***Ville / Commune de*** .

**ADOPTION/ACTUALISATION D’UN PLAN DE GESTION**

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

**TABLE DES MATIERES**

[I. Préambule 5](#_Toc36201761)

[II. Rétroactes 5](#_Toc36201762)

[II.1. Plan de gestion 5](#_Toc36201763)

[II.2. Soldes restants dus des crédits d’aide extraordinaire à long terme octroyés à la Ville/Commune/Province 5](#_Toc36201764)

[II.3. Remboursements anticipés 5](#_Toc36201765)

[III. Situation actuelle de la Ville / Commune 5](#_Toc36201766)

[III.1. Renseignements généraux 5](#_Toc36201767)

[III.2. Organigramme 6](#_Toc36201768)

[III.3. Inventaire des missions obligatoires et facultatives 6](#_Toc36201769)

[III.4. Services organisés (calcul des coûts nets des services en N et définition d’un coût net maximum admissible 6](#_Toc36201770)

[III.5. PST 6](#_Toc36201771)

[Lister les objectifs et/ou actions qui ont un impact financier : à l’ordinaire – à l’extraordinaire. 7](#_Toc36201772)

[III.6. Liste des entités consolidées 7](#_Toc36201773)

[III.7. Liste des synergies et marchés conjoints existants 7](#_Toc36201774)

[III.8. Liste des participations et/ou affiliations et des garanties octroyées 7](#_Toc36201775)

[III.9. Comparaison entre les prévisions budgétaires et les droits constatés et engagements des Comptes N-4 à N 7](#_Toc36201776)

[III.10. Récatitulatif du budget N 7](#_Toc36201777)

[III.11. Situation de la trésorerie 8](#_Toc36201778)

[III.12. Cadre et Effectifs 8](#_Toc36201779)

[ Plan d’embauche 8](#_Toc36201780)

[ Personnel détaché 8](#_Toc36201781)

[ Balise du coût de personnel 8](#_Toc36201782)

[ Cadre du personnel 8](#_Toc36201783)

[ Evolution de l’effectif en ETP de N-4 à N 8](#_Toc36201784)

[ Règlement de travail et date de dernière actualisation 9](#_Toc36201785)

[ Maladies de longue durée 9](#_Toc36201786)

[ Pourcentage d’absentéisme 9](#_Toc36201787)

[ Pyramide des âges/Répartition des effectifs par tranche d’âge 9](#_Toc36201788)

[ Financement des pensions du personnel/Fonds de pensions 9](#_Toc36201789)

[ Financement des pensions des mandataires 9](#_Toc36201790)

[III.13. Fonctionnement 9](#_Toc36201791)

[ Balise de fonctionnement 9](#_Toc36201792)

[ Coût – vérité du service immondices (taux de couverture) 10](#_Toc36201793)

[ Mise en concurrence régulière de plusieurs fournisseurs – recours aux centrales de marchés et aux marchés groupés 10](#_Toc36201794)

[ Règlement quant à certaines pratiques (téléphonie, déplacements, formation, utilisation du charroi) 10](#_Toc36201795)

[ Programme d’économies d’énergie – audit ? (hors balise) 10](#_Toc36201796)

[III.14. Transferts 10](#_Toc36201797)

[ Relevé des services organisés par les entités consolidées et autres organisemes financés au départ du budget communal de manière à éviter les « doublons » et à regrouper les missions identiques dans le giron d’une seule entité/organisme (rationnalisation) 10](#_Toc36201798)

[ Relevé de toutes les subventions et cotisations, règlement d’attribution desdites subventions et cotisations 10](#_Toc36201799)

[ Règlement d’attribution et de suivi des subventions 10](#_Toc36201800)

[ Liste des entités consolidées arrêtée en collaboration avec le Centre en référence au volume des dotations et aides indirectes à charge du budget de la Commune – plan de gestion pour ces entités + TB quiquennal attestant de leur viabilité financière eu éard aux moyens mis à leur disposition. 10](#_Toc36201801)

[ Attention particulière aux résultats des comptes CPAS, ZP, ZS et Hôpitaux et à l’affectation des excédents ou à la prise en charge des déficits 11](#_Toc36201802)

[ Organisation de la tutelle envers le CPAS 11](#_Toc36201803)

[ Evolution des dotations communales allouées aux entités consolidées de N-4 à N et trajectoires quinquennales 11](#_Toc36201804)

