracter au cours de l'exercice pour des investissements non subsidiés ;
  - à trois mois pour les nouveaux emprunts à contracter au cours de l'exercice pour les investissements subsidiés ;Cette « règle » des 3 ou 6 mois d'intérêts concerne exclusivement les nouveaux emprunts de l'exercice, à l'exclusion des emprunts antérieurs réinscrits ;



- **Instaurer un suivi rapproché de l'évolution de la trésorerie** mais aussi rationaliser la gestion des comptes bancaires et mobiliser toutes les ressources financières libres d'utilisation au niveau de la Commune et de ses entités consolidées ;
- **Instaurer une convention de trésorerie entre la Commune et ses entités consolidées**
- **Fixer un calendrier de liquidation des différentes dotations communales en référence à leurs besoins respectifs en fonds de roulement**
- **Mener une réflexion sur le suivi des dotations ainsi que l'utilisation des fonds de réserves et provisions**
- **Assurer un suivi rapproché des contentieux et provisionner anticipativement le risque de paiements de dommages et intérêts**
- **Rester vigilant quant aux informations des Intercommunales relatives à l'inscription budgétaire des dividendes.** En l'absence de notification de prévisions, il convient de se référer aux montants réellement perçus au cours des exercices précédents ;

- **Il est essentiel de prioriser les projets d'investissements et de planifier leur mise en œuvre afin de présenter une balise respectée au terme de la législature en 2024.** Selon les prescrits de la Circulaire budgétaire, les Communes sous plan de gestion doivent respecter une balise d'investissements pluriannuelle de 100,00 ou 160,00 €/an/habitant ;
- **Fixer une enveloppe d'investissements maximale pour les entités consolidées** laquelle doit prendre en compte les projets du PST (enveloppe = soit la moyenne des petits investissements sur la précédente législature, soit un forfait) et en suivre l'exécution ;
- **Privilégier les investissements sur fonds propres** afin de stabiliser la charge de dette (pour des investissements ne dépassant pas 40.000,00 € à l'indice pivot 138,01 ou pour des investissements amortissables en maximum cinq ans sans pour autant mettre à mal la trésorerie).



# SYNERGIES AVEC LES ENTITÉS CONSOLIDÉES

*« Une synergie est une volonté commune et partagée de gérer ou de réaliser un service, une action, un projet ou une mission ensemble ou encore de confier à une des institutions locales la réalisation ou la gestion d'un service, d'une action, d'un projet ou d'une mission en vue d'opérer des économies d'échelles, d'accroître l'efficacité organisationnelle et de viser l'efficience du service public tout en respectant les missions et de l'autonomie de chacun »<sup>3</sup>.*

- Centralisation des **emprunts** par la Commune ;
- Instauration de **marchés** conjoints :
  - assurances ;
  - maintenance et matériel informatique ;
  - denrées alimentaires ;
  - marchés d'avocats et d'huissiers (pour le recouvrement notamment) ;
  - fournitures de bureau ;
  - petit matériel d'entretien ;
  - médecine du travail ;
  - fournitures énergétiques ;
  - matériel du service technique ;
  - téléphonie ;
- Regroupement ou rapprochement de certaines **activités** afin d'avoir une vision transversale des compétences :
  - marchés publics ;
  - gestion du charroi ;
  - gestion patrimoniale ;
  - service GRH ;
  - service technique et travaux ;
  - service urbanistique ;
  - service informatique ;
  - cellule S.I.P.P. ;
- Renfort de la politique d'**achats** groupés ;
- Gestion commune du **patrimoine privé et des assurances** ;
- Gestion de certains **services** en supracommunalité (actions menées dans le secteur sportif, culturel et social, tourisme, etc.) ;
- Collaboration accrue avec les Provinces dans certaines **actions** (indicateurs-experts, socioculturelles, etc.) ;
- Un seul **pouvoir organisateur** par service rendu aux citoyens (exemples : crèches, écoles, etc.).

---

<sup>3</sup> Circulaire budgétaire 2019, pp.8-9.



## FOCUS



- Réflexion sur la **tarification** des garderies, des plaines de jeux et des stages
- Calcul du **taux de fréquentation** et réflexion sur une réorganisation, une rationalisation du nombre de sites et des plages horaires, etc. : si le taux de fréquentation est faible il convient d'opter pour une réduction des plages horaires et/ou la **fusion** de plusieurs garderies en un seul site est à envisager ;
- Analyse de l'offre d'autres services équivalents sur le territoire communal et environnant pour établir le **besoin réel** sur la Commune
- Évaluation du **coût net** et diminution éventuelle du nombre de plaines organisées, notamment en dehors des grandes vacances
- **Reconnaissance par l'ONE** de l'ensemble des garderies
- Maximisation du recours à des **emplois étudiants** et ce, en fonction de leur formation
- **Limitation des avantages tels que des chèques-repas pour le personnel saisonnier**
- **Facturation des repas**



- Analyse de l'évolution des recettes parallèlement aux dépenses
- Révision régulière et indexation des tarifs dans le respect des normes ONE :
  - o En dehors du tarif journalier qui dépend du revenu des parents, le Centre conseille que la contribution de ces derniers pour les frais supplémentaires non prévus dans ce tarif soit facturée au prix coûtant ;
  - o Pour rappel, le milieu d'accueil peut facturer aux parents, **en supplément**, les services non compris dans leur participation financière à savoir la **fourniture de vêtements et de langes, de médicaments ou la fourniture d'aliments de régime** ;
  - o Dans tous les cas, il est recommandé d'établir et de **suivre l'évolution du coût net d'une place d'accueil eu égard à l'ensemble de ses composants** ;
- Réflexion quant à l'optimisation des heures d'ouvertures aux heures minimales demandées par l'ONE voire à la satisfaction de la demande et eu égard aux taux de fréquentation :
  - o Les horaires d'ouvertures minima sont les suivants :
    - Du lundi au vendredi de 7h30 à 17h30 ou 18h maximum en fonction de la fréquentation ;
    - Durant 10 heures par jour ;
    - 220 jours par an ;
  - o Il convient également de revoir le nombre de jours minimum obligatoires par semaine pour les enfants de la crèche moyennant le respect des normes ONE (c'est-à-dire, au moins trois journées sur la semaine) ;
  - o La crèche pourrait fermer ses portes pendant les périodes de vacances scolaires : une à deux semaines à Noël, une semaine à Pâques et deux à trois semaines pendant les grandes vacances, en référence aux taux de fréquentation observés pendant ces périodes ;
- Une attention particulière doit être portée sur certaines dépenses de fonctionnement spécifiques :
  - o Achats de denrées alimentaires ;
  - o Frais des bâtiments et coûts énergétiques ;
  - o Frais d'honoraires du personnel médical et paramédical ;
  - o Coûts liés aux services du personnel (frais de formation, déplacements, assurances) ;
  - o Frais d'animation ;
  - o Produits de blanchissage et petit matériel de buanderie ;
  - o Frais d'entretien et de location de vêtements de travail ;
  - o Frais administratifs et autres assurances que celles liées au personnel ;
- Suivi de la planification de la présence des enfants un mois à l'avance en vue de prévoir le personnel strictement nécessaire : optimiser la fréquentation et répondre au mieux aux besoins ponctuels des parents notamment par l'utilisation de feuilles justificatives.

## E. CATALOGUE SPÉCIFIQUE : CPAS

### *Préambule : les missions du CPAS*



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

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



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

### **Rappel**

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

La loi<sup>4</sup> prévoit que le CPAS crée, là où cela se révèle nécessaire et, le cas échéant, dans le cadre d'une programmation existante, des établissements ou services à caractère social, curatif ou préventif, les étend et les gère.

### **Le législateur impose, toutefois, des contraintes aux initiatives des CPAS :**

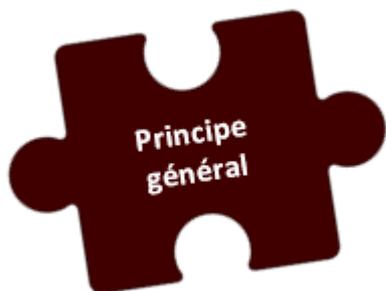
- la nécessité de la création ou de l'extension d'un établissement ou d'un service doit résulter d'un dossier qui comporte un examen des besoins de la Commune et/ou de la Région et sur les établissements ou services similaires déjà en fonction, une description du fonctionnement, une évaluation précise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

### **EXEMPLES**

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

<sup>4</sup> Article 60§6 de la Loi du 8 juillet 1976 organique des Centres Publics d'Action sociale

# ***Introduction : élaboration d'un budget***



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

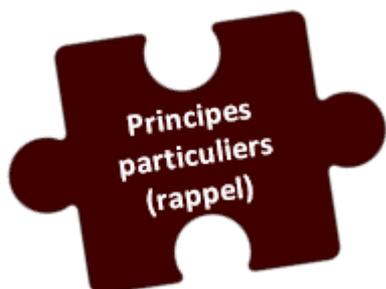
Les éventuels bonis qui seraient constatés aux comptes doivent servir à maintenir, voire diminuer l'évolution de ladite dotation pour aider la Commune à atteindre et garantir l'équilibre. Ainsi, aucune alimentation ou création de provisions et/ou fonds de réserve ne pourra être réalisée qu'après concertation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

En outre, il convient d'établir le coût net de l'Aide Sociale en lien avec le nombre de RIS et son évolution ainsi que la charge de travail et les effectifs en assistants sociaux et le coût net de l'Action Sociale en lien avec le nombre d'articles 60§7 et 61 et son évolution ainsi que la charge de travail et les effectifs en place.

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.

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

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



**Sauf déclaration volontairement inexacte ou incomplète de la part du bénéficiaire telle que visée à l'article 98, § 1<sup>er</sup>, alinéa 5, de la loi du 8 juillet 1976 organique des Centres Publics d'Action Sociale, le droit à recette n'est constaté, lors d'une décision de récupération de l'Aide Sociale prise sur base**

de la même loi, que lorsque le débiteur dispose de revenus supérieurs à la quotité inaccessibles ou insaisissable définie aux articles 1409, 1409bis, 1410 et 1411 du Code judiciaire ;

#### Créances douteuses :

- Crédit budgétaire : ne pas conserver indéfiniment des créances douteuses (accumulation à l'actif de créances sociales = impact négatif sur la trésorerie) ;
- Solution : créer et alimenter une provision pour créances douteuses, sur base d'un pourcentage des recettes attendues ;
- Si mise en irrécouvrable (dépenses), utilisation de la provision d'un montant équivalent (recettes) ;
- Réestimation annuelle du montant des créances douteuses et reprise.



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

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

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



En vue d'optimiser le rôle de Tutelle de la Commune sur les travaux budgétaires de son CPAS, le Centre a développé une grille d'analyse disponible ci-après aux pages 45-51.

# ***Détermination et planification des mesures à prendre au niveau des missions légales générales***



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

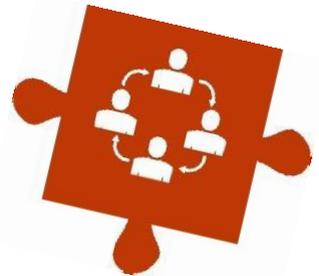


- **Maîtriser l'évolution de la dotation communale.** Elle doit évoluer tout au plus, en cohérence avec les coûts nets de l'Aide Sociale (fonction 831) et de l'Action Sociale (réinsertion fonction 84511) sauf politique sociale spécifique considérée comme prioritaire en concertation avec la Commune ou charges nouvelles transférées par d'autres niveaux de pouvoir et non couvertes par le transfert de moyens équivalents (*Circulaire 2019 relative aux entités sous suivi du Centre*) ;
- **Maximaliser la dotation du Fonds spécial de l'Aide Sociale** en veillant à garder un nombre minimal de travailleurs sociaux statutaires au sein du CPAS en vue de maintenir au maximum la recette liée au FSAS)
- **Veiller, autant que faire se peut, à obtenir un résultat nul (soit R = D) et assurer un suivi structurel et régulier (gestion de projets) concernant les subventions relatives aux projets suivants :**
  - o le Fonds Gaz Electricité ;
  - o la participation et activation sociale (« PAS ») ;
  - o les garanties locatives ;
- **Valoriser les recettes liées aux PIIS et aux DIS et suivre mensuellement les justificatifs au travers du rapport unique**
- **Pour rappel, la gestion et la conservation des biens des personnes expulsées font partie des missions légales des CPAS ; attention particulière doit être portée sur le fonctionnement et la communication des ventes publiques en vue d'une augmentation des résultats de celles-ci**





- Établir une position claire du Conseil de l'Action Sociale, des processus et un cadre précis régissant l'octroi des aides sociales récupérables, le type de ces aides et leurs récupérations afin d'optimiser celles-ci
- Rappeler au Conseil de l'Action Sociale que l'Aide Sociale est une aide :
  - o Subsidiaire, c'est-à-dire qu'elle est accordée uniquement si le demandeur d'aide ne peut pas, par ses propres moyens, vivre conformément à la dignité humaine ;
  - o Résiduaire, c'est-à-dire qu'elle intervient en dernier recours, quand aucune autre aide ne peut être accordée (résiduaire par rapport aux autres droits : chômage, allocations familiales, pensions, etc. mais aussi par rapport à la solidarité familiale) ;
- Suivre les crédits budgétaires au CAS en parallèle avec les décisions d'octroi
- Tenir régulièrement informer le CAS sur les créances douteuses et les récupérations d'aide
- Analyser les subventions facultatives accordées par le CPAS et s'assurer de la nécessité de celles-ci (autosuffisance suite aux activités engendrées) et limiter/supprimer celles-ci
- Établir le coût net de l'Aide Sociale en lien avec le nombre de RIS et son évolution ainsi que la charge de travail et les effectifs en assistants sociaux
- Donner aux travailleurs sociaux l'accès aux informations disponibles sur la Banque carrefour de la sécurité sociale (BCSS) en vue de réaliser plus aisément l'enquête sociale et de mieux détecter les fraudes aux revenus et au domicile
- Standardiser le processus de gestion des demandes d'aide sociale



- **Optimaliser le contrôle des paiements de l'Aide Sociale :**
  - Poursuite du recours aux juridictions du travail afin de défendre les intérêts financiers du CPAS en cas de contentieux ou de fraude ;
  - Amélioration de l'analyse de la jurisprudence permettant de diminuer le recours à l'Aide Sociale pour certains types de dépenses (par exemple : frais de gestion des administrateurs de biens) ;
  - Systématisation des vérifications des remboursements de l'aide médicale aux hôpitaux au regard des prescriptions légales ;
  - Accélération et simplification de la procédure d'envoi des mises en cause des autres organismes de paiement d'allocations sociales ;
  - Optimisation de la procédure de recours aux débiteurs d'aliments ;
  
- **Veiller à ce que le montant des frais de tutorat soit, tout au plus, égal au montant des subventions y relatives.** La subvention ex fédérale : 250,00 €/mois/ETP et la subvention régionale : maximum 15,00 € par jour de prestation (enveloppe fermée de 13,33 €/jour) ;
  
- **Mettre en place des collaborations avec l'Agence locale pour l'emploi (ALE).** Par exemple : la prise en charge de la formation au permis de conduire, les contacts avec les entreprises, etc. ;
  
- **Collaborer avec les associations Chapitre XII**
  
- **Mise en place d'incitants à la diminution des dépenses liées à la garantie locative :**
  - Instauration de la procédure : dépôt de la garantie locative sur un compte bloqué ;
  - Intervention d'un prospecteur qui vérifie la salubrité du logement, etc. si le bénéficiaire accepte un logement malgré un rapport négatif du prospecteur vis-à-vis du logement donné en location, il ne bénéficie pas de l'aide du CPAS ;





### - **Concernant les RIS étudiant :**

- Il est essentiel d'examiner, entre-autres, l'implication et la relation avec les parents en vue de faire la distinction entre une rupture des relations ou un conflit (conciliation familiale, enquête sur les finances des parents à la Banque-Carrefour, collaboration avec les autres CPAS si les parents résident dans une autre Commune, etc.). Le RIS est accordé au jeune s'il y a rupture effective ;
- Il est recommandé de notifier préalablement aux parents qu'une aide sera accordée à l'enfant ou à tout le moins notifier aux parents qui ne sont pas domiciliés dans la Commune en vue de récupérer éventuellement auprès de ceux-ci l'aide octroyée ;
- Il est préconisé de réaliser une analyse systématique de la situation des débiteurs alimentaires ;
- En vue de ne pas prolonger exagérément la durée des études, il est conseillé que les étudiants suivent au moins 60 crédits/temps et réussir au moins 45 crédits ;
- Si le CPAS propose des cours de rattrapage, ces frais de remédiation doivent être valorisés sur le subside octroyé par le SPP Intégration sociale « participation et activation sociale »<sup>5</sup> ;
- Il est également préconisé :
  - de déterminer des limites au niveau de l'âge et des limites quant aux études poursuivies lorsqu'on possède déjà un diplôme qualifiant ;
  - de mettre en place un Comité spécial de l'aide en vue de traiter les cas particuliers, qu'il s'agisse de redoublements, de changements d'orientation ou de circonstances familiales particulières ;
  - durant la période où l'étudiant perçoit un revenu (travail d'étudiants pendant les vacances par exemple), le RIS doit lui être automatiquement retiré ;

---

<sup>5</sup> Arrêté royal du 10 janvier 2017 portant des mesures de promotion de la participation et de l'activation sociale des usagers des services des Centres Publics d'Action Sociale pour l'année 2017.

- Fixer, lors de l'élaboration des travaux budgétaires, le nombre maximum d'art. 60§7 et 61 en fonction de la capacité budgétaire du CPAS
- Établir le coût net de l'Action Sociale en lien avec le nombre d'articles 60§7 et 61 et son évolution ainsi que la charge de travail et les effectifs en place
- Optimaliser les dispositifs articles 60§7 moyennant facturation du coût net de ces emplois
- Une circulaire du 16 mai 2007 du Ministre régional des Affaires intérieures et de la Fonction publique recommande de se référer au salaire minimum interprofessionnel applicable au secteur privé dans le cas de travailleurs engagés par les CPAS sur base de l'article 60,§7 de la loi organique. Légalement, le salaire minimum interprofessionnel doit être respecté mais rien d'autre n'a été défini par le législateur :
  - Appliquer stricto sensu ces recommandations ;
  - Réfléchir sur l'octroi ou non des chèques-repas, un treizième mois, etc. ;
  - En outre, le contrat de travail article 60§7 étant octroyé en lieu et place d'un revenu d'intégration, l'obligation prévue au point IV.2. de la Circulaire ministérielle relative à la prime régionale à la constitution et au développement d'un second pilier de pension pour les agents contractuels ne s'applique pas à ceux-ci ;
- Instaurer une carte médicale
- Mettre en place des conventions avec les médecins et les pharmaciens (établissement d'une liste de médicaments)
- Privilégier les prescriptions de médicaments génériques
- Porter une attention particulière sur l'assurance obligatoire (le bénéficiaire est en ordre/pas en ordre de mutuelle, etc.)
- Inciter les aînés à rentrer un dossier en vue de recevoir une allocation pour l'aide aux personnes âgées (APA)<sup>6</sup> en vue du maintien à domicile

---

<sup>6</sup> <https://handicap.belgium.be/fr/mes-droits/allocation-aide-personnes-agees.htm>



- Privilégier l'engagement de nouveaux agents en synergie avec la Commune et/ou dans des fonctions de gradués spécifiques assistants sociaux et d'éducateurs afin de justifier les subventions PIIS et DIS
- Privilégier la nomination d'assistants sociaux si le CPAS s'inscrit dans une politique de statutarisation : impact favorable sur les critères de répartition du FSAS et sur le montant de la cotisation de responsabilisation ;
- Favoriser la mobilité des assistants sociaux et la création d'une « équipe mobile permanente »
- Être attentif au pourcentage de statutaires par rapport aux effectifs normés





- Centraliser les éléments relatifs aux références des contacts privilégiés qui ont été créés dans différentes Institutions ou partenaires locaux par les travailleurs sociaux en vue de permettre au nouveau membre du personnel (ou du personnel remplaçant) de bénéficier de cette quantité d'informations mais également pour l'ensemble du personnel d'y accéder en cas d'absence d'un collègue pour diverses raisons
- Envoyer l'avis d'incompétence par courrier électronique contre accusé de réception au lieu d'un recommandé par la poste (non obligatoire légalement)
- Créer des canevas d'enquête propres à chaque matière
- Élaborer un tableau de bord « échéanciers » généralisé et commun dans lequel sont repris les diverses dates butoirs des dossiers sociaux
- Élaborer un outil de suivi administratif et comptable permettant de centraliser les informations sur les récupérations des Aides sociales :
  - Cet outil devrait reprendre les dates des différents courriers envoyés (1<sup>er</sup> courrier, rappels éventuels), l'état des sommes récupérées pour chaque cas (mis à jour au fur et à mesure de la réception des extraits de compte) et enfin la mention de l'éventuel plan de paiement accordé ;
  - Ce suivi permettrait de faciliter le travail de remboursement des subventions ;
- Encoder les formulaires de remboursement au SPP IS lorsque les sommes ont été effectivement perçues par le CPAS et non au moment de la prise de décision de la récupération



# ***Détermination et planification des mesures à prendre au niveau des missions conventionnelles***

- **Analyser les coûts nets par service et fixer des objectifs d'équilibre, voire de déficit maximum admissible pour chacun de ceux-ci**
- **Dans le cadre des prestations des Aides familiales :**
  - Facturation des km parcourus et du temps de déplacement entre deux bénéficiaires. Eviter, autant que faire se peut, les forfaits ;
  - Utilisation d'appareils portables (PDA) par les aides familiales permettant de supprimer les envois postaux (communication des horaires hebdomadaires) et d'assurer la gestion complètement informatisée des prestations (numérisation du formulaire F54) ;
  - Optimisation du contingent tout en s'abstenant, autant que faire se peut, de prester des heures supplémentaires au nombre d'heures du contingent de service. En effet, les heures prestées au-delà du contingent sont subventionnées uniquement s'il reste de l'argent dans l'enveloppe fermée de la Région wallonne ;
  - Mise en place d'un processus de contrôle en vue de s'assurer que les prestations sont effectives (signature d'une fiche de présence, enregistrement du positionnement, etc.) ;
- **IDESS : facturation des prestations par ½ heure minimum, tout ¼ heure supplémentaire étant facturé. Établir un forfait pour les déplacements et facturer la reprise des déchets**
- **Informatisation du dossier social des services de maintien à domicile permettant aux assistants sociaux de réaliser le dossier social à domicile**
- **Informatisation du service des soins infirmiers à domicile afin que les infirmières puissent encoder leurs prestations sans retourner au service et prolonger le temps des prestations**
- **Initiative locale d'accueil :**
  - Éviter les logements indisponibles. En effet, si un logement ne répond pas aux normes et nécessite des aménagements, celui-ci est considéré comme inoccupable ou indisponible et ne peut faire l'objet d'une subvention. L'objectif est donc de prioriser les chantiers vers les ILA afin d'éviter des pertes sèches pour le CPAS et ainsi réduire le coût d'inoccupation ;
  - Privilégier la location à l'achat de logements ;
- **Si décision de suppression d'un service, vérifier l'impact sur le FSAS**



