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

**ACTUALISATION OU NOUVEAU PLAN DE GESTION**

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

par Conseil communal en séance du ….

[I. Préambule 4](#_Toc7709268)

[II. Rétroactes 4](#_Toc7709269)

[II.1. Plan de gestion 4](#_Toc7709270)

[III. Situation actuelle du CPAS 4](#_Toc7709271)

[III.2. Organigramme 5](#_Toc7709272)

[III.3. Liste des synergies et marchés conjoints existants 5](#_Toc7709273)

[III.4. Comparaison entre les prévisions budgétaires et les droits constatés et engagements des comptes N-4 à N 5](#_Toc7709274)

[III.5. Evolution des droits non recouvrés (non-valeurs – irrécouvrables) 6](#_Toc7709275)

[III.6. Situation au budget N 6](#_Toc7709276)

[III.7. Evaluation des différents services «conventionnels» (non obligatoires) 7](#_Toc7709277)

[III.8. Recettes 7](#_Toc7709278)

[III.9. Dépenses 9](#_Toc7709279)

[III.10. Dette et service extraordinaire 14](#_Toc7709280)

[III.11. Patrimoine du CPAS 16](#_Toc7709281)

[III.12. Etat des fonds de réserves et provisions 16](#_Toc7709282)

[III.13. Situation de la trésorerie 16](#_Toc7709283)

[IV. Elaboration/actualisation du plan de gestion N - N+5 17](#_Toc7709284)

[IV.1. Principe général 17](#_Toc7709285)

[IV.2. Evaluation de la mise en œuvre des mesures prévues en recettes et en dépenses dans le précédent plan de gestion 17](#_Toc7709286)

[IV.3. Budget base zéro 17](#_Toc7709287)

[IV.4. Mesures du plan de gestion N – N+5 18](#_Toc7709288)

**Considérations générales**

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

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

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

La Circulaire du 5 juillet 2018 relative aux entités sous suivi du Centre s’applique aux Pouvoirs locaux[[1]](#footnote-1) sollicitant un crédit d’aide extraordinaire à long terme (PAELT) au travers du Compte CRAC Long terme (LT) ou ayant bénéficié d’un ou de plusieurs de ces crédits.

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

Elaboration/Actualisation d’un plan de gestion

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

Les plans de gestion se basent sur les données issues de la dernière situation budgétaire, du dernier compte approuvé ainsi que de la dernière balance budgétaire. Dans le cadre d’une actualisation du plan de gestion, une analyse et une évaluation de la mise en œuvre des mesures doivent également être réalisées.

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

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

Ces impacts doivent être intégrés dans un tableau de bord à projections quinquennales attestant du respect de la trajectoire budgétaire[[2]](#footnote-2) tout en maintenant une évolution de la dotation communale maximale fixée pour contribuer au respect de ladite trajectoire et attester d’un équilibre durable.

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

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

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

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

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

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.

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

En outre, il est indispensable que le plan de gestion dresse l’inventaire des biens immobiliers appartenant à la Commune et à ses entités consolidées. Ce relevé sera accompagné de mesures (avec leur chronologie de mise en oeuvre) permettant l’optimalisation de ce patrimoine.

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

La mise en place d’une gestion globalisée du patrimoine devra être considérée comme prioritaire.

Le présent canevas est un document destiné à aider le C.P.A.S. à réaliser son plan de gestion et à fournir au Centre Régional d’Aide aux Communes pour qu’il puisse émettre son avis au Ministre des Pouvoirs locaux. Toutefois, ce canevas peut être adapté en fonction des spécificités du C.P.A.S. et n’est donc pas du tout un document figé.

1. Préambule

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

1. Rétroactes

Plan de gestion

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

1. Situation actuelle du CPAS
	1. Renseignements généraux (services dits «non-obligatoires» du CPAS)

 **Oui** **Non**

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

Organigramme

Liste des synergies et marchés conjoints existants

Par exemple, avec la Commune, avec une Association Chapitre XII, avec une autre ASBL, ou service de maintien à domicile, …

Comparaison entre les prévisions budgétaires et les droits constatés et engagements des comptes N-4 à N

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Budget final** **N-4** | **Compte N-4** | **Taux de réalisation (%)** | **Budget final N-3** | **Compte N-3** | **Taux de réalisation (%)** | **Budget final N-2** | **Compte N-2** | **Taux de réalisation (%)** | **Budget final****N-1** | **Compte N-1** | **Taux de réalisation (%)** |
| Prestations |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Transferts |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Dette  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Prélèvements |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Total recettes |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Personnel |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Fonctionnement |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Transferts |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Dette  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Prélèvements |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Total dépenses |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Exercice propre |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Exercices antérieurs |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Prélèvements |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Global |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