[ Evolution du subside dédicacé à la «Politique des grandes Villes» de N-4 à N 11](#_Toc36201805)

[ Evolution des subsides dédicacés au «Plan de Cohésion Sociale» de N-4 à N 11](#_Toc36201806)

[III.15. Dette et service extraordinaire 11](#_Toc36201807)

[ Balise d’emprunts 11](#_Toc36201808)

[ Emprunts pouvant être considérés comme «hors balise» 13](#_Toc36201809)

[ Evolution de la charge de dette 13](#_Toc36201810)

[ Investissements sur fonds propres et règle d’utilisation des fonds propres 14](#_Toc36201811)

[ Boni extraordinaire 14](#_Toc36201812)

[ Profil de la dette – gestion active de la dette 14](#_Toc36201813)

[III.16. Patrimoine de la Commune 14](#_Toc36201814)

[ Inventaire du patrimoine immobilisé du pouvoir local 14](#_Toc36201815)

[ Charroi (composition – utilisation – contrôle) 15](#_Toc36201816)

[III.17. Etat des fonds de réserves et provisions 15](#_Toc36201817)

[IV. Mesures reprises au plan de gestion N - N+5 15](#_Toc36201818)

[IV.1. Evaluation de la mise en œuvre des mesures prévues en recettes et en dépenses dans le précédent plan de gestion 15](#_Toc36201819)

[IV.2. Budget base zéro 15](#_Toc36201820)

[IV.3. Mesures du plan de gestion N – N+5 15](#_Toc36201821)

[ Projections financières avant mesures 15](#_Toc36201822)

[ Projections financières après mesures 16](#_Toc36201823)

[ Descriptif des mesures de gestion 16](#_Toc36201824)

[ Synergies 17](#_Toc36201825)

[ Evolution des dotations communales allouées aux entités consolidées de N à N+5 17](#_Toc36201826)

[ Tableau de bord à projections quinquennales N+1 – N+5 18](#_Toc36201827)

Elaboration/Actualisation d’un plan de gestion

*Le plan de gestion est élaboré par les services communaux/provinciaux en collaboration avec le Centre et le SPWIAS.*

*Le présent canevas est un document destiné à aider la Commune/Province ainsi que leurs entités consolidées à réaliser/actualiser son plan de gestion et à fournir ainsi tous les éléments utiles au Centre pour qu’il puisse émettre son avis au Ministre des Pouvoirs locaux et au Gouvernement pour statuer sur celui-ci.*

*Ce canevas peut être adapté en fonction des spécificités de la Commune/Province et de leurs entités consolidées et ne constitue donc pas un document figé.*

1. Préambule

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

1. Rétroactes
   1. Plan de gestion

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Date d’approbation du CC** | **Date d’approbation du GW** |
| Plan de gestion initial |  |  |
| Plan de gestion actualisé |  |  |

Demandes complémentaires et/ou conditions à rencontrer en référence à la décision du Gouvernement wallon :

* X
* X
* X…
  1. Soldes restants dus des crédits d’aide extraordinaire à long terme octroyés à la Ville/Commune/Province

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

* 1. Remboursements anticipés

**Oui**  **Non**

Si oui, ristournes aaaa = *……*

1. Situation actuelle de la Ville / Commune
   1. Renseignements généraux

* Population : ………….……. habitants
* Superficie : ………….……. km²
* Taux des additionnels: Pr.I. …….

I.P.P. …….

* Kilométrage de voirie : …………….…. km
* Nombre d'écoles et d'implantations:
  + enseignement fondamental ordinaire;
    - * + enseignement secondaire ordinaire;
        + enseignement fondamental spécial;
        + enseignement secondaire spécial;
        + enseignement supérieur;
        + enseignement de promotion sociale;
        + enseignement artistique.
* Zone de Police □ monocommunale

□ pluricommunale (composition: ………………)

* Zone de Secours

+ Appartenance à la Zone de Secours …………………..

+ Composition : ……………….

**Oui** **Non**

* Régie(s) *(à préciser)*: - communale(s) □ □
* autonome(s) □ □
* Centre sportif: - Hall □ □
* Piscine □ □
* Centre culturel □ □
* Crèche □ □
* Maison de repos et/ou de soins □ □
* Hôpital (communal ou intercommunal) □ □
* Centre de guidance □ □
* ILA □ □
* Centre pour réfugiés □ □
* Service de soins à domicile □ □
* Autre(s) *(à préciser)* □ □
  1. Organigramