



**CIRCULAIRE RELATIVE A :**

**-L'ADOPTION/ACTUALISATION DES PLANS DE GESTION**

**-LEUR SUIVI PAR LE CENTRE REGIONAL D'AIDE AUX COMMUNES –**

**DIRECTIVES BUDGETAIRES COMPLEMENTAIRES ET SPECIFIQUES**

**ANNÉE 2026**



## Table des matières

|           |   |    |
|-----------|---|----|
| I.        | CONSIDÉRATIONS GÉNÉRALES .....  | 3  |
| II.       | PRINCIPES GÉNÉRAUX .....  | 3  |
| III.      | CRÉDITS D'AIDE EXTRAORDINAIRE VIA LE COMPTE CRAC LONG TERME ET/OU AVEC INTERVENTION DU COMPTE CRAC LONG TERME .....             | 5  |
| III.1.    | DÉCISIONS DU GOUVERNEMENT WALLON JUSQU'AU 31/12/2007 .....  | 6  |
| III.2.    | DÉCISIONS DU GOUVERNEMENT WALLON ENTRE LE 1/01/2008 ET LE 31/12/2014 .....  | 6  |
| III.3.    | DÉCISIONS DU GOUVERNEMENT WALLON À PARTIR DU 1/01/2015 .....  | 7  |
| III.3.1.  | DÉCISIONS DES 18 DÉCEMBRE 2014 ET 13 MAI 2015 .....   | 7  |
| III.4.    | CRÉDITS D'AIDE EXTRAORDINAIRE SANS INTERVENTION RÉGIONALE .....   | 7  |
| III.4.1.  | CRÉDITS « SRI » .....   | 8  |
| III.4.2.  | CRÉDITS LIÉS À UN PLAN D'ACCOMPAGNEMENT .....   | 8  |
| III.4.3.  | CRÉDITS LIÉS AU PLAN « OXYGÈNE » SUR LA PÉRIODE 2022-2026 .....   | 9  |
| IV.       | REMBOURSEMENTS ANTICIPÉS PARTIELS OU COMPLETS .....   | 10 |
| V.        | PROCÉDURE D'ACCÈS AU COMPTE CRAC LONG TERME .....   | 10 |
| VI.       | SUIVI ET ASSOCIATION DU CENTRE .....  | 11 |
| VI.1.     | PLANS DE GESTION .....  | 11 |
| VII.      | CONTENU DU PLAN DE GESTION POUR LA COMMUNE/PROVINCE ET LES ENTITÉS CONSOLIDÉES ET RECOMMANDATIONS BUDGÉTAIRES SPÉCIFIQUES ..... | 14 |
| VII.1.    | PRINCIPES .....   | 14 |
| VII.2.    | SERVICE ORDINAIRE .....   | 14 |
| VII.2.1.  | DÉPENSES DE PERSONNEL .....   | 14 |
| VII.2.2.  | DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT .....  | 17 |
| VII.2.3.  | DÉPENSES DE TRANSFERTS .....  | 18 |
| VII.2.4.  | DÉPENSES DE DETTE .....   | 19 |
| VII.2.5.  | RECETTES .....  | 20 |
| VII.2.6.  | BUDGET DIT « RÉALITÉ » .....  | 21 |
| VII.2.7.  | BUDGET « BASE ZÉRO » ZBB .....  | 21 |
| VII.2.8.  | CRÉDIT SPÉCIAL DE RECETTES .....  | 21 |
| VII.2.9.  | TRÉSORERIE .....  | 22 |
| VII.2.10. | FONDS DE RÉSERVES ET PROVISIONS .....   | 22 |
| VII.2.11. | TABLEAU DE BORD PROSPECTIF .....  | 23 |
| VII.2.12. | CPAS .....  | 23 |
| VII.2.13. | FABRIQUES D'ÉGLISE .....  | 24 |
| VII.2.14. | LES RÉGIES .....  | 24 |
| VII.3.    | SERVICE EXTRAORDINAIRE .....  | 26 |
| VII.3.1.  | RESPECT DES RÈGLES D'UTILISATION DES FONDS PROPRES .....  | 26 |
| VII.3.2.  | PATRIMOINE .....  | 26 |
| VII.3.3.  | RATIOS DE CHARGE DE DETTE ET D'ENDETTEMENT .....  | 26 |
| VII.3.4.  | OCTROI DE GARANTIES .....   | 27 |
| VIII.     | SANCTIONS .....   | 27 |
| IX.       | ÉTUDES-CONSEILS ET DONNÉES DE TYPE « BENCHMARK » .....  | 28 |
| X.        | CATALOGUES DE MESURES .....   | 28 |

La présente circulaire remplace celle 30 mai 2024.

## **I. Considérations générales**

La présente circulaire exécute les termes du Code de la démocratie locale et de la décentralisation ainsi que ceux prévus par l'arrêté du Gouvernement de 1996.

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 crédit octroyé.

Le Décret du 23 mars 1995 tel que modifié vise la 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 Provinces de la Région wallonne et de leur apporter son concours pour le maintien de l'équilibre financier.

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 présente circulaire s'applique donc aux Communes et Provinces qui sollicitent un crédit d'aide extraordinaire à long terme au travers du Compte CRAC Long terme (LT) et/ou avec intervention du Compte CRAC Long terme et qui ont bénéficié d'un ou de plusieurs de ces crédits.

Elle complète toutes les dispositions légales et réglementaires relatives aux Pouvoirs locaux qui restent, par ailleurs, d'application.

## **II. Principes généraux**

Soucieuse de la santé des finances des Communes/Provinces ainsi que de leur équilibre budgétaire, la Région wallonne a mis en place une solution structurelle durable destinée à apporter une aide aux Communes/Provinces en difficultés financières et budgétaires.

Les Communes/Provinces confrontées à un déficit structurel lié aux charges du passé peuvent obtenir un crédit d'aide extraordinaire à long terme (CAELT) au travers du Compte CRAC Long Terme et/ou avec intervention du Compte CRAC Long terme, moyennant l'adoption par le Conseil communal/provincial d'un plan de gestion conformément aux articles L3311-1 et suivants du Code de la Démocratie locale, ainsi qu'à la présente circulaire.

L'intervention communale/provinciale dans les charges des crédits est fixée au moment de leur octroi.

Ainsi, sont tenues d'établir un plan de gestion :

- les Communes qui ont bénéficié d'emprunts d'assainissement, d'aide extraordinaire ou de trésorerie non soldés et qui n'en ont pas effectué le remboursement anticipé complet ;
- les Communes et les Provinces qui sollicitent l'octroi d'un CAELT avec ou sans intervention régionale.
- les Communes qui bénéficient d'un CAELT dans le cadre du Plan Oxygène (plan de gestion/d'accompagnement selon le niveau de fragilité de la trajectoire).

Concrètement, le Conseil communal/provincial introduit auprès du Ministre en charge des Pouvoirs locaux une demande de CAELT à assortir d'un plan de gestion pluriannuel pour elle et ses entités consolidées (EC), lequel sollicite du Centre régional d'Aide aux Communes un rapport circonstancié portant sur l'évolution budgétaire et financière de la Commune/Province et validant ou non la demande de CAELT.

Il charge concomitamment le Centre d'accompagner la Commune/Province dans l'élaboration de son plan de gestion et de celui de ses entités consolidées, à savoir à tout le moins le CPAS, les Régies ordinaires et autonomes, les asbl's, la Zone de Police mono ou pluri communale, la Zone de secours ... (liste à arrêter en accord avec le Centre en référence aux moyens budgétaires - directs et indirects - alloués à charge de la Commune/Province et au principe du risque financier découlant des liens juridiques existants entre l'entité et la Commune/Province); 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 leurs organes respectifs, mais également par le Conseil communal/provincial.

Le montant octroyé du CAELT correspond, à tout le moins, au passif des exercices antérieurs, éventuellement majoré dans des circonstances exceptionnelles du montant de charges futures issues du passé et admises comme telles sur base de l'avis du Centre.

Le plan de gestion et la demande de CAELT sont arrêtés par le Conseil communal/provincial et les délibérations y relatives sont adressées au Centre.

Le Centre, analyse et remet un avis sur le plan de gestion du Pouvoir local et sur ceux de ses entités consolidées ainsi que sur le montant du CAELT et le transmet au Ministre des Pouvoirs locaux, à charge de celui-ci de le soumettre à l'approbation du Gouvernement wallon.

Il est important de rappeler que le principe d'autonomie communale/provinciale prévaut quant à la détermination des mesures.

En référence à la décision du Gouvernement wallon, le CAELT est en principe libéré en une seule tranche à la date du 1er jour ouvrable du mois qui suit la décision du Gouvernement wallon et son inscription budgétaire est prévue à l'article 000/961/01 à l'exercice propre du service ordinaire du budget de l'année N.

Le plan de gestion (modèle disponible sur le site internet du Centre régional d'Aide aux Communes) porte sur une période équivalente à la durée initiale du CAELT octroyé, définit les enveloppes budgétaires par fonctions au sein desquelles tout dépassement de crédit doit être compensé et contient une chronologie de mesures à caractère structurel de nature à

optimiser la gestion communale/provinciale et à atteindre les objectifs d'équilibre fixés par les projections pluriannuelles qui en font partie intégrante.