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

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

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

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

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Année d'inscription**  | **Compte N-4** | **Compte N-3** | **Compte N-2** | **Compte N-1** | **Budget N** |
|  |
|
| **Millésime** |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| **TOTAL** |  |  |  |  |  |
| **Evolution n/n-1** |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

Estimation des créances douteuses non encore inscrites: ….. €

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

Situation au budget N

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

*Constats.*

Evaluation des différents services «conventionnels» (non obligatoires)

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

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

règlementation[[3]](#footnote-3) (quels sont les bénéficiaires, conditions de revenus, heures d’ouverture, nombre de bénéficiaires,….), tarifications,

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

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

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

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

Recettes

* + 1. Prestations

Inscription d’un crédit spécial de recettes préfigurant les dépenses non engagées de l’exercice: OUI/NON.

Evolution des recettes liées aux interventions des bénéficiaires:

* repas à domicile,
* MR/MRS,
* aides familiales,
* ….

* + 1. Transferts

Evolution de la recette du FSAS:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Compte n-4** | **Compte n-3** | **Compte n-2** | **BF n-1** | **BI n** |
| FSAS |  |  |  |  |  |
| Ecarts en € |  |  |  |  |  |
| Ecarts en % |  |  |  |  |  |
| Evolution en % moyen/an |  |  |  |

Evolution de l’intervention de l’Etat dans les frais de personnel (DIS) et montant justifié:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Compte n-4** | **Compte n-3** | **Compte n-2** | **BF n-1** | **BI n** |
| DIS |  |  |  |  |  |
| Ecarts en € |  |  |  |  |  |
| Ecarts en % |  |  |  |  |  |
| Evolution en % moyen/an |  |  |  |
|  | **Compte n-4** | **Compte n-3** | **Compte n-2** | **BF n-1** | **BI n** |
| Justification |  |  |  |  |  |
| Ecarts en € |  |  |  |  |  |
| Ecarts en % |  |  |  |  |  |
| Evolution en % moyen/an |  |  |  |
|  |  |  |  |

* Evolution de la subvention liée au «Fonds gaz/électricité»et montant justifié :

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Compte n-4** | **Compte n-3** | **Compte n-2** | **BF n-1** | **BI n** |
| Fonds gaz/électricité |  |  |  |  |  |
| Ecarts en € |  |  |  |  |  |
| Ecarts en % |  |  |  |  |  |
| Evolution en % moyen/an |  |  |  |
|  | **Compte n-4** | **Compte n-3** | **Compte n-2** | **BF n-1** | **BI n** |
| Justification |  |  |  |  |  |
| Ecarts en € |  |  |  |  |  |
| Ecarts en % |  |  |  |  |  |
| Evolution en % moyen/an |  |  |  |
|  |  |  |  |

* Evolution de la subvention relative au PAS (participation et activation sociale)et montant justifié :

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Compte n-4** | **Compte n-3** | **Compte n-2** | **BF n-1** | **BI n** |
| PAS |  |  |  |  |  |
| Ecarts en € |  |  |  |  |  |
| Ecarts en % |  |  |  |  |  |
| Evolution en % moyen/an |  |  |  |
|  | **Compte n-4** | **Compte n-3** | **Compte n-2** | **BF n-1** | **BI n** |
| Justification |  |  |  |  |  |
| Ecarts en € |  |  |  |  |  |
| Ecarts en % |  |  |  |  |  |
| Evolution en % moyen/an |  |  |  |
|  |  |  |  |

* Evolution de la subvention concernant les garanties locativeset montant justifié:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Compte n-4** | **Compte n-3** | **Compte n-2** | **BF n-1** | **BI n** |
| Garanties locatives |  |  |  |  |  |
| Ecarts en € |  |  |  |  |  |
| Ecarts en % |  |  |  |  |  |
| Evolution en % moyen/an |  |  |  |
|  | **Compte n-4** | **Compte n-3** | **Compte n-2** | **BF n-1** | **BI n** |
| Justification |  |  |  |  |  |
| Ecarts en € |  |  |  |  |  |
| Ecarts en % |  |  |  |  |  |
| Evolution en % moyen/an |  |  |  |
|  |  |  |  |

* Adhésion au Pacte pour une Fonction publique solide et solidaire: OUI/NON.
* Evolution de la dotation communale:

L’évolution de la dotation communale doit être maîtrisée et évoluer tout au plus, en parallèle aux coûts nets de l’Aide sociale (fonction 831) et de l’Action sociale (réinsertion fonction 8451) 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.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Donation au CPAS** | **Compte n-4** | **Compte n-3** | **Compte n-2** | **BF n-1** | **BI n** |
| Dotation communale |  |  |  |  |  |
| Ecarts en € |  |  |  |  |  |
| Ecarts en % |  |  |  |  |  |
| Evolution en % moyen/an |  |  |  |

Dépenses

* + 1. Personnel
* Coût net de personnel

Le calcul de la balise du coût net de personnel est établi à partir du canevas du Centre lequel est disponible sur son site internet[[4]](#footnote-4) et généré par eComptes. L’année de référence pour le calcul de la balise est valable en principe 3 ans et ne peut être modifié que moyennant l’accord du Centre : à partir de 2019, pour les entités déjà sous plan de gestion, la balise de référence est le Compte 2017 ; dans le cadre d’une nouvelle demande de crédit d’aide extraordinaire et donc de l’adoption d’un nouveau plan de gestion courant 2019, c’est le Compte 2018 qui est la référence.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **N-4** | **N-3** | **N-2** | **N-1** | **N** |
| **COÛT NET DU PERSONNEL** |  |  |  |  |  |
| **(hors facteurs exogènes)**  |
| **Evolution N/N-1 (en €)** |  |  |  |  |  |
| **Evolution N/N-1 (en %)** |  |  |  |  |  |
| **Balise** |  |  |  |  |  |
| **Evolution de la balise** |  |  |  |  |  |
| Ecart en € |  |  |  |  |  |
| Ecart en % |  |  |  |  |  |

Ce coût net ne peut en principe évoluer que du fait de l’indexation des salaires et des évolutions barémiques, de l’impact des conventions collectives sectorielles ainsi que de l'impact lié à la hausse des taux de cotisations pensions8, tous les autres facteurs influençant l’augmentation des traitements devant être compensés en vue du respect de la trajectoire budgétaire.

Commentaires

* Cadre du personnel

*+ préciser la date de la dernière actualisation du cadre.*

* Evolution de l’effectif en ETP de N-4 à N

*Fournir un état des lieux ainsi que l’évolution du nombre total d’ETP/an et par statut du 31/12/N-4 au 31/12/N-1 (soit en ETP payés tels que repris aux comptes N-4 à N-1 et en ETP budgétés pour le budget final N-1 si le compte N-1 n’est pas encore disponible) ainsi que les prévisions budgétaires en ETP de l’année N.*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Catégories** | **N-4** | **N-3** | **N-2** | **N-1** | **Prévisions N** |
| Personnel statutaire |  |  |  |  |  |
| Personnel contractuel non subsidié |  |  |  |  |  |
| APE |  |  |  |  |  |
| Maribel social |  |  |  |  |  |
| Avicq |  |  |  |  |  |
| Activa |  |  |  |  |  |
| Autres (préciser) |  |  |  |  |  |
| **Total** |  |  |  |  |  |

*Constats.*

* Congés de maladie de longue durée (préciser si personnel normé ou non)

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

Constats.

* Pourcentage d’absentéisme/statut (préciser si personnel normé ou non)
* Pyramide des âges/répartition des effectifs par tranche d’âge
* Financement des pensions du personnel

Préciser le montant des cotisations solidarité et de responsabilisation + projections + commentaires.

Préciser le mode de financement (fonds de pensions AC, CPAS, ZP + fonds ouvert/fonds fermé + projections + commentaires).

Préciser s’il y a un Pilier2 pour les contractuels + commentaires.

* Financement des pensions des mandataires
	+ 1. Fonctionnement
* Coût net de fonctionnement

Le calcul de la balise du coût net de fonctionnement est établi à partir du canevas du Centre disponible sur son site internet[[5]](#footnote-5) et généré par eComptes. L’année de référence pour le calcul de la balise est valable en principe 3 ans et ne peut être modifié que moyennant l’accord du Centre : à partir de 2019, pour les entités déjà sous plan de gestion, la balise de référence est le Compte 2017 ; dans le cadre d’une nouvelle demande de crédit d’aide extraordinaire et donc de l’adoption d’un nouveau plan de gestion courant 2019, c’est le Compte 2018 qui est la référence.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **N-3** | **N-2** | **N-1** | **N** |
| **COÛT NET DE FONCTIONNEMENT** |  |  |  |  |
| **(hors facteurs exogènes)**  |
| **Evolution N/N-1 (en €)** |  |  |  |  |
| **Evolution N/N-1 (en %)** |  |  |  |  |
| **Balise** |  |  |  |  |
| **Evolution de la balise** |  |  |  |  |
| Ecart en € |  |  |  |  |
| Ecart en % |  |  |  |  |

Ce coût net exclut de son calcul les facteurs exogènes tels que les frais administratifs IPP et ceux liés aux élections. Il ne peut en principe évoluer qu’en fonction de l’index, lequel est estimé à + 2 % par la circulaire budgétaire en référence au Compte N-2, tout dépassement devant être compensé en vue du respect de la trajectoire budgétaire.

Commentaires

* Programme d’économies d’énergie
	+ 1. Transferts
			1. Aide sociale
* Evolution des RIS actifs (et ERIS) en moyenne par an par catégorie

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  **Compte N-4**  |  **Compte N-3**  |  **Compte N-2**  |  **Compte N-1**  |  **Budget N**  |
|
| Evolution du nombre de RIS x % |  |  |  |  |  |
| Evolution du nombre de RIS x % |  |  |  |  |  |
| Evolution du nombre de RIS x % |  |  |  |  |  |
| Evolution du nombre de RIS x % |  |  |  |  |  |
| Evolution N/N-1 (en €) |  |  |  |  |  |
| Evolution N/N-1 (en %) |  |  |  |  |  |
| **Evolution moyenne annuelle** |  |  |

Constats/commentaires

* Evolution du nombre d’AS/Administratif (à la fonction 831)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  **Compte N-4**  |  **Compte N-3**  |  **Compte N-2**  |  **Compte N-1**  |  **Budget N**  |
|  | ETP | ETP | ETP | ETP | ETP |
| **AS** |  |  |  |  |  |
| **Evolution n/n-1** |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| **Evolution moyenne annuelle** |  |
|  |  **Compte N-4**  |  **Compte N-3**  |  **Compte N-2**  |  **Compte N-1**  |  **Budget N**  |
|  | ETP | ETP | ETP | ETP | ETP |
| **Administratifs** |  |  |  |  |  |
| **Evolution n/n-1** |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| **Evolution moyenne annuelle** |  |

* Evolution du coût net de l’Aide sociale[[6]](#footnote-6)