- **Épicerie sociale :**

- Établir les coûts nets des activités et analyser ceux-ci eu égard aux statistiques de fréquentation ;
- Envisager une collaboration avec une plate-forme d'achats solidaire, qui vend sa marchandise aux partenaires à un prix moindre que dans le secteur classique ;
- Vendre sur base d'une carte d'accès ou sur base de bons alimentaires (aide sociale) ;
- Réaliser une enquête sur la fréquentation et les horaires d'ouverture du magasin et in fine, revoir les horaires à la baisse, voire en limiter l'ouverture aux jours d'affluence ;

- **Repas à domicile :**

- Établir le prix de revient, le cas échéant transport compris et analyser celui-ci eu égard au périmètre de livraison et au nombre de bénéficiaires ;
- Analyser et maximiser la capacité de production de la cuisine centrale du CPAS. Mener un travail d'information afin d'élargir le réseau de clients, notamment auprès de la population âgée isolée ;
- Opter pour la livraison de repas froid à réchauffer par le client.

## F. GRILLE D'ANALYSE : CPAS - COMMUNE



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

Lors de la réception des travaux budgétaires du CPAS :

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

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



- ✓ la version Word du budget ;
- ✓ le rapport tel que prévu par l'article 88 de la loi organique ;
- ✓ le procès-verbal de la réunion du comité de concertation (art 26 §° loi organique) ;
- ✓ l'avis de la commission article 12 du RGCC CPAS ;
- ✓ la délibération in extenso du Conseil de l'Action Sociale ;
- ✓ le rapport annuel relatif aux économies d'échelle [...] (art 26 §5 loi organique) ;
- ✓ les tableaux de synthèse ordinaire et extraordinaire et leurs adaptations ;
- ✓ le programme des investissements et des voies et moyens affectés aux prévisions de dépenses ventilés par article et par n° de projet extraordinaire ;
- ✓ le tableau des emprunts contractés et à contracter présenté par emprunt avec récapitulation ;
- ✓ le tableau d'évolution de la dette intégrant toutes les prévisions d'emprunts futurs et leur remboursement ;
- ✓ stabilité de la charge de la dette : tableau justifiant la stabilité + tableau reprenant, par exercice, les montants qui ont servi à l'autofinancement du service extraordinaire ainsi que les montants affectés à des remboursements anticipés d'emprunts (soit sur boni extraordinaire, soit par transfert direct de service, soit par prélèvement via un fonds de réserve) ;
- ✓ les mouvements des réserves et provisions ;
- ✓ la liste des garanties de bonne fin accordées à des tiers ;
- ✓ le tableau du personnel (hors article 60) comprenant tous les éléments chiffrés de la rémunération ;
- ✓ la note concernant le plan de mouvement du personnel et d'embauche sur minimum 2 ans ;
- ✓ les tableaux des prévisions budgétaires pluriannuelles ;
- ✓ quand il existe, l'avis du Directeur financier rendu en application de l'article 46 de la loi organique.





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





## SERVICE ORDINAIRE



### EXERCICES ANTÉRIEURS

- **vérifier le montant de la cotisation de responsabilisation** (voir Circulaires des 21 décembre 2018 et 16 janvier 2019 relatives aux pensions des membres du personnel nommé des administrations provinciales et locales – Cotisation de responsabilisation – année 2019 et prévisions budgétaires au-delà de 2019) : à l'article 13110/113-21 ;
- **assurer un contrôle afin d'apurer régulièrement les non-valeurs/irrécouvrables.**



### EXERCICES PROPRES

- assurer l'équilibre recettes = dépenses pour la facturation interne ;
- vérifier la correspondance entre les montants inscrits dans tableau du personnel et ceux prévus dans le budget ;
- assurer l'équilibre recettes = dépenses pour les intérêts et amortissements part Etat ou Commune ;
- si des dépenses APE sont inscrites, vérifier les recettes APE en parallèle (au xxx/465-05) ;
- liste des locataires et fermiers : vérifier la correspondance entre les montants y inscrits et ceux prévus dans le budget ;
- **vérifier la cohérence d'une part, entre le montant de l'intervention communale dans le budget du CPAS et de la Commune et d'autre part, entre l'évolution de la dotation communale inscrite dans leurs tableaux de bord à projections quinquennales respectifs ;**
- depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014, dans le cadre de la régionalisation des compétences relatives aux réductions des cotisations patronales, les réductions pourcentuelles et exonérations de cotisations patronales auxquelles les pouvoirs locaux ont droit pour les agents contractuels subventionnés ont été converties en « réductions groupe cible ». Les inscriptions doivent être les suivantes :
  - en dépense : imputation de la totalité des charges par fonction, au code économique xxx33/113-02 ;
  - en recette : constatation des réductions demandées par fonction, au code économique xxx33/465/02 ;

- **fonds spécial de l'aide sociale** : inscrire le montant communiqué par la Région wallonne ;
- prélèvement si D.O. xxx/957-01 alors R.E. xxx/997-51 ;
- **fonds de réserves et de provisions** : vérifier la correspondance entre le tableau et le budget ;
- Maribel social : inscription de la recette au 485-06 ;
- l'article 101/124-08 correspond à une dépense relative à la souscription obligatoire depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2001 (loi du 4 mai 1999, ancien article 329bis de la Nouvelle loi communale, actuel article L1241-3 du CDLD) d'une assurance particulière pour couvrir la responsabilité civile des mandataires dans l'exercice de leurs fonctions doit être inscrite à l'article 101/124-08 ;
- **subvention RW relative au Pacte pour une Fonction publique solide et solidaire (100/465-02)** : inscription du montant communiqué par la Région wallonne. À défaut, inscription du montant de l'année n-1 ;
- vérifier l'inscription de l'article budgétaire 104/12310-13 « dépenses de sécurité relatives à la Banque Carrefour » ;
- la contribution dans les charges de traitement des recettes régionales : inscription au 121/415-01 ;
- **fonds mazout** :
  - dépenses : 8015/33495-09 ;
  - recettes : 8015/46895-09 (Dépenses = Recettes) ;
  - droit relatif aux remboursements des frais administratifs (10 € par dossier) 8015/46595-01 ;