Il est assorti d'un tableau de bord prospectif (modèle disponible sur le site internet du Centre régional d'Aide aux Communes - TBP) qui couvre au moins 5 exercices budgétaires consécutifs et en constitue une annexe obligatoire. Il traduit les grands axes de la politique financière de la Commune/Province et de ses entités consolidées, tant pour les dépenses et les recettes que pour les services ordinaire et extraordinaire et ce, en référence à des postulats pertinents et clairement objectivables

Ce TBP constitue également un outil de gestion dynamique qui permet de mesurer en temps réel les implications financières à moyen et à long terme des objectifs et orientations stratégiques décidés.

Il est obligatoirement mis à jour à l'occasion de chacun des travaux budgétaires de manière à tenir compte de toute nouvelle politique, de toute modification de l'environnement socio-économique de la Commune/Province ou de circonstances imprévisibles au moment de l'élaboration du plan initial. Il doit garantir l'équilibre budgétaire tant à l'exercice propre qu'aux exercices cumulés, ainsi qu'à la clôture des comptes annuels, tout en tenant compte de l'intervention de la Commune/Province dans le remboursement du CAELT.

Enfin, il doit être alimenté en permanence par le Plan stratégique transversal (PST), au fur et à mesure de sa traduction budgétaire et de sa réalisation.

Dans ce cadre et de manière générale, l'ouverture/l'extension de tout service devra préserver obligatoirement la neutralité budgétaire et faire l'objet d'une demande d'autorisation à adresser au Centre, en référence à un plan financier étayé (voir modèles de plans financiers sur le site du Centre).

Le Gouvernement peut imposer à toute Commune/Province qui a obtenu un crédit d'aide extraordinaire à long terme, avec ou sans intervention régionale, d'actualiser son plan de gestion si sa trajectoire budgétaire présente un déficit à l'exercice propre et/ou global.

### **III. Crédits d'aide extraordinaire via le Compte CRAC Long terme et/ou avec intervention du Compte CRAC Long terme**

La convention du 30 juillet 1992 telle qu'amendée a été conclue entre la Région wallonne et Belfius Banque S.A. (anciennement « S.A. Crédit communal de Belgique ») afin de régler les modalités de fonctionnement du Compte Régional pour l'Assainissement des Communes à finances obérées (ci-après dénommé « le Compte CRAC »).

Les crédits octroyés au travers du Compte CRAC sont contractés par les Communes/Provinces et leur octroi est en principe conditionné à l'élaboration ainsi qu'au respect d'un plan de gestion, à fortiori s'il y a intervention régionale.

Il faut distinguer plusieurs types de crédits d'aide extraordinaire à long terme.

### **III.1. Décisions du Gouvernement wallon jusqu'au 31/12/2007**

Dans le cadre de la réforme du financement général des Communes de 2008, les interventions annuelles des Communes dans les charges des crédits d'aide extraordinaire à long terme octroyés jusqu'au 31/12/2007 présentant un solde résiduel à rembourser à cette date ont été portées à charge du Compte CRAC LT, ramenant ainsi les interventions communales à zéro.

L'octroi de ces crédits impliquait l'adoption d'un plan de gestion.

La suppression de ces interventions communales n'a cependant pas modifié les obligations des Communes en termes d'inscriptions budgétaires, lesquelles restent d'application jusqu'à l'échéance initiale des crédits, le cas échéant avant rééchelonnement. Cela n'a pas non plus modifié les obligations des Communes en termes de plan de gestion, d'association ou de suivi par le Centre, ces obligations restant d'application jusqu'à l'échéance initiale des crédits fixée au moment de leur octroi.

La comptabilisation résiduelle au service ordinaire des charges des crédits contractés avant 2008 s'établit donc comme suit :

- Inscription des charges des crédits en dépenses ordinaires de dette :
  - 0007x/211-05 : charges financières des crédits CRAC LT (=intérêts) ;
  - 0007x/911-05 : remboursements des crédits CRAC LT (=amortissements) ;
- Inscription de la recette suite à la reprise de la dette en recettes de transferts :
  - 0007x/464-01 : remboursements par l'Autorité supérieure des charges financières des crédits CRAC LT.

Ce montant correspond à l'intervention du CRAC versée en même date valeur que le prélèvement de l'annuité totale de remboursement du crédit (capital + intérêts) ; il doit être identique à la somme des crédits budgétaires repris aux articles 0007x/211-05 et 0007x/911-05.

Les interventions annuelles des Provinces, dans leurs emprunts existants, sont quant à elles maintenues à leur niveau fixé au moment de l'octroi des crédits d'aide extraordinaire à long terme.

### **III.2. Décisions du Gouvernement wallon entre le 1/01/2008 et le 31/12/2014**

L'intervention régionale dans les crédits octroyés au travers du Compte CRAC LT à partir du 1er janvier 2008, a été modulée dans le temps, suivant les circonstances liées au contexte économique et financier au niveau des taux d'intérêts, nature des déficits pris en charge, crise économique et sidérurgique ainsi que pour contribuer au développement d'infrastructures assurant la cohésion sociale.

La comptabilisation aux services extraordinaire et ordinaire des charges des crédits octroyés entre le 1er janvier 2008 jusqu'au 31 décembre 2014 s'établit comme suit :

- Inscription des charges des crédits en dépenses ordinaires de dette :

- 0008x/211-05 : charges financières des crédits CRAC LT (=intérêts) ;
- 0008x/911-05 : remboursements des crédits CRAC LT (=amortissements).
- Inscription de l'intervention communale en dépenses ordinaires de transferts :
  - 0008x/434-01 : intervention communale dans le crédit et ses charges financières.
- Inscription de la recette ordinaire de transferts :
  - 0008x/464-01 : remboursements par l'Autorité supérieure des charges financières des crédits CRAC LT.

Ce montant correspond à l'intervention du CRAC versée en même date valeur que le prélèvement de l'annuité totale de remboursement du crédit (capital + intérêts) ; il doit être identique à la somme des crédits budgétaires repris aux articles 0008x/211-05 et 0008x/911-05.

Il en va de même pour les crédits d'aide extraordinaire octroyés aux Provinces.

L'octroi de ces crédits implique l'adoption d'un plan de gestion.

### **III.3. Décisions du Gouvernement wallon à partir du 1/01/2015**

#### **III.3.1. Décisions des 18 décembre 2014 et 13 mai 2015**

Suite aux décisions du Gouvernement wallon des 18 décembre 2014 et 13 mai 2015 relatives à la situation financière des Communes et des Provinces et aux modalités d'octroi des crédits d'aide extraordinaire à long terme à partir du 1er janvier 2015, les crédits d'aide extraordinaire à long terme au travers du Compte CRAC LT sont octroyés sous forme de crédits remboursables en 20 ans dont le capital est entièrement porté à charge de la Commune/Province tandis que les intérêts sont pris en charge par la Région au travers du Compte CRAC LT.

L'octroi de ces crédits implique l'adoption d'un plan de gestion.

#### **III.4. Crédits d'aide extraordinaire sans intervention régionale**

Des crédits d'aide extraordinaire à long terme au travers du Compte CRAC LT peuvent être octroyés sous forme de crédits remboursables en 5, 10 ou 20 ans ; le capital est entièrement porté à charge de la Commune/Province ainsi que les intérêts y relatifs et donc, sans qu'il y ait intervention régionale.

La comptabilisation aux services extraordinaire et ordinaire de ces crédits d'aide extraordinaire à long terme au travers du Compte CRAC LT est la suivante :

Pour l'inscription relative au crédit :

- Inscription du crédit en recettes extraordinaires :
  - 0008x/961-55 : crédit d'aide extraordinaire à long terme CRAC LT n°xxxx.

- Transfert du crédit vers le service ordinaire en dépenses extraordinaires :
  - 0008x/956-51 : crédit d'aide extraordinaire à long terme CRAC LT n°xxxx : Prélèvement du service extraordinaire pour l'ordinaire.
- Inscription du transfert en recettes ordinaires :
  - 0008x/996-01 : crédit d'aide extraordinaire à long terme CRAC LT n°xxxx : Prélèvement du service extraordinaire pour l'ordinaire.

Pour la comptabilisation des charges y liées :

- Inscription des charges des crédits en dépenses ordinaires de dette :
  - 0008x/211-05 : charges financières des crédits CRAC LT(=intérêts) ;
  - 0008x/911-05 : remboursements des crédits CRAC LT (= amortissements).

L'octroi de ces crédits implique l'adoption d'un plan de gestion.

#### **III.4.1. Crédits « SRI »**

Par décision du Gouvernement wallon du 15 décembre 2016, des crédits d'aide extraordinaire au travers du compte CRAC LT sans intervention régionale ont été accordés pour permettre aux Communes de prendre en charge les arriérés de financement des services d'incendie et les régularisations de salaires des sapeurs-pompiers volontaires et ce pour une période de 10 ans.

Concernant les modalités d'octroi et de comptabilisation du crédit, je vous renvoie à la circulaire du 26 avril 2017 y relative.

L'octroi de ce crédit n'est pas conditionné à l'élaboration d'un plan de gestion mais est cependant conditionné au maintien de l'équilibre tant à l'exercice propre qu'aux exercices cumulés tout en tenant compte de la charge due pour le dit crédit.

La Commune transmet au Centre et au SPWIAS pendant toute la durée du crédit ses budgets et modifications budgétaires accompagnés chaque fois d'un tableau de bord prospectif actualisé qui démontre le maintien de l'équilibre budgétaire aux exercices propres et globaux sur les 5 années qui suivent.

En cas de non-respect de l'équilibre à l'exercice propre, la Commune devra élaborer un plan de convergence, conformément à la circulaire y relative.

#### **III.4.2. Crédits liés à un plan d'accompagnement**

Le Gouvernement wallon peut décider de manière exceptionnelle d'octroyer des crédits à des Communes pour une durée de 10 ans sans intervention régionale au travers d'un d'Arrêté confiant au Centre régional d'Aide aux Communes une mission déléguée conformément à l'article 5 §2 e) du Décret du 23 mars 1995 et moyennant adoption par le Conseil communal d'un plan d'accompagnement attestant du respect d'une trajectoire équilibrée.

Dans ce cas de figure, la Commune est soumise aux mêmes règles que les Communes sous plan de gestion, même si un suivi « léger » est effectué par le Centre pendant la durée du crédit, soit 10 ans.

### **III.4.3. Crédits liés au Plan « Oxygène » sur la période 2022-2026**

Dans le prolongement de la décision du Gouvernement wallon du 18 novembre 2021 qui fixe les principes et le mécanisme du Plan d'aide aux Communes dit « Oxygène », les séances des 15 décembre 2022, 5 octobre 2023 et 21 novembre/5 décembre 2024 ont, quant à elles, approuvé les montants des tranches 2022 à 2024 définitivement octroyées aux Communes sous forme de crédits à 20 ans via le compte CRAC Long terme, avec une intervention régionale dans les intérêts jusqu'en 2035, 2036 et 2037 et, suivant certains critères, en capital à concurrence de 15%.

Ces aides sont affectées au paiement des charges de pensions dont obligatoirement les cotisations de responsabilisation de la commune, du CPAS et de la Zone de Police via un complément de dotation dédicacé à ce paiement, à la couverture du déficit éventuel du solde du fonds de pension fermé tel que projeté au 31 décembre 2025 et à la couverture d'une augmentation d'autres dépenses de transfert, telles les dotations aux CPAS, à la Zone de Police et à la Zone de secours.

Au-delà du respect de l'ensemble des dispositions reprises dans les circulaires budgétaires, le bénéfice de ces aides est conditionné au respect de certaines obligations. Je vous renvoie aux courriers et circulaires envoyés à cet égard.

**Les inscriptions budgétaires inhérentes à ce crédit sont les suivantes :**

#### Comptabilisation de l'emprunt O<sup>2</sup>

Inscription du crédit en recettes extraordinaires :

- 00066/961-55 : Crédit O<sup>2</sup> - inscription de l'emprunt en RED

Transfert du crédit de l'extraordinaire vers le service ordinaire = dépenses extraordinaires :

- 00066/956-51 : Crédit O<sup>2</sup> - Prélèvement du service extraordinaire pour l'ordinaire.

Inscription du transfert reçu de l'extraordinaire en recettes ordinaires :

- 00066/996-01 : Crédit O<sup>2</sup> - Prélèvement du service extraordinaire pour l'ordinaire.

#### Comptabilisation des charges y liées :

Inscription des charges des crédits O<sup>2</sup> en dépenses ordinaires de dette :

- 00066/211-05 : charges financières - intérêts des crédits O<sup>2</sup> à 100%
- 00066/911-05 : amortissement des crédits O<sup>2</sup> à 100%

Inscription de la recette ordinaire de transferts venant de la prise en charge par le CRAC des DOD susvisées :

- 00066/464-01 : remboursements par l'Autorité supérieure des charges financières des crédits O<sup>2</sup> (intérêts et amortissements)

L'octroi de ces crédits implique l'adoption/l'actualisation d'un plan de gestion.

En outre, il convient de souligner que les juridictions ont déjà eu à se prononcer favorablement quant à la mise en œuvre du Plan Oxygène par la Région wallonne à l'égard des communes concernées. Ainsi, le Conseil d'Etat dit pour droit : « La partie requérante ne conteste pas qu'en raison de son adhésion au « Plan Oxygène », elle s'est engagée à « maintenir sa fiscalité au moins à son niveau en référence à l'année 2021 ». Dès lors que tel n'est pas le cas, l'autorité de tutelle a pu valablement constater que le règlement soumis à son approbation ne s'inscrit pas dans une « bonne gestion de l'argent public » et, par conséquent, n'est pas conforme à l'intérêt général, même s'il a pour objet de « réparer une discrimination entre usagers » créée par le règlement adopté par la requérante le 30 mai 2023. » (Conseil d'Etat, n°262.433 du 20 février 2025). Le Tribunal de première instance, division de Liège, a également jugé en référé : « Le Plan Oxygène impose certes à la Ville [...] de mettre fin à des avantages sociaux qui étaient accordés gratuitement à ses administrés, mais il lui laisse le libre choix des avantages concernés. La Ville [...] peut même maintenir les avantages de son choix, moyennant dispense octroyée par le Ministre des Pouvoirs locaux, et pour autant qu'elle propose une mesure alternative compensant l'impact financier de l'avantage non supprimé. La Région wallonne n'a donc pas imposé comme telle la diminution des subventions liées à l'avantage social pour les frais de garderie. La décision de la Ville [...] lui incombe entièrement. » (Tribunal de première instance, division Liège, n°25/44/C du 11 août 2025).

#### **IV. Remboursements anticipés partiels ou complets**

La Commune ou la Province qui souhaite rembourser partiellement ou totalement ses crédits CRAC LT doit prendre une délibération (modèle à solliciter auprès du Centre) au Conseil communal ou provincial et en informer le Centre au plus tard deux mois avant la date de remboursement anticipé du(des) crédit(s) concerné(s).

Elles doivent également inscrire les crédits nécessaires au remboursement anticipé du(des) crédit(s) concerné(s) au budget de l'année concernée mais ne peuvent le faire que si l'équilibre à l'exercice propre reste assuré et si l'état de leur trésorerie le permet. Les remboursements anticipés liés à ces crédits impliquent la prise en charge par le bénéficiaire des éventuelles indemnités de rupture qui en découleraient (à inscrire au service ordinaire).

Il est rappelé que la Commune/Province qui rembourse la totalité des soldes restants dus de ses crédits CRAC LT n'est plus soumise à la présente circulaire, de même que ses entités consolidées.

La Commune/Province qui rembourse partiellement les crédits CRAC LT reste quant à elle soumise à la présente circulaire de même que ses entités consolidées mais peut bénéficier de conditions particulières en termes d'utilisation des fonds propres et de modalités de suivi.

#### **V. Procédure d'accès au Compte CRAC Long Terme**

La procédure à suivre en cas de demande d'aide sous forme de crédit d'aide extraordinaire à long terme au travers du Compte CRAC LT est la suivante :

1. PRÉSENTER UN DÉFICIT AU GLOBAL NON RÉSORBABLE SANS AIDE FINANCIÈRE ;
2. INTRODUIRE UNE DEMANDE DE PRINCIPE AUPRÈS DE MON CABINET ;

3. UNE FOIS LE PRINCIPE DE LA DEMANDE ACCEPTÉ, ÉTABLIR EN COLLABORATION AVEC LE CENTRE, UN BILAN DESCRIPTIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE DE LA COMMUNE/PROVINCE AINSI QUE DE SES ENTITÉS CONSOLIDÉES S'ILS NE SONT PAS DÉJÀ SOUS PLAN DE GESTION OU UN BILAN DE CE QUI A DÉJÀ ÉTÉ MIS EN ŒUVRE POUR LES POUVOIRS LOCAUX QUI SONT DÉJÀ SOUS PLAN DE GESTION, EN VUE D'ESTIMER LE MONTANT DE L'AIDE À SOLLICITER ;
4. ELABORER LE PLAN DE GESTION DÉCRIVANT LES MESURES STRUCTURELLES ET CONJONCTURELLES QUI SERONT MISES EN ŒUVRE, TANT AU NIVEAU DES RECETTES QUE DES DÉPENSES, PERMETTANT LE RETOUR À L'ÉQUILIBRE À L'EXERCICE PROPRE ET AU GLOBAL AINSI QUE LEUR MAINTIEN SUR UNE PROJECTION DE 5 ANS À PARTIR DE L'ANNÉE N+1 ET EN CE COMPRIS LES CHARGES RELATIVES AU NOUVEAU CRÉDIT ;
5. DÉTERMINER LA LISTE DES ENTITÉS CONSOLIDÉES EN PARFAITE COLLABORATION AVEC LE CENTRE PARMIS LESQUELLES EST SYSTÉMATIQUEMENT REPRIS LE CPAS;
6. ACTUALISER LE PLAN DE GESTION LORSQUE LA COMMUNE PRÉSENTE À NOUVEAU UN DÉFICIT À L'EXERCICE PROPRE OU DONT LA TRAJECTOIRE EST DÉFICITAIRE EN DRESSANT DANS UN PREMIER TEMPS L'ÉTAT DES LIEUX DE LA CONCRÉTISATION DES MESURES DU PLAN DE GESTION QUI EST D'APPLICATION. LES MODALITÉS DU POINT 4 S'APPLIQUANT ENSUITE ;
7. COMPLÉTER LE PLAN DE GESTION/L'ACTUALISATION DU PLAN DE GESTION D'UN TABLEAU DE BORD AVEC PROJECTIONS BUDGÉTAIRES À 5 ANS ET LES PLANS DE GESTION ET TABLEAUX DE BORD RESPECTIFS DES ENTITÉS CONSOLIDÉES À CONSIDÉRER COMME TELLES EN COLLABORATION AVEC LE CENTRE ;
8. L'ENSEMBLE DE CES DOCUMENTS DOIT ÊTRE ADOPTÉ PAR LES DIFFÉRENTES INSTANCES DES ENTITÉS CONSOLIDÉES ET, IN FINE, PAR LE CONSEIL COMMUNAL/PROVINCIAL ;
9. LA DEMANDE OFFICIELLE DE CRÉDIT D'AIDE EXTRAORDINAIRE À LONG TERME, ACCOMPAGNÉE DE SES PIÈCES JUSTIFICATIVES, M'EST ADRESSÉE AINSI QU'AU CENTRE ET AU SPWIAS AFIN D'ÊTRE ANALYSÉE ET PRÉSENTÉE AU GOUVERNEMENT WALLON POUR DÉCISION ;
10. LE CENTRE REMET UN AVIS À LA FOIS SUR LA «SOUTENABILITÉ» DU PLAN DE GESTION, LA VALIDITÉ DE LA TRAJECTOIRE ET LE MONTANT DE L'AIDE ;
11. LE GOUVERNEMENT WALLON STATUE SUR LE PLAN DE GESTION DE LA COMMUNE/PROVINCE AINSI QUE SUR LE MONTANT DE L'AIDE À OCTROYER ;
12. LES CONVENTIONS PARTICULIÈRES DE CRÉDITS SONT SIGNÉES PAR LES PARTIES ET LES AIDES SONT MISES À DISPOSITION DES BÉNÉFICIAIRES ;
13. POUR LES CRÉDITS OCTROYÉS AVANT LE 1ER JUILLET, LA MISE À DISPOSITION INTERVIENT AU 1ER JOUR OUVRABLE DU MOIS DE JUILLET DE L'ANNÉE N, LES PREMIERS REMBOURSEMENTS DES TRANCHES ÉTANT EFFECTUÉS EN COURS D'ANNÉE ; POUR LES CRÉDITS OCTROYÉS APRÈS LE 1ER JUILLET, LA MISE À DISPOSITION A LIEU AU PLUS TARD LE 1ER JOUR OUVRABLE DE DÉCEMBRE ET LES PREMIERS REMBOURSEMENTS SONT EFFECTUÉS À PARTIR DE L'ANNÉE N+1, SOUS RÉSERVE DE DÉCISION SPÉCIFIQUE DU GOUVERNEMENT WALLON ;
14. UNE FOIS L'AIDE OCTROYÉE, LA COMMUNE/PROVINCE A L'OBLIGATION D'ASSOCIER SYSTÉMATIQUEMENT LE CENTRE ET LE SPWIAS À SES TRAVAUX BUDGÉTAIRES ET COMPTABLES AINSI QU'À CEUX DES ENTITÉS CONSOLIDÉES ET CE, PRÉALABLEMENT À L'ENVOI DE CES DOCUMENTS AUX CONSEILLERS (SOIT À UN MOMENT OÙ DES AMENDEMENTS SONT ENCORE POSSIBLES) AINSI QU'À TOUTE DÉCISION AYANT UN IMPACT BUDGÉTAIRE ET CE, PENDANT TOUTE LA DURÉE DU CRÉDIT.

## **VI. Suivi et association du Centre**

### **VI.1. Plans de gestion**

Le suivi des plans de gestion par le Centre en collaboration avec le SPWIAS est assuré sur la base du nouveau/dernier plan de gestion actualisé du Pouvoir local et de ses entités consolidées.

Les Communes/Provinces sous plan de gestion doivent impérativement associer le Centre et le SPWIAS à tous leurs travaux budgétaires en faisant une réunion préalablement à l'envoi des documents aux Conseillers (idéalement au moins 15 jours calendrier avant envoi des documents), soit à un moment où ils peuvent encore faire l'objet d'amendements en

présentant tous les documents nécessaires, ceci étant valable également pour les entités consolidées (dont au moins les CPAS, les Régies foncières, les Régies communales/provinciales autonomes, les Régies communales/provinciales ordinaires).

Les Autorités communales/provinciales doivent donc veiller, dans ce cadre, à fixer un calendrier préalable de réunions pour leurs travaux budgétaires ainsi que ceux de leurs entités consolidées, en bonne entente avec le Centre et le SPWIAS.

Les projets de documents budgétaires, y compris le tableau de bord prospectif actualisé, le tableau des voies et moyens, l'état des ETP (budgétés en N et les ETP payés en N-1 au 31.12) et le plan d'embauche, (mise en œuvre du plan d'embauche N-1 avec ajustement des impacts estimés en N et en année pleine et les éventuels soldes repris ou à reprendre dans le plan d'embauche N) doivent être transmis par voie informatique aux agents traitants du Centre et du SPWIAS concernés 5 jours calendrier avant la date de la réunion. Si ce délai n'est pas respecté, la réunion sera reportée avec éventuellement un report du vote du budget sauf circonstances exceptionnelles admises par le Centre.

Ces documents (accompagnés de leurs annexes respectives) une fois votés par le Conseil du Pouvoir local devront à nouveau être transmis au Centre avant le délai légal d'envoi au SPWIAS, soit 2 jours calendrier après le vote pour que ce dernier puisse réaliser son rapport dans le respect des délais fixés. En règle générale, tous les documents sollicités par le Centre, doivent être transmis finalisés et dans leur intégralité au moment de l'envoi des documents aux Conseillers. Le cas échéant si des modifications sont opérées entre ce moment et le vote, l'entité en informe le Centre au plus tard au moment de la transmission des documents définitivement votés.

Pour les Communes qui ont souscrit au droit de tirage du Plan Oxygène, je vous rappelle les termes de la convention particulière dont notamment l'obligation de transmettre aux Conseillers communaux, comme une annexe du document budgétaire, le courrier du Centre rédigé à l'attention du Collège et relevant les points susceptibles de justifier un avis favorable/défavorable sur le budget ou la modification budgétaire. En cas de non-transmission dudit courrier (ce qui traduit la validation du projet de document budgétaire par le Centre), aucune pièce ne devra leur être communiquée.

En règle générale, tous les documents sollicités par le Centre, doivent être transmis finalisés et dans leur intégralité au moment de l'envoi des documents aux Conseillers. Le cas échéant si des modifications sont opérées entre ce moment et le vote, l'entité en informe le Centre au plus tard au moment de la transmission des documents définitivement votés.

Constituent les pièces nécessaires à l'examen d'un document budgétaire à défaut desquelles un examen de ceux-ci doit être postposé sauf circonstance exceptionnelles admises par le Centre :

- Pour la Commune/Ville et le CPAS :
  - Projet de BI/MB (Service ordinaire + Service extraordinaire) ;
  - tableaux de synthèse ordinaire et extraordinaire (BI) ;
  - plan d'embauche au BI et/ou son actualisation en MB ;

- évolution des ETP ;
  - évolution du solde du fonds de pension (si l'entité en dispose) ;
  - balises des dépenses de personnel et balise des dépenses de fonctionnement ;
  - tableau des voies et moyens ;
  - mouvements des réserves et provisions ;
  - situation de la trésorerie ;
  - tableau de bord à projections quinquennales.
- Spécifiquement pour la Commune/Ville :
- Calcul des ratios d'endettement.
- Spécifiquement pour le CPAS :
- évolution du coût net de l'aide sociale ;
  - évolution du coût net de la réinsertion socioprofessionnelle ;
  - évolution des coûts nets des services dits conventionnels.

De même, toute décision susceptible d'avoir un impact financier sur le budget et la trajectoire budgétaire qui en découle devra faire l'objet d'un accord préalable du Centre (exemples : modification du cadre du personnel, tout établissement d'un nouveau règlement ou toute modification de règlement en matière de taxes, redevances, création d'une RCA, d'une intercommunale, d'une ASBL, gestion active de la dette, toutes sources de financement de trésorerie, etc.).

A défaut de respect de ce principe d'association du Centre, votre document budgétaire/décision ne pourra être approuvé(e), en référence à l'avis défavorable qui serait rendu par celui-ci.

## **VI.2. Crédits tonus hôpitaux et/ou pensions (TH/TP)**

Il est d'emblée utile de préciser que les entités qui ont adhéré au Plan Oxygène et qui se trouvaient initialement sous suivi TH/TP (suite à l'octroi de CAELT dans le cadre de la prise en charge d'un déficit hospitalier ou d'un fonds de pension) tombent automatiquement sous les règles de suivi du Plan Oxygène.

Les Communes/Provinces dont les crédits d'aide extraordinaire à long terme octroyés dans le cadre du Tonus Hôpital et Tonus Pensions, échéant en 2024 et 2025, et n'ayant plus d'autre crédit en cours, ne sont plus soumises au suivi financier réalisé par le Centre.

## **VI.3. Institutions hospitalières sous plan de gestion**

En mai 2004 le Gouvernement wallon approuvait les plans de gestion des Institutions hospitalières dans le cadre de l'Axe 2 du Plan Tonus - Déficit hospitalier, impliquant ainsi le suivi par le Centre régional d'Aide aux Communes pour une durée de 20 ans.

Etant donné l'échéance des crédits y relatifs, ces Intercommunales ne sont dès lors plus suivies par le Centre à partir de 2024.

Toutefois, de manière à pouvoir maintenir une veille de la santé financière de celles-ci et des impacts éventuels sur les finances communales, à chaque clôture de compte, les Institutions hospitalières ont été invitées à transmettre au Centre une trajectoire actualisée à 5 ans ainsi qu'une projection quinquennale des éventuels déficits par secteurs à prendre en charge par leurs Associés.

## **VII. Contenu du plan de gestion pour la Commune/Province et les Entités consolidées et recommandations budgétaires spécifiques**

### **VII.1. Principes**

Le budget de l'année N d'une entité sous plan de gestion ainsi que la trajectoire qui en découle doivent impérativement être équilibrés au propre et au global. A défaut du respect de ce principe, le document budgétaire ne pourra, sauf circonstances exceptionnelles, être approuvé.

### **VII.2. Service ordinaire**

#### **VII.2.1. Dépenses de personnel**

##### **- Données relatives au cadre et aux effectifs**

Les données relatives à la situation et à l'évolution des effectifs, en cohérence avec la masse salariale et leur mise à jour régulière doivent être transmises au Centre, à tout le moins lors des budgets initiaux et lors de la clôture des comptes (sur la base du modèle de l'annexe 1).

Elles doivent être complétées par les plans d'embauche et dérogations y faisant le cas échéant suite ; ces plans d'embauche doivent intégrer l'impact des mouvements d'effectifs en année en cours et en année N+1 ainsi que faire l'objet d'une évaluation au terme des années N et N+1.

Un tableau reprenant l'état des lieux des effectifs et les postulats liés à leur évolution de N à N+5 sera repris dans le plan de gestion ; en cas de recours à l'intérim, un état des lieux spécifique sera établi et la masse salariale y relative définie de manière claire et en référence à l'annexe y relative.

Pour les Communes et leurs entités consolidées, il est à noter que le personnel subsidié sous d'autres dispositifs que le système APE doit en principe être engagé sous clause résolutoire (dispositif temporaire). En effet, dès lors que le subside n'est pas pérennisé, l'emploi ne peut l'être et ne peut donc être maintenu.

Le transfert éventuel des effectifs suite à une réorganisation des missions du Pouvoir local sera isolé et clairement identifié pour apprécier le plus justement l'évolution des effectifs du Pouvoir local. Dans ce cadre une information complète doit être établie sur les impacts budgétaires directs et indirects des transferts et notamment sur l'évolution de la cotisation de responsabilisation en cas de transferts statutaires.

- Evolution des ETP et de la masse salariale

Figureront en annexe au plan de gestion les données de base suivantes en sus du nombre d'ETP :

- une distinction entre les types de statuts (statutaires, contractuels APE, Maribel et autres contractuels) et par fonctions budgétaires ;
- un détail des engagements, promotions, nominations prévues au plan d'embauche de l'année N ;
- le montant de la subvention APE, le volume d'emploi y lié et son niveau d'utilisation à la clôture du compte ;
- le volume de l'emploi lié au subside Maribel.

- Personnel détaché IN (accueilli) /OUT (détaché)

Un relevé exhaustif du personnel détaché complété de la charge salariale y relative ainsi que les rémunérations s'y rapportant doit être effectué de même qu'un relevé du personnel mis à disposition de la Commune/Province avec prise en charge du traitement en dépenses de fonctionnement.

Le détachement à titre gratuit ne peut s'envisager que lorsqu'un intérêt financier effectif y est lié. Il est, de préférence et en toute transparence, facturé dans des perspectives de synergies.

De la même manière, un état des lieux sera réalisé quant à la cession éventuelle de subsides APE et à l'emploi des articles 60 et 61 ainsi que sur le pourcentage choisi de la contrepartie financière (10% ou 20%) à verser au CPAS.

- Plan d'embauche

Le Pouvoir local définira un plan d'embauche annuel respectant les principes repris par le plan de gestion en termes de stabilisation de la masse salariale ainsi que les balises définies en accord avec le Centre. Dans un souci de planification notamment pour les départs à la retraite, la réalisation d'un plan d'embauche pluriannuel est recommandée (annexe 2).

Il tiendra compte des nouveaux engagements, remplacements, promotions, évolutions de carrière, nominations et départs à la retraite, et définira également la politique de remplacement qui prendra pour principe de contenir l'évolution de la masse salariale. Les emplois visés par les appels à projets et subventionnés, même à 100% devront également y figurer. Chaque impact en année en cours et année pleine découlant de la mise en œuvre de ce plan devra être intégré dans le tableau de bord du personnel attestant du maintien de l'équilibre à l'exercice propre.

Un inventaire complet des effectifs « normés » et/ou en lien avec un contrat de gestion, devra être établi, en lien avec la masse salariale maximale y relative.

En outre, tout engagement/remplacement/promotion/nomination/évolution de carrière de personnel ayant un impact budgétaire et/ou répondant à un appel à projets qui ne serait pas prévu dans le plan d'embauche annexé au budget initial de l'exercice concerné doit faire l'objet d'une autorisation préalable du Centre. Cette obligation vaut également pour les entités consolidées.

La liste non exhaustive des éléments à communiquer au Centre dans le cadre d'une demande de dérogation au plan d'embauche est la suivante :

- l'objet de la demande, à savoir l'emploi et le service concernés ;
  - le type de contrat (CDD-CDI) ;
  - la durée du contrat (date de début et de fin) et l'échelle barémique ;
  - le contexte et la motivation de l'engagement ;
  - l'impact complémentaire, non prévu dans le plan d'embauche de l'exercice concerné, en années N et N+1 ;
  - le montant de l'éventuelle recette (subside, etc.) en lien avec la dépense ;
  - toute autre pièce justificative permettant d'examiner les dépenses et recettes (notification du subside, etc.) éventuellement y liées.
- Balises des dépenses de personnel

La charge des dépenses de personnel doit être définie selon deux coefficients fixés en accord avec le Centre et calculés en termes de proportion dans les dépenses ordinaires et dans les recettes ordinaires (DOP/DO et DOP/RO), celles-ci étant entendues hors prélèvements mais également eu égard aux spécificités organisationnelles et objectifs de gestion définis par l'entité.

Les balises peuvent être actualisées en collaboration avec le Centre et moyennant son accord mais dans le respect des principes de stabilité et d'équilibre budgétaire.

- Règlement de travail et heures supplémentaires

Le règlement de travail sera évalué de manière à assurer la maîtrise complète et objective du volume des heures supplémentaires et prestations de garde.

- Financement des pensions, les cotisations de responsabilisation et le deuxième pilier

L'application de la loi du 24 octobre 2011 assurant un financement pérenne des pensions des membres du personnel nommé à titre définitif des administrations provinciales et locales et des zones de police locales, modifiant la loi du 6 mai 2002 portant création du fonds de pension de la police intégrée et portant des dispositions particulières en matière de sécurité sociale (Moniteur belge du 3 novembre 2011), modifiée par la loi-programme du 22 juin 2012 (Moniteur belge du 28 juin 2012), la loi du 18 mars 2016 (Moniteur belge du 30 mars 2016) et la loi du 25 décembre 2016 (Moniteur belge du 29 décembre 2016), entraîne la prise en charge de deux types de cotisations : les cotisations de solidarité et de responsabilisation. Les taux de ces cotisations sont fixés dans la circulaire budgétaire classique et sont à prendre en compte dans le cadre des projections quinquennales, sur la base notamment des informations mises à disposition du Fédéral.

Pour rappel, les cotisations de responsabilisation seront inscrites à l'exercice propre pour les Communes qui bénéficient en parallèle de CAELT, en vue de les couvrir.

Pour les autres Communes et Provinces, l'inscription aux exercices antérieurs est toujours une possibilité et, le cas échéant, une dépense de transfert au titre de dotation complémentaire aux entités consolidées responsabilisées peut également être à charge des exercices antérieurs.

Je vous invite à vous référer aux données transmises par le SF Pension quant aux montants à inscrire au titre de cotisations de responsabilisation, lesquelles font l'objet en principe d'une actualisation trois fois par an (en mai, en octobre et en décembre).

Le plan de gestion doit évaluer et intégrer l'impact de l'évolution des charges de pension au regard du plan d'embauche pluriannuel (nomination et/ou contractualisation), dans le respect du principe d'équilibre.

## **VII.2.2. Dépenses de fonctionnement**

### **- Balises des dépenses de fonctionnement**

La charge des dépenses de fonctionnement doit être définie selon deux coefficients fixés en accord avec le Centre et calculés en termes de proportion dans les dépenses ordinaires et dans les recettes ordinaires (DOF/DO et DOF/RO), celles-ci étant entendues hors prélèvements mais également eu égard aux spécificités organisationnelles et objectifs de gestion définis par l'entité.

Les balises peuvent être actualisées en collaboration avec le Centre et moyennant son accord mais dans le respect des principes de stabilité et d'équilibre budgétaire.

Dans toutes les situations, l'objectif est de stabiliser la proportion des dépenses de fonctionnement, avec une attention particulière quant à la rationalisation et la maîtrise des dépenses en matière d'énergie au travers d'un programme d'investissements pluriannuel visant la performance énergétique, en lien avec l'obligation d'équilibre budgétaire. Cet effort de stabilisation exclut les dépenses considérées comme « exogènes » tels que les frais administratifs IPP et ceux liés aux élections.

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

Les règlements relatifs à la mise à disposition du matériel que ce soit en interne (véhicules, matériel de bureau, ...) ou en externe (prêt de chaises, tables, tonnelles, barrières nadar, ...) seront revus de manière à privilégier une utilisation en bon père de famille et une juste valorisation.

Enfin, le lancement régulier de marchés de fournitures et de services sera planifié de manière à profiter du jeu de la concurrence et les marchés groupés et/ou centrales de marchés seront privilégiés pour les mêmes motifs. Sur ce dernier point, je vous rends attentif aux justes prévisions budgétaires liées aux dépenses énergétiques sur base de l'indice des prix à la consommation. A contrario, l'impact des investissements économiseurs d'énergie peut être répercuté au service ordinaire sur base d'estimations fiables.

- Le coût-vérité des immondices

Le coût-vérité déchets des Communes sous plan de gestion doit au moins être équilibré et présenter un taux de couverture de minimum 100% tant au niveau du budget que du compte. Dans le cas où ce pourcentage n'est pas respecté au budget ou en modification budgétaire, le Pouvoir local est tenu d'introduire une demande de dérogation via une délibération du Collège communal qui doit me parvenir avec copie au Centre, précisant les causes du non-respect du taux minimum de 100% et s'engageant à prendre les mesures nécessaires afin de ramener le taux de couverture à 100% en N+1.

Dans cette mesure, dès lors que ce taux ne serait pas respecté, quelles qu'en soient les justifications, les moindres recettes en découlant devront forcément être compensées par d'autres recettes.

**VII.2.3. Dépenses de transferts**

Comme précisé plus haut, une liste des entités consolidées où figurent à tout le moins le CPAS, le Zone de Police, la Zone de secours, les Régies ordinaires et autonomes, les Intercommunales hospitalières, les asbl's et autres entités bénéficiant d'interventions à charge du budget communal/provincial sous forme de subsides ou en nature, doit être dressée dans le cadre du plan de gestion en accord avec le Centre.

Doivent être considérées comme entités consolidées les entités juridiquement liées à la Commune, dans le financement/déficit desquelles celle-ci intervient.

Le CPAS, en outre en tant qu'entité soumise à la tutelle communale, est systématiquement tenu d'élaborer son propre plan de gestion, dans le respect des principes s'imposant à la Commune, mutatis mutandis.

Aussi, les mesures appliquées par les Communes/Provinces doivent en principe l'être, mutatis mutandis, par leurs entités consolidées dont évidemment l'association aux travaux budgétaires et aux décisions emportant un impact budgétaire. A cet égard, il est essentiel que les pièces qui permettent au Centre régional d'Aide aux Communes d'analyser l'évolution des dotations communales lui soient transmises.

Ces dotations communales/provinciales doivent permettre d'équilibrer strictement les résultats globaux des entités consolidées. Aussi le budget de l'entité consolidée ne doit pas être établi au départ de la dotation communale/provinciale mais bien en fonction de ses propres ressources et eu égard à la mise en œuvre de son plan de gestion ainsi qu'à ses éventuelles obligations/missions propres.

Par conséquent, aucune alimentation ou création de provisions et/ou fonds de réserve ne pourra être réalisée qu'après concertation avec la Commune/Province et en accord avec le Centre ; de même, l'entité consolidée se verra dans l'obligation de mettre en œuvre des mesures complémentaires au cas où, moyennant respect du montant de cette dotation, elle se retrouverait en déficit.

J'insiste par ailleurs particulièrement sur le contrôle du suivi de l'utilisation des subventions et sur la nécessité d'éviter les doublons en matière de missions et de services.

De la même manière, une attention particulière sera portée aux résultats des comptes des entités consolidées et à l'affectation des éventuels excédents ou à la prise en charge des déficits, ainsi qu'au montant des investissements planifiés par elles et à leur mode de financement (application des règles identiques à celles appliquées aux Communes/Provinces en matière d'utilisation de fonds propres)).

Un relevé des subventions/dotations obligatoires et facultatives est effectué en référence aux deux derniers comptes (en numéraire, aides indirectes et/ou en nature) et est joint au plan de gestion. Certaines de ces subventions sont liées à des conventions et/ou contrats programmes dont il sera également tenu compte dans le plan de gestion.

En parallèle, un relevé des entités et organismes bénéficiant d'un subside communal sera également réalisé, en ce compris un screening de leurs missions et activités en vue de s'assurer qu'il n'y a pas de double emploi, que les missions subventionnées soient réalisées de manière non exhaustive et en vue d'en rationaliser la gestion (1 même métier par entité/organisme).

Le caractère de rationalité en termes de gestion doit s'appréhender pour les entités mises en place directement par la Commune et eu égard aux liens juridiques qui l'y lient et aux éventuelles obligations financières qui en découlent.

Le développement de synergies et de collaborations accrues entre l'entité communale/provinciale et ses entités consolidées dont l'objectif doit être d'optimiser les ressources et expertises, est particulièrement recommandé. De même, des efforts en termes de cohérence et de rationalisation doivent également être opérés.

J'insiste enfin sur l'importance de solliciter systématiquement des trajectoires budgétaires mises à jour permettant de dégager des trajectoires objectivées pour les dotations à charge du budget communal/provincial et ce, au-delà des entités consolidées dont question dans la présente circulaire pour lesquelles il s'agit d'une obligation, soit pour ce qui concerne notamment les intercommunales hospitalières et autres.

#### **VII.2.4. Dépenses de dette**

Le volume d'emprunts prévus pour couvrir les investissements en part propre sera limité de telle manière à ce que la charge de la dette reste stable et supportable eu égard aux moyens budgétaires dont dispose l'entité (cf. ratios d'endettement infra).

En outre, les mesures suivantes seront mises en œuvre : planification des consolidations, gestion active de la dette, limitation de la durée des emprunts à la durée de vie des biens s'y rapportant, maîtrise des dépenses de dette en évitant de postposer les consommations et analyse de l'opportunité de remboursement des soldes de certains emprunts en utilisant une partie du boni des exercices antérieurs, sous réserve du montant des indemnités de rupture y liées et de l'état de la trésorerie.

Les entités sous plan de gestion seront attentives à consolider l'ensemble de leurs ouvertures de crédit, pour autant que celles-ci aient été épuisées, pour le 31 décembre de l'année en cours. A défaut, une attention particulière sera portée de manière que le remboursement en capital y afférent soit clairement repris dans le Tableau de bord prospectif en dépenses de dette.

Le recours aux billets de trésorerie d'une échéance à plus d'un an ne peut être envisagé que moyennant l'alimentation d'une provision y dédiée afin d'assurer le remboursement au terme de la période qu'ils couvrent.

Aussi, deux documents doivent obligatoirement être annexés au budget initial :

- l'un portant sur l'inventaire exhaustif de toutes les ouvertures de crédit ;
- l'autre portant sur l'inventaire des emprunts obligataires avec une information portant sur les dates d'échéance.

Ces deux documents doivent être transmis au Centre lors de chaque travail budgétaire.

Il vous est aussi demandé d'apporter à tout le moins une attention particulière à la stabilisation de la charge de dette.

#### **VII.2.5. Recettes**

Un inventaire des taxes locales, redevances et principes de facturation des services rendus sera dressé, en parallèle avec le prix de revient de chacun d'entre eux (personnel, fonctionnement et dette), de manière à s'assurer de l'efficacité de la taxation.

Une chronologie de l'enrôlement des taxes locales sera également fixée au début de l'exercice, notamment eu égard à leur rendement, ces dispositions étant prises pour que tous les rôles- sauf exception matérielle- soient enrôlés dans les meilleurs délais, et à tout le moins avant le 31 décembre de l'exercice par le Collège.

Des dispositions particulières seront le cas échéant prises en matière de gestion des déchets, secteur faisant souvent l'objet de facturations décalées sur N+1.

De la même manière, une réflexion sera menée sur le calendrier de facturation des divers services et prestations (crèches, garderies, repas scolaires, stages, location de patrimoine ou de matériel, ...).

Enfin, j'insiste pour qu'un état des lieux des droits constatés non perçus et éventuelles non-valeurs soit effectué et réévalué en base annuelle.

Pour les Communes ayant souscrit au Plan Oxygène, j'attire l'attention sur le fait qu'elles ne peuvent revoir leur fiscalité à la baisse, en référence à l'état des lieux de celle-ci en 2021, sauf dérogation à obtenir auprès du Centre.

Pour les Villes/Communes ayant adhéré au Plan Oxygène et comme le prévoit la décision du Gouvernement wallon du 18 novembre 2021 y relative, toute recette de transfert nouvelle et non affectée venant d'un autre niveau de pouvoir relative à la période couverte par le plan est déduite du droit de tirage.

### **VII.2.6. Budget dit « réalité »**

Les comptes doivent pour rappel être transmis en même temps que les modifications budgétaires qui en intègrent les résultats : les écarts significatifs par rapport aux prévisions budgétaires seront analysés et explicités afin de déterminer s'il s'agit d'éléments structurels et/ou conjoncturels et ainsi d'adapter les prévisions budgétaires.

A cet égard, le Centre recommande l'élaboration d'un budget dit réalité, c'est-à-dire en faisant référence proche aux résultats du dernier compte clôturé et de la balance budgétaire. Pour rappel, le taux de concrétisation de chaque catégorie de recettes pour chaque catégorie de dépenses doit se trouver entre 95% et 100%, excepté pour les dépenses de personnel qui doivent se situer entre 98% et 100%.

### **VII.2.7. Budget « base zéro » ZBB**

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 concentrant le travail de réflexion sur les besoins nécessaires par rapport aux objectifs à atteindre (exemple : 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 est utile en ce qu'elle permet de doter de manière plus optimale les crédits budgétaires des moyens suffisants pour répondre aux missions premières des Communes ainsi que de prévoir et d'anticiper les crédits sous-évalués.

### **VII.2.8. Crédit spécial de recettes**

Sous les modalités reprises ci-dessous, il est admis de procéder à l'inscription au budget ordinaire d'une recette spécifique visant à préfigurer les dépenses budgétisées pour l'exercice et qui ne seront pas engagées. Cette possibilité est également envisageable pour les CPAS.

Cette ligne correspondant à une non-exécution des crédits permet de rencontrer en partie les soucis de gestion et les aléas de la vie locale qui empêchent bien souvent de connaître avec précision les crédits budgétaires exacts qui seront utilisés, mais qu'il est nécessaire de maintenir pour des engagements potentiels. Le crédit de recette susvisé constituera donc une marge de manœuvre globale rencontrant cet objectif. Ce crédit, bien évidemment, ne sera pas à constater et s'annulera automatiquement dans les comptes de l'exercice (pas de droit constaté aux comptes).

Article à utiliser absolument : 00010/106-01 : crédit spécial de recettes préfigurant les dépenses non engagées de l'exercice.

Calcul du montant à y faire figurer au choix de la commune :

- soit 3% 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.

Cette possibilité qui vous est offerte ne doit pas entraver l'équilibre réel imposé à l'exercice propre même s'il est pris en compte pour apprécier l'équilibre imposé à l'exercice propre du service ordinaire.

Par ailleurs, pour les modifications budgétaires, sachant que les prévisions de dépenses s'affinent tout au long de l'année, et afin d'éviter toute réformation délicate, ce crédit spécial devra être réduit proportionnellement au nombre de mois restant à la date d'adoption de la modification budgétaire par le Conseil, le mois de l'adoption n'étant pas pris en compte.

Exemple :

Montant obtenu selon le choix de la commune : 60.000 euros

CSR à l'initial (01.01.2023) : 60.000 euros ;

CSR à la MB1 (adoption le 15.05.2023) :  $(60.000 \times (7/12)) = 35.000$  euros ;

CSR à la dernière MB (MB2 adoption le 15.10.2023) :  $(60.000 \times (2/12)) = 10.000$  euros.

Pour rappel, au moment de l'injection du résultat du compte, ce CSR aura été réduit d'office à zéro.

Enfin, le crédit spécial de recettes ne peut être utilisé dans les projections quinquennales.

### **VII.2.9. Trésorerie**

La gestion de trésorerie devra être planifiée et optimisée.

Dans ce cadre, une convention de trésorerie peut être utilement conclue entre la Commune/Province et une ou plusieurs de ses entités consolidées afin de réduire les intérêts débiteurs ou en optimiser l'utilisation. Une planification annuelle de l'évolution du solde de trésorerie devra être établie, en lien avec notamment les besoins de trésorerie des entités consolidées quant au versement des subventions et dotations.

### **VII.2.10. Fonds de réserves et Provisions**

Une analyse de l'historique (l'origine des fonds et leur alimentation) de la constitution des fonds de réserves et des provisions ainsi que de leur état en termes de trésorerie sera réalisée (réalité comptable d'au moins 80 %).

Je vous invite à veiller scrupuleusement à la dédicace de ces provisions, à leurs règles d'utilisation ainsi qu'à l'évolution de leur solde.

Pour les entités consolidées, ces provisions et fonds de réserves devront être affectés prioritairement de manière à réduire ou maîtriser davantage l'évolution de la dotation communale/provinciale, sauf à rencontrer des problématiques particulières grevantes.

### **VII.2.11. Tableau de bord prospectif**

Dans le cadre du respect de la trajectoire budgétaire d'équilibre, il est nécessaire d'effectuer des projections budgétaires à moyen terme.

Le tableau de bord prospectif, pièce essentielle à la gestion prévisionnelle, attestant de l'équilibre budgétaire structurel doit accompagner tout plan de gestion. La génération du tableau de bord prospectif se fait par l'eComptes, que l'entité soit sous plan de gestion ou sous plan de convergence. Le tableau de bord prospectif devra intégrer l'impact escompté des mesures reprises dans le plan de gestion.

Il n'y a qu'un seul et même tableau de bord, que celui-ci soit à destination du SPWIAS ou du CRAC.

La projection portera sur la dernière prévision budgétaire approuvée.

Le tableau de bord reprend en antérieurs les résultats des recettes et dépenses des quatre derniers Comptes (N-1 à N-4) et des budgets N-1, N et n + 1 à 5, totalisés en fonction des éléments du plan comptable repris dans la colonne « codes informatiques ».

Il relève de l'autonomie communale de fixer les coefficients en référence à leurs spécificités mais moyennant accord du Centre ; aux Communes d'ajuster certains paramètres de projection en fonction des mesures de gestion prises en dépenses et/ou recettes, ou encore en fonction du contexte socio-économique particulier de l'entité mais toujours en accord avec le Centre. Les mêmes principes s'appliquent pour les entités consolidées, pour lesquelles les coefficients d'évolution seront fixés en parfaite collaboration avec le Centre et en parfaite cohérence avec le tableau de bord de la Commune/Province.

Ces projections sont effectuées sur base d'une situation socio-économique en temps T, toutes choses restant égales.

Chacun a par ailleurs été tenu d'élaborer un PST pour la législature communale, lequel doit alimenter le tableau de bord prospectif issu du plan de gestion. Si celui-ci reste équilibré après intégration du PST, il n'est pas nécessaire d'actualiser le plan de gestion proprement dit par le biais de mesures complémentaires. Dans le cas inverse, une réactualisation avec un état des lieux des mesures non concrétisées et l'adoption de nouvelles mesures est nécessaire.

Chaque Commune fixera sa liste des entités consolidées en collaboration avec le Centre.

### **VII.2.12. CPAS**

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 84511) (calculs repris sur le site du Centre et générés via eComptes), 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.

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 ;

- le coût net de l'action sociale en lien avec le nombre d'articles 60 et 61 et son évolution ainsi que la charge de travail et les effectifs en place ;
- les coûts nets maxima des services non-obligatoires. Sur base de l'analyse et de l'évolution des coûts nets par service, il importe en effet 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 ;
- il convient également de mettre en place des processus et un cadre précis régissant l'octroi des aides récupérables et leur récupération.

Par ailleurs, les soldes de subsides fédéraux affectés non utilisés en année N et pouvant être reportés en année N+1 seront portés en provisions, spécifiquement y dédiées.

#### **VII.2.13. Fabriques d'église**

Une attention particulière est portée sur l'évolution des dotations envers les Fabriques d'église. En principe, l'évolution de celles-ci ne peut être supérieure à 1%/an, tant au niveau des travaux budgétaires que dans le TBP des entités communales.

Sur base du décret du 13 mars 2014, il est essentiel que les Autorités communales rencontrent les Fabriciens lors de l'élaboration de leurs budgets respectifs de manière à sensibiliser les Fabriques d'église aux enjeux budgétaires de l'entité communale et aux difficultés financières auxquelles elles doivent faire face, de manière à ainsi contribuer à la résolution de ces difficultés.

#### **VII.2.14. Les Régies**

Les Régies doivent impérativement associer le Centre et le SPWIAS à tous leurs travaux budgétaires.

En pratique, les projets budgétaires doivent être transmis au Centre dans des délais raisonnables, soit au moins cinq jours calendrier avant le vote au Conseil communal/provincial pour les Régies communales/provinciales ordinaires ou au Conseil d'administration pour les Régies communales/provinciales autonomes. Ces documents (accompagnés de leurs annexes respectives identifiées ci-dessous) une fois votés doivent à nouveau être transmis au Centre avant le délai légal d'envoi à la Tutelle pour que ce dernier puisse faire rapport.