| **CPASCalcul du coût net de l'Aide sociale (F831) = Dépenses - Recettes (transferts)** |  | **C n-4** | **C n-3** | **C n-2** | **C n-1** | **BF n** | **BI n+1** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Le total des dépenses ordinaires hors prélèvement** |  |  |  |  |  |  |  |
| **Le total des dépenses de transferts fonction 831 Aide sociale** |  |  |  |  |  |  |  |
| **Evolution en %** |  |  |  |  |  |  |  |
| **Le total des dépenses de transferts fonction 831 en % des dépenses totales** |  |  |  |  |  |  |  |
| **Evolution du nombre de RIS** |  |  |  |  |  |  |  |
| **\*Ce qui a déjà été soustrait du calcul du coût net de personnel ou de fonctionnement ne doit plus être pris en compte (exemple: PIIS, DIIS,…)** |
|  |
| ***Codes économiques*** | **Dépenses de transferts à prendre en compte (toutes les dépenses obligatoires F831)** | **Catégories de dépenses** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** |
| 333x | *Revenu d'intégration 70% (normal)* | *DOT* |  |  |  |  |  |  |
| 333x | *Revenu d'intégration 75% (contrat d'intégration)* | *DOT* |  |  |  |  |  |  |
| 333x | *Revenu d'intégration 80% (étudiants)* | *DOT* |  |  |  |  |  |  |
| 333x | *Revenu d'intégration 100% (autres)* | *DOT* |  |  |  |  |  |  |
| 333x | *Aide financière CRP (100%)* | *DOT* |  |  |  |  |  |  |
| 333x | *Avances sur prestations sociales* | *DOT* |  |  |  |  |  |  |
| 333x | *Aide sociale en espèces* | *DOT* |  |  |  |  |  |  |
| 334x | *Aide sociale en nature* | *DOT* |  |  |  |  |  |  |
| 334x | *Paiement des cotisations de sécurité sociale* | *DOT* |  |  |  |  |  |  |
| 334x | *Frais de transport des personnes aidées* | *DOT* |  |  |  |  |  |  |
| 334x | *Frais d'hospitalisation* | *DOT* |  |  |  |  |  |  |
| 334x | *Frais d'hébergement*  | *DOT* |  |  |  |  |  |  |
| 334x | *Intervention dans paiement des loyers* | *DOT* |  |  |  |  |  |  |
| 334x | *Frais médicaux, paramédicaux et pharmaceutiques* | *DOT* |  |  |  |  |  |  |
| 415-01 | *Remboursement à l'Etat des aides récupérées* | *DOT* |  |  |  |  |  |  |
|  |  |
| ***Codes économiques*** | **Recettes à déduire (// Dépenses)** | **Catégories de recettes**  | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** |
| *467x* | *Intervention Etat Revenu d'intégration 70%* | *ROT* |  |  |  |  |  |  |
| *467x* | *Intervention Etat Revenu d'intégration 75%* | *ROT* |  |  |  |  |  |  |
| *467x* | *Intervention Etat Revenu d'intégration 80%* | *ROT* |  |  |  |  |  |  |
| *467x* | *Intervention Etat Revenu d'intégration 100%* | *ROT* |  |  |  |  |  |  |
| 467x | *Intervention Etat aide financière CRP (100%)* | *ROT* |  |  |  |  |  |  |
| 467x | *Intervention Etat aide sociale en espèces* | *ROT* |  |  |  |  |  |  |
| 383x | *Récupération avances sur prestations sociales* | *ROT* |  |  |  |  |  |  |
| 383x | *Récupération revenu d'intégration auprès des bénéficiaires* | *ROT* |  |  |  |  |  |  |
| 383x | *Récupération aide sociale en espèces auprès des bénéficiaires* |  |  |  |  |  |  |  |
| 383x | *Récupération aide financière CRP auprès des bénéficiaires* | *ROT* |  |  |  |  |  |  |
| 384x | *Récupération paiement des cotisations de sécurité sociale* | *ROT* |  |  |  |  |  |  |
| 384x | *Récupération frais d'hospitalisation* | *ROT* |  |  |  |  |  |  |
| 384x | *Récupération intervention dans paiement loyers* | *ROT* |  |  |  |  |  |  |
| 384x | *Récupération frais médicaux, paramédicaux et pharmaceutiques* | *ROT* |  |  |  |  |  |  |
|  |
| **COÛT NET DE TRANSFERTS FONCTION 831 AIDE SOCIALE** |  | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** |
|  | **Evolution N/N-1 (en €)** |  |  | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** |
|  | **Evolution N/N-1 (en %)** |  |  |  |  |  |  |  |
|  |
| **Evolution moyenne annuelle du coût net de l'Aide sociale sur la période N-4 à N-1** |  |  |  |  |
|  |
| **DOTATION COMMUNALE** |  |  |  |  |  |  |  |
|  | **Evolution N/N-1 (en €)** |  |  | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** |
|  | **Evolution N/N-1 (en %)** |  |  |  |  |  |  |  |
|  |
| **Evolution moyenne annuelle de la dotation communale sur la période N-4 à N-1** |  |  |  |  |
| Ce canevas se trouvera dans l'e-Comptes "Génération TBP - Feuille coûts nets". Formule e-Comptes CNAS = DOT à prendre en compte (F831) - Recettes à déduire. |

Faire le lien avec le nombre de RIS et son évolution ainsi que la charge de travail.

Constats/commentaires

* + - 1. Réinsertion socioprofessionnelle
* Evolution du nombre d’articles 60§7 et 61
* Modalités de remboursements
* Coût net de la réinsertion socioprofessionnelle[[7]](#footnote-7)