- **Fonction 831** : vérifier cohérence entre les dépenses et les recettes (évolution en // ou = (pour les remboursements à 100%)) :

- Les subventions devant couvrir tout ou partie de la dépense relative au montant du RIS octroyé à un bénéficiaire :

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

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

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

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

- **Fonction 837 :**

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

- **Fonction 8451 :**

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

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

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

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

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

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

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

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



### Par ailleurs, vérifier les codes suivants :

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



## SERVICE EXTRAORDINAIRE

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



## G. CATALOGUE SPÉCIFIQUE : REGIES

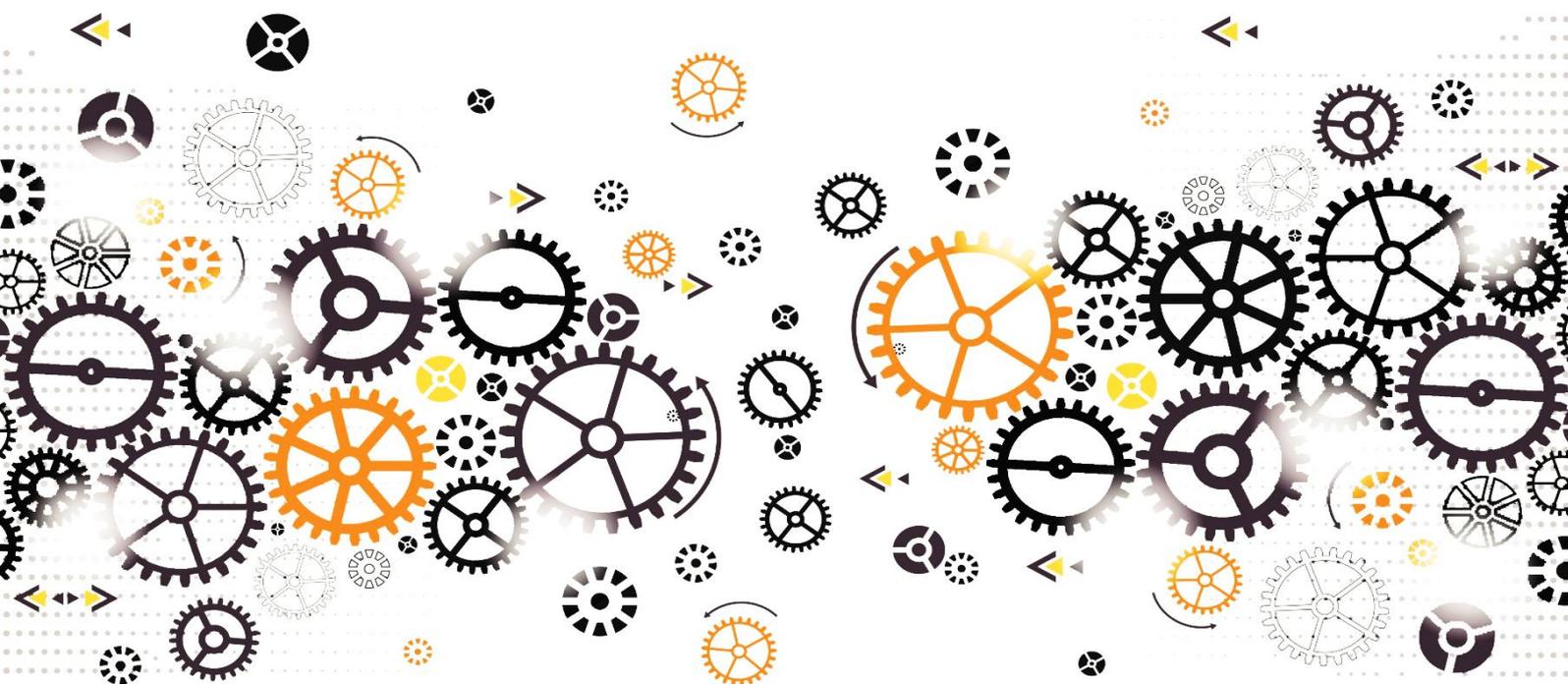
# Élaboration d'un plan de gestion ou d'un plan d'entreprise

### a) Analyse de la situation existante (budgets, comptes) :

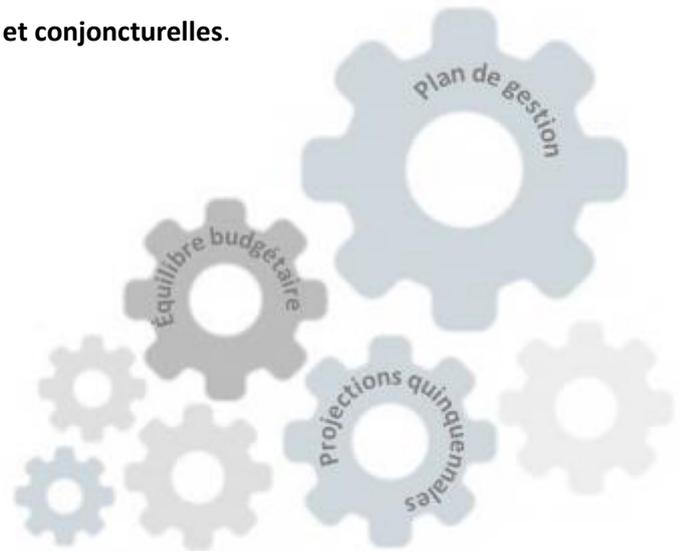
- Base de départ : le budget de l'exercice en cours et/ou le dernier compte connu et/ou la balance budgétaire la plus récente ;
- Principe général : budget de l'exercice n élaboré sur base du compte de l'exercice (n-2) et de la dernière balance budgétaire connue de l'exercice (n-1) ;
- Définition des coefficients d'évolution des recettes et des dépenses ;
- Évolution du résultat cumulé ;
- Évolution et planification des mesures ;

*Mais aussi :*

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



- b) Fixation par la Commune et la Régie d'un tableau reprenant l'**évolution du subside de fonctionnement** (pour les Régies ordinaires) ou du **subside lié au prix** (pour les RCA) ;
- c) Analyse des différents **flux de dépenses et recettes** entre la Régie et les divers acteurs institutionnels (principalement les Villes, les Communes, les CPAS et les Hôpitaux) ;
- d) Analyse des **conséquences des décisions d'autres niveaux de pouvoir sur les Régies** (règles TVA, normes SEC, impôt des sociétés, etc.) ;
- e) Calcul du **coût net des différents secteurs d'activités** de la Régie analysée ;
- f) **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 Ville/Commune concernée ;
  - maîtrise du résultat cumulé ;
  - valorisation du patrimoine foncier (pour les Régies actives dans le secteur immobilier) ;
  - gestion de la trésorerie ;
  - synergies ;
- g) Estimation de l'**impact financier de chaque mesure** ;
- h) Fixation d'objectifs chronologiques dans leur mise en œuvre (**calendrier**) ;
- i) Distinction entre **mesures structurelles et conjoncturelles**.



# Détermination des mesures à prendre en recettes et en dépenses



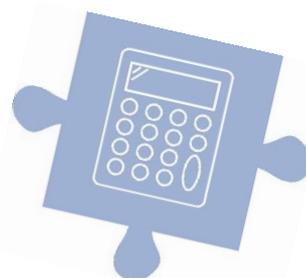
## - Évaluation des activités/services proposés en fonction du coût de ces derniers, des besoins avérés, du taux d'utilisation et des prix pratiqués par la « concurrence »

- Mener une réflexion sur des pistes qui permettraient d'augmenter le produit des ventes et prestations : **indexation automatique de l'ensemble des tarifs (salles de sport, cafétéria, sponsoring, etc.) en fonction de la détermination du prix de revient et du prix maximum pratiqué par la concurrence ;**
- Pour les Régies foncières, maximiser le produit des ventes de l'actif immobilisé corporel à travers 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 ;
- En cas de baisse de **fréquentation** des infrastructures d'une Régie :
  - Regarder les prix pratiqués et/ou les services supplémentaires proposés pour le même prix par la concurrence ;
  - Aligner éventuellement, en fonction du ratio coût/bénéfice, les prix pour développer le taux de fréquentation ;

## - 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 locations et de vérifier que le prix de la location couvre l'ensemble des charges générées.

En fonction de ces constats, il convient de revoir éventuellement la politique de location et de mise à disposition des bâtiments : augmentation des tarifs de location, uniformisation des tarifs et des conventions, perception de loyers et interventions, états réguliers des lieux, relevés des consommations, etc.





- **Élaboration d'un tableau d'évolution du subside communal par la Régie et ce, en collaboration avec la Commune**

Le Centre demande que la Ville et la Régie établissent, dans leurs plans de gestion, un tableau comprenant l'évolution maximale du subside lié au prix ou du subside de fonctionnement sur une période de cinq ans.

*L'objectif est triple :*

- La Ville/Commune garde la maîtrise de ses dotations ;
- La Régie ne dépend pas exclusivement de ces dotations et in fine, des décisions communales ;
- Préserver le mécanisme de déductibilité de la TVA.





- **Entreprendre et/ou poursuivre un travail général en matière de consommation énergétique en collaboration avec le conseiller en énergie de la Commune**
- **Établir un catalogue de fournitures fermé pour les achats de matières consommables et les services. Rationaliser les commandes en synergie avec la Commune et/ou le CPAS**
- **Rechercher systématiquement les modes de fonctionnement les moins onéreux en développant des synergies avec la Commune :**
  - 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 commune du patrimoine privé et des assurances ;
  - Gestion du charroi ;
- **Mettre en place des marchés groupés avec d'autres entités :**
  - Ils permettent une simplification administrative, une rationalisation des besoins et une économie d'échelle relative au prix ;
  - Ce type de marché nécessite une concertation et une coordination avec la Commune et le CPAS ainsi que leur responsable des marchés publics. Il peut notamment être mis en œuvre dans les domaines suivants :
    - assurances ;
    - maintenance et matériel informatique ;
    - denrées alimentaires ;
    - marchés d'avocats et d'huissiers (pour le recouvrement, notamment) ;
    - fournitures de bureau et pour le petit matériel d'entretien ;
    - médecine du travail ;
    - fournitures énergétiques ;
    - matériel du service technique ;
    - téléphonie.



- **Recourir au maximum à du personnel subsidié :**
  - Veiller au maintien du volume de l'emploi Maribel, APE, etc. afin de maintenir ces subsides ;
  - Attention, dans le cadre de la **réforme APE**, le gouvernement fédéral a décidé que les Régies communales autonomes perdront **dès 2020** la possibilité de bénéficier de points APE et des subsides y afférant. **Afin de limiter cet impact, le Centre conseille aux Communes de rapatrier, dans leur payroll interne, le personnel subsidié de la Régie afin de conserver les subsides APE et de mettre ce dernier à disposition de la RCA qui reversera les salaires à la Commune dans le respect des dispositions réglementaires y relatives ;**
  
- **Favoriser les synergies avec la Commune afin d'éviter les doubles emplois avec un ou plusieurs services communaux**

Pour ce qui concerne les autres mesures relatives au personnel, le Centre vous invite à vous référer aux mesures liées à ces dépenses développées aux pages 14 et suivants.