Une attention particulière sera portée sur le résultat cumulé qui doit à tout le moins être équilibré et sur la trajectoire qui attestera également du maintien de l'équilibre budgétaire.

Rappelons par ailleurs les dispositions génériques à prévoir pour les Régies, à savoir :

- l'adoption d'un plan de gestion ou d'entreprise prévoyant des interventions

communales/provinciales considérées comme des montants maxima et intégrant les mesures de gestion qui permettent de limiter l'évolution des dotations et d'assurer une trajectoire équilibrée ;

- le respect de l'évolution des dotations communales/provinciales maximales fixées dans le plan de gestion ou le plan d'entreprise, sachant que le budget de l'entité consolidée ne doit pas être établi au départ de la dotation communale/provinciale mais bien en fonction de ses propres ressources et eu égard à la mise en œuvre de son plan de gestion ainsi qu'à ses éventuelles obligations/missions propres ;
- le maintien de l'équilibre financier à l'exercice propre lors des travaux budgétaires et le cas échéant, la résorption du déficit cumulé ;
- l'obligation de mettre en œuvre des mesures complémentaires au cas où, -moyennant respect du montant de la dotation communale/provinciale, la Régie se retrouverait en déficit cumulé ;
- la Régie qui réalise un bénéfice d'exercice, doit consacrer ce dernier à la résorption de la perte cumulée et ainsi, éviter l'intervention communale/provinciale ;
- la couverture par la Commune/Province de tout éventuel déficit au plus tard à la première MB de la Commune/Province qui suit la clôture du compte de la Régie et le non-report des déficits, sauf motivation expresse (perspective d'amélioration) confirmée par la trajectoire quinquennale.
- la définition d'une trajectoire budgétaire à 5 ans garantissant à tout le moins le respect de l'équilibre budgétaire et la maîtrise de l'éventuel déficit cumulé ;
- le transfert des éventuels bénéfices comptables de la Régie dans un fonds de réserve communal/provincial destiné à maintenir, voire diminuer l'évolution de la dotation ou réduire le déficit cumulé et ce pour aider la Commune/Province à atteindre et garantir l'équilibre financier ;
- le développement de synergies et de collaborations accrues entre la Régie et son entité communale/provinciale afin d'optimiser les ressources et expertises.

Seront fournis les documents suivants :

- les statuts et objet social de l'entité ;
- un historique des différentes missions ;
- un plan d'investissements y compris les modes de financement à reprendre ;
- l'historique à 3 ans des comptes et budgets ainsi que les comptes et budgets à venir ;
- les informations concernant le personnel engagé en propre et le personnel mis à disposition ;
- l'état des réserves et provisions ;
- un état des lieux de la trésorerie ;
- l'évolution de la dotation communale/provinciale.

### **VII.3. Service extraordinaire**

#### **VII.3.1. Respect des règles d'utilisation des fonds propres**

Les fonds propres issus de tout produit émanant de ventes de biens mobiliers ou immobiliers et de toute recette exceptionnelle doivent en principe être affectés prioritairement au remboursement anticipé des crédits obtenus au travers du Compte CRAC LT.

A contrario les réserves extraordinaires constituées de soldes d'emprunts ne constituent pas, au sens de la présente circulaire, des fonds propres.

Des investissements sur fonds propres peuvent être réalisés moyennant le respect des montants dérogatoires suivants :

- soit le montant total de l'investissement financé via fonds propres ne dépasse pas 40.000 € à l'indice pivot 138,01, soit le total de l'investissement est amortissable en maximum 5 ans ;
- ces montants sont adaptés comme suit pour les Communes/Provinces qui ont effectué un remboursement anticipé d'une partie des crédits octroyés : soit le montant total de l'investissement financé via fonds propres ne dépasse pas 75.000 € à l'indice pivot 138,01, soit le montant total de l'investissement est amortissable en maximum 10 ans.

Des demandes de dérogations peuvent m'être adressées avec copie au Centre pour une utilisation de ces fonds propres en dehors de ces limites.

Si le montant de l'investissement s'avère au final être supérieur au montant initial pour lequel je vous ai accordé une dérogation, je vous permets de ne pas réintroduire de nouvelle demande si cette augmentation est inférieure à 15,00 %. Si tel n'est pas le cas, une nouvelle demande devra nécessairement m'être adressée.

#### **VII.3.2. Patrimoine**

Il est indispensable que le plan de gestion dresse l'inventaire des biens immobiliers appartenant à la Commune/Province et à ses entités consolidées. Ce relevé sera accompagné de mesures (avec leur chronologie de mise en œuvre) permettant l'optimisation de ce patrimoine.

Une étude sur les possibilités de rationalisation et d'optimisation 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.

En cas de vente patrimoniale, les recettes y liées doivent être placées dans un fonds de réserves extraordinaire spécifique dont l'utilisation au bénéfice de l'Entité devra recevoir l'aval du Centre.

#### **VII.3.3. Ratios de charge de dette et d'endettement**

Le Centre régional d'Aide aux Communes effectue son analyse sur base des ratios d'endettement, de la trajectoire budgétaire intégrant les charges de dette ainsi que du respect du plan de gestion.

Lorsque la Commune/Province présente des ratios d'endettement dépassant conjointement 125% (volume de dette) et 15,5% (charges financières), le montant de la balise est limité à un volume de maximum 130 € par habitant en base annuelle. L'encours de la dette communale en part propre est rapporté aux recettes ordinaires nettes (= indicateur volumétrique) ;

Les charges financières nettes sont rapportées aux recettes ordinaires nettes (= indicateur de charges). Si la santé financière est reconnue par le Centre dans le cadre d'une évaluation réalisée à mi-législature et prenant en compte les ouvertures de crédit non encore consolidées, la commune pourra bénéficier, après décision du Gouvernement, d'une balise complémentaire pour la seconde partie de la mandature.

Cette balise complémentaire correspondra à la différence entre la balise prévue pour les entités sous plan de gestion et celles qui ne le sont pas. Afin d'améliorer la prévisibilité des investissements, je vous recommande de ventiler, dès le début de la législature, la part maximale dédiée à chacune de vos entités consolidées.

En cas de dépassement du ratio de charge financière, les sanctions reprises dans la circulaire budgétaire sont d'application sur base d'un avis défavorable du Centre sur les travaux budgétaires.

Afin d'améliorer la prévisibilité des investissements, je vous recommande de ventiler, dès le début de la législature, la part maximale dédiée à chacune de vos entités consolidées.

#### **VII.3.4. Octroi de garanties**

La Commune/Province qui souhaite octroyer sa garantie pour les emprunts contractés par ses entités consolidées ou tout autres organismes para communaux devra avant octroi s'assurer de l'accord du Centre. L'analyse que le Centre réalisera sur ces demandes portera sur la santé et la capacité financières du bénéficiaire de la garantie.

Dans tous les cas, si la garantie vient à être activée, l'emprunt y relatif sera réintroduit d'office dans le ratio d'endettement

### **VIII. Sanctions**

Outre la possibilité de non-approbation des actes par la Tutelle ensuite d'un avis défavorable du Centre dûment motivé, le Gouvernement se réserve le droit de mettre en application l'article 6 de la convention du 30 juillet 1992 relative à la gestion du Compte CRAC qui prévoit que la Région wallonne peut exclure du bénéfice de la même convention toute Commune/Province qui ne respecte pas les obligations mises à sa charge ; de ce fait les Communes/Provinces concernées se verraient porter en charge la totalité des remboursements des crédits jusqu'à leur dernière échéance et ce, sans plus aucune intervention de la Région.

## **IX. Etudes-Conseils et données de type « benchmark »**

Le Centre peut réaliser des « études-conseils » sur les finances d'une Commune/Province et/ou d'une entité consolidée (notamment le CPAS) et/ou d'un service spécifique (notamment les MR/MRS, les hôpitaux, ASBL, etc.). Les Communes/Provinces souhaitant bénéficier de ces études conseil doivent me solliciter par courrier en suite d'une décision du Collège communal/provincial concerné ainsi que, le cas échéant, ensuite d'une décision de l'organe décisionnel d'une entité consolidée. Ces études-conseils peuvent être menées au bénéfice de l'ensemble des Communes/Provinces wallonnes et de leurs entités consolidées.

De la même manière des données de type « benchmark » globalisées et anonymisées peuvent être produites sur demande, de manière à mettre en évidence les écarts de données significatifs et à permettre aux gestionnaires d'identifier les éventuelles mesures à mettre en place afin de garantir l'équilibre.

## **X. Catalogues de mesures**

Plusieurs catalogues de mesures ont été réalisés et mis à jour par le Centre et constituent un guide de bonnes pratiques et de recommandations à l'attention de toutes les Communes, des Provinces et de leurs entités consolidées.

Je vous invite à en prendre connaissance.

### **Coordonnées du Centre :**

- Allée du Stade, 1 à 5100 Namur (Jambes)

☎ 081/32.71.11

☎ 081/32.71.91

E-mail : [info@crac.wallonie.be](mailto:info@crac.wallonie.be)

SITE INTERNET : [HTTP://CRAC.WALLONIE.BE](http://crac.wallonie.be)