| **CPASCalcul du coût net de la réinsertion socioprofessionnelle (F84511) = Dépenses - Recettes (transferts)** |  | **C n-4** | **C n-3** | **C n-2** | **C n-1** | **BF n** | **BI n+1** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Le total des dépenses ordinaires hors prélèvement** |  |  |  |  |  |  |  |
| **Le total des dépenses de transferts fonction 84511 Réinsertion socioprofessionnelle** |  |  |  |  |  |  |  |
| **Evolution en %** |  |  |  |  |  |  |  |
| **Le total des dépenses de transferts fonction 84511 en % des dépenses totales** |  |  |  |  |  |  |  |
| **\*Ce qui a déjà été soustrait du calcul du coût net de personnel ou de fonctionnement ne doit plus être pris en compte** |
|  |
| ***Codes économiques*** | **Dépenses de transferts à prendre en compte (toutes les dépenses obligatoires F84511)** | **Catégories de dépenses** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** |
| 321-01 | *Transfert direct au secteur privé (charges patronales art. 61)* | *DOT* |  |  |  |  |  |  |
| 333x | *Revenu d'intégration 100% (PTP, SINE, ACTIVA)* | *DOT* |  |  |  |  |  |  |
| 333x | *Activation de l'Aide sociale récupérable auprès de l'Etat (100%)* | *DOT* |  |  |  |  |  |  |
| 333xx-06 | *Articles 60 et 61* | *DOT* |  |  |  |  |  |  |
|  |
| ***Codes économiques*** | **Recettes à déduire (// Dépenses)** | **Catégories de recettes**  | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** |
| 380x | Contribution entreprises et ASBL dans charges Articles 60 et 61 | *ROT* |  |  |  |  |  |  |
| 465x | Contribution de l'Autorité supérieure dans cotisations patronales Articles 60 et 61  | *ROT* |  |  |  |  |  |  |
| 465x | Contribution de l'Autorité supérieure Articles 60 et 61 | *ROT* |  |  |  |  |  |  |
| 467x | Récupération RIS et Aide sociale sur Articles 60 auprès de l'Etat | *ROT* |  |  |  |  |  |  |
| 467x | Récupération RIS et Aide sociale sur Articles 61 auprès de l'Etat | *ROT* |  |  |  |  |  |  |
| 467x | Récupération RIS 100% (PTP, SINE, ACTIVA) auprès de l'Etat | *ROT* |  |  |  |  |  |  |
| 467x | Récupération activation de l'Aide sociale auprès de l'Etat (100%) | *ROT* |  |  |  |  |  |  |
| 485-48 | Récupération auprès de la Commune aide en espèces articles 60 | *ROT* |  |  |  |  |  |  |
|  |
| **COÛT NET DE TRANSFERTS FONCTION 84511 REINSERTION SOCIOPROFESSIONNELLE** |  | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** |
|  | **Evolution N/N-1 (en €)** |  |  | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** |
|  | **Evolution N/N-1 (en %)** |  |  |  |  |  |  |  |
|  |
| **Evolution moyenne annuelle du coût net de la réinsertion socioprofessionnelle sur la période N-4 à N-1** |  |  |  |  |
|  |
| **DOTATION COMMUNALE** |  |  |  |  |  |  |  |
|  | **Evolution N/N-1 (en €)** |  |  | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** |
|  | **Evolution N/N-1 (en %)** |  |  |  |  |  |  |  |
|  |
| **Evolution moyenne annuelle de la dotation communale sur la période N-4 à N-1** |  |  |  |  |
| Ce canevas se trouvera dans l'eComptes "Génération TBP - Feuille coûts nets". Formule eComptes CNRS = DOT à prendre en compte (F84511) - Recettes à déduire. |

Faire le lien avec le nombre d’articles 60 et 61 et son évolution ainsi que la charge de travail et les effectifs en place.

* Evolution de la recette liée aux PIIS (+ montants justifiés et éventuellement montants mis en fonds de réserve)

Dette et service extraordinaire

* Balise d’emprunts
* Les investissements prévus par emprunt dans les comptes/budgets des CPAS doivent aussi être repris dans la balise d'emprunts de la Commune qui doit reprendre tous les investissements financés par emprunt des exercices concernés (exercice propre + exercices antérieurs).
* Emprunts pouvant être considérés comme «hors balise»

Certains investissements peuvent néanmoins être considérés comme «hors balise» moyennant l’autorisation préalable, sur base de l’avis du Centre, du Ministre des Pouvoirs locaux:

* les investissements productifs: tout investissement qui induit des économies de frais de fonctionnement au moins égales aux charges du prêt, tels que les investissements économiseurs d’énergie. Par ailleurs, les investissements productifs réalisés dans le cadre de la mesure « Assurer l’efficacité énergétique des bâtiments » du Plan Marshall 4.0 (subventions UREBA notamment) pourront être considérés comme hors balise à condition que ces investissements aient fait l’objet d’un accord de principe;
* les investissements rentables: tout investissement dont les charges du prêt sont, à tout le moins, entièrement compensées par de nouvelles recettes;
* les investissements de mise en conformité aux normes de sécurité et d’hygiène;
* les projets cofinancés par l’Union européenne;
* les emprunts contractés et destinés à couvrir la partie non subsidiée de l’investissement relatif au FRIC;
* les investissements relatifs au verdissement de la flotte locale.

Les demandes de mise «hors balise» d’emprunts ne pourront remettre en cause le respect d’une trajectoire à l’équilibre.

De plus la balise d'emprunts concerne les Communes et certaines de ses entités consolidées mais la demande de dérogation doit être introduite par les Autorités communales pour le CPAS.

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

Indiquer face à chaque investissement ayant reçu un avis favorable quant à la mise hors balise, le montant, ainsi que la date de l'accord du Ministre et le numéro de projet.

|  |
| --- |
| Investissements hors balise |
|  | N° de projet | Nom | Montants | Date accord du Ministre  |
| 1 |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |
| … |  |  |  |  |

* Evolution de la charge de dette

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

Constats.