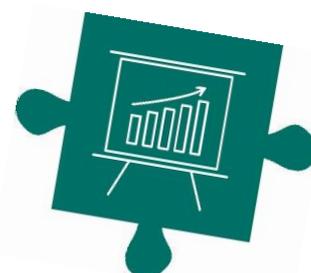


- Analyser le profil de dette et diversifier le portefeuille afin de minimiser les risques
- Mettre en place une politique dynamique de gestion active de la dette en parallèle avec celle de la Commune
- Instaurer un suivi rapproché de la trésorerie et rationaliser la gestion des comptes bancaires notamment en mobilisant 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 ;
  - d'optimiser les actifs stables : par exemple, investir de manière plus efficace, réduire les immobilisés non stratégiques ;
  - d'équilibrer les dettes à long terme et les actifs immobilisés, notamment en finançant les investissements sur la durée de l'emprunt et non sur une durée plus courte, etc. ;
- Maîtriser le besoin en fonds de roulement en négociant un délai de paiement au fournisseur le plus long possible et gérer ses stocks en flux tendu, 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 et la Régie. Instaurer un système de liquidation mensuelle ou trimestrielle de la dotation communale 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 des prestations ainsi qu'en diminuant leur coût afin d'obtenir un ratio de couverture des charges de dette suffisamment élevé
- Les investissements prévus par emprunts dans les budgets des entités consolidées doivent être repris dans la balise d'emprunts du Pouvoir local. Il est donc essentiel de respecter l'enveloppe d'investissement octroyée à l'entité et de privilégier certains projets sur fonds propres
- Assurer le suivi des charges de dette se rapportant à des dépenses « extraordinaires » financées par emprunts





La Régie peut exploiter ses infrastructures sportives en déduisant la TVA sur les frais liés à leur exploitation à condition de prouver qu'elle perçoit un subside lié au prix et qu'elle présente un but de lucre.

Cette interprétation a été mise à mal par un arrêt de la Cour d'appel de juin 2017 dont les conséquences semblent à l'heure actuelle limitées. Toutefois, cet avertissement jurisprudentiel est à prendre au sérieux : **il faut donc réfléchir à la mise en œuvre d'un système permettant à la fois à la Régie de garder son statut d'assujetti à la TVA et de déduire la TVA sur ses infrastructures sportives.**





- **Afin de limiter/d'éviter une intervention communale ponctuelle dans les déficits d'exercices d'une Régie, fixer en concertation avec la Commune, un seuil de déficit à atteindre pour déclencher cette intervention :**

Ce système a pour mérite que si la Régie fait des bénéfices, ces derniers sont automatiquement utilisés pour absorber de la perte cumulée non résorbée et ainsi, éviter une intervention ponctuelle de la Commune ;

- **Dans les cas où les capitaux propres de la Régie sont supérieurs au montant de son déficit cumulé, elle peut envisager de réduire son capital d'un montant équivalent à la perte comptable cumulée afin de la résorber et ainsi éviter à la Commune une intervention communale complémentaire imprévue**
- **Redéfinir les missions essentielles et prioritaires à assurer, voire à développer et en définir les coûts maxima admissibles (équilibre ou déficit acceptable à plafonner)**
- **Réalisation d'un budget-réalité :**

En vertu de la loi sur la comptabilité des entreprises et contrairement au Règlement général de comptabilité communale, le budget d'une Régie peut, au regard de la comptabilité analytique et si elle le désire, 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>7</sup>. Le fait de créer un budget réalité permettrait :



- à la Régie de maîtriser l'ensemble des facteurs pouvant impacter le résultat final ;
- aux Autorités communales d'appréhender davantage la situation réelle de la Régie et de prévoir, si besoin, dans son propre budget communal des provisions afin de supporter les futurs déficits de la Régie ;
- à la Commune de gérer ses finances en bon père de famille en anticipant au mieux ses futures charges ;

<sup>7</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.

- **Suivi régulier de l'évolution des balances budgétaires :**
  - Mettre en place un suivi pour chaque catégorie de recettes et de dépenses ;
  - Réajuster les crédits budgétaires à la réalité et rapprocher ainsi les prévisions du budget au compte ;
- **Veiller à ce que la création de tout nouveau service ou nouvelle activité soit impérativement conditionnée à une balance recettes - dépenses au moins neutre**
- **Si la Régie est en bénéfice cumulé depuis plusieurs années, le Centre conseille à la Ville/Commune d'introduire, le cas échéant, à l'Institut des Comptes Nationaux une demande de déconsolidation de cette Régie du secteur SEC des Administrations publiques en cohérence avec les dispositions contenues dans la loi sur l'impôt des sociétés :**
  - Pour l'ICN, le fait pour une Régie de présenter une marge brute d'exploitation en bénéfice et un résultat bénéficiaire cumulé sur plusieurs exercices est une présomption permettant de penser que la RCA en question n'est pas ou n'est plus dépendante de la subvention de la Commune à laquelle elle est rattachée ;
  - Cette déconsolidation permettrait à la Commune d'améliorer son empreinte SEC et de renforcer sa capacité d'emprunt ;
- **Concernant les Régies communales autonomes gérant des activités sportives, le Centre leur recommande d'obtenir auprès de la Fédération Wallonie Bruxelles la reconnaissance de « Centre sportif local » (CSL) :**
  - Cette reconnaissance est conditionnée au respect de onze critères prévus dans le décret du 27 février 2003, lesquels sont liés à la promotion du sport, au type d'activités organisées, à l'accès aux infrastructures, etc. ;
  - Elle 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 à laquelle est rattachée la RCA ;
  - C'est une aide non négligeable dans les charges salariales de l'entité.





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

Publication du Centre Régional d'Aide aux Communes – 2019

CENTRE RÉGIONAL D'AIDE AUX COMMUNES  
<http://crac.wallonie.be>