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

Les fonds propres[[8]](#footnote-8) doivent prioritairement être affectés au remboursement anticipé des emprunts obtenus au travers du Compte CRAC LT. Des investissements sur fonds propres peuvent néanmoins être réalisés moyennant le respect des montants dérogatoires suivants:

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

Il est toutefois possible de déroger à cette règle moyennant une demande de dérogation (préalablement à l’inscription budgétaire), s’agissant du financement d’investissements par ailleurs subventionnés par la Région ou issus d’impositions à vocation environnementale. Il en va de même pour la constitution de fonds de pensions, pour des investissements susceptibles d’induire des impacts positifs sur les recettes et/ou dépenses ordinaires et pour autant que cette utilisation ne mette pas à mal la trajectoire budgétaire et/ou la trésorerie de l’entité.

* Boni extraordinaire

*Composition.*

* Profil de la dette - gestion active de la dette

Patrimoine du CPAS

* Inventaire du patrimoine immobilisé du pouvoir local

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

*Distinguer si affectation publique ou privée et utilisation du bâtiment*

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

⇒ gestion globalisée du patrimoine;

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

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

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

⇒ politique de vente (calendrier).

* Charroi (composition – utilisation – contrôle)

Etat des fonds de réserves et provisions

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

*Constats.*

Situation de la trésorerie

*Evolution par mois sur 2 ans :*

* *Voir quand elle est au plus mal*
* *Voir quand elle est au mieux*
* *Distinction entre SO et SE*
* *Placement(s) de trésorerie?*
* *Avances?*
* *Recours crédits CT?*
* *Conventions de trésorerie? (si oui, à annexer)*
* *Calendrier du versement des différentes dotations?*
* *Droits constatés encore à recouvrer?*
1. Elaboration/actualisation du plan de gestion N - N+5

Principe général

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. En outre, 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.

Evaluation de la mise en œuvre des mesures prévues en recettes et en dépenses dans le précédent plan de gestion

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

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

*+ Constats.*

Budget base zéro

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

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

Mesures du plan de gestion N – N+5

* Projections financières avant mesures

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Résultats avant mesures** |
|  | **Bi / MB N** | **N+1** | **N+2** | **N+3** | **N+4** | **N+5** |
| Prestations |  |  |  |  |  |  |
| Transferts |  |  |  |  |  |  |
| Dette |  |  |  |  |  |  |
| **Sous total recettes** |  |  |  |  |  |  |
| Prélèvements |  |  |  |  |  |  |
| **Total recettes** |  |  |  |  |  |  |
| Personnel |  |  |  |  |  |  |
| Fonctionnement |  |  |  |  |  |  |
| Transferts |  |  |  |  |  |  |
| Dette |  |  |  |  |  |  |
| **Sous total dépenses** |  |  |  |  |  |  |
| Prélèvements |  |  |  |  |  |  |
| **Total dépenses** |  |  |  |  |  |  |
| **Exercice propre** |  |  |  |  |  |  |
| Boni reporté |  |  |  |  |  |  |
| Recettes ex. ant. |  |  |  |  |  |  |
| Mali reporté |  |  |  |  |  |  |
| Dépenses ex. ant. |  |  |  |  |  |  |
| Prélèvements + |  |  |  |  |  |  |
| Prélèvements - |  |  |  |  |  |  |
| **Exercice global** |  |  |  |  |  |  |

Résultat année N + projections.

* Projections financières après mesures

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Résultats après mesures** |
|  | **Bi / MB N** | **N+1** | **N+2** | **N+3** | **N+4** | **N+5** |
| Prestations |  |  |  |  |  |  |
| Transferts |  |  |  |  |  |  |
| Dette |  |  |  |  |  |  |
| **Sous total recettes** |  |  |  |  |  |  |
| Prélèvements |  |  |  |  |  |  |
| **Total recettes** |  |  |  |  |  |  |
| Personnel |  |  |  |  |  |  |
| Fonctionnement |  |  |  |  |  |  |
| Transferts |  |  |  |  |  |  |
| Dette |  |  |  |  |  |  |
| **Sous total dépenses** |  |  |  |  |  |  |
| Prélèvements |  |  |  |  |  |  |
| **Total dépenses** |  |  |  |  |  |  |
| **Exercice propre** |  |  |  |  |  |  |
| Boni reporté |  |  |  |  |  |  |
| Recettes ex. ant. |  |  |  |  |  |  |
| Mali reporté |  |  |  |  |  |  |
| Dépenses ex. ant. |  |  |  |  |  |  |
| Prélèvements + |  |  |  |  |  |  |
| Prélèvements - |  |  |  |  |  |  |
| **Exercice global** |  |  |  |  |  |  |

*Résultat année N + projections.*

* Descriptif des mesures de gestion

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

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

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Mesures** | **Nature de la mesure** | **Descriptif** | **Impact chiffré 2018** | **Projections 2019 à 2023** | **Calendrier de mise en œuvre** |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

Outre les mesures du plan de gestion:

En dépenses de personnel, indiquez la planification des départs, des engagements, des promotions, des évolutions de carrière et de la politique de remplacement et de nomination[[9]](#footnote-9).

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

En dépenses fonctionnement, indiquez les mesures comportementales et organisationnelles.

En dépenses de transferts, il convient également de mettre en place des processus et un cadre précis régissant l’octroi des aides récupérables et leur récupération.

En dépenses de dette, indiquez les mesures de réechelonnement des emprunts et de gestion active de la dette.

* Synergies

L’optimalisation des ressources et expertises de chacun au travers d’une collaboration accrue pour chaque service rendu aux citoyens doit également constituer un objectif prioritaire, notamment afin d’éviter les doublons au niveau communal et para-local et de s’assurer d’une gestion maîtrisée et rationalisée des ressources locales.

Programme et calendrier:

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

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

* Projections des balises des coûts nets de personnel et de fonctionnement

| **Libellés des rubriques** | **Compte n-4** | **Compte n-3** | **Compte n-2** | **Compte n-1** | **Budget n** | **Projections** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Budget n+1** | **Budget n+2** | **Budget n+3**  | **Budget n+4** | **Budget n+5** |
| Coût Net du Personnel |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Evolution N/N-1 (en €) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Evolution N/N-1 (en %) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Balise |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Evolution de la balise |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Ecart en € |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Ecart en % |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Charges financières PENSIONS |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Prêts d'aide extraordinaire à long terme "Fonds de pensions" (charges nettes) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Prêts d'aide extraordinaire à long terme "Cotisations de responsabilisation" (charges nettes) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Cotisations de responsabilisation N-1 113-21  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Coût Net de Fonctionnement |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Coût Net du Fonctionnement |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Evolution N/N-1 (en €) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Evolution N/N-1 (en %) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Balise |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Evolution de la balise |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Ecart en € |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Ecart en % |  |   |   |   |   |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

*Constats.*

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

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

Un tableau de bord à projections quinquennales, conforme au canevas du Centre et généré par e-Comptes (TBP)[[10]](#footnote-10), attestant de l’équilibre budgétaire structurel doit accompagner tout plan de gestion. Celui-ci intégrera l’impact escompté des mesures décidées dans le plan de gestion. Le PST doit également y être intégré de manière clairement identifiable. Les projections se baseront sur la dernière prévision budgétaire approuvée.

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

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

* …;
* … .

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

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

1. Communes, Provinces et entités consolidées. [↑](#footnote-ref-1)
2. Telle que fixée notamment soit dans la Circulaire budgétaire et/ou selon la décision du Gouvernement wallon et/ou la décision du Ministre fonctionnel. [↑](#footnote-ref-2)
3. Pour les services tels que la buanderie, les repas à domicile, le taxi social, … [↑](#footnote-ref-3)
4. http://crac.wallonie.be/fr/canevas/realisation-pg [↑](#footnote-ref-4)
5. http://crac.wallonie.be/fr/canevas/realisation-pg [↑](#footnote-ref-5)
6. http://crac.wallonie.be/fr/canevas/realisation-pg [↑](#footnote-ref-6)
7. http://crac.wallonie.be/fr/canevas/realisation-pg [↑](#footnote-ref-7)
8. Tout prélèvement de l’ordinaire vers l’extraordinaire, toute utilisation et/ou création de fonds de réserves, toute utilisation des bonis cumulés, tout produit émanant de ventes de biens immobiliers et toutes recettes exceptionnelles. [↑](#footnote-ref-8)
9. Le Pouvoir local a l’obligation de définir un plan de mouvement du personnel et d’embauche pluriannuel, établi pour 5 ans, qui tiendra compte des nouveaux engagements, remplacements, promotions, évolutions de carrière, nominations et départs à la retraite et qui permettra d’établir une gestion prévisionnelle affinée des effectifs. [↑](#footnote-ref-9)
10. Génération actuellement possible via eComptes pour les Communes et les CPAS. [↑](#footnote-ref-10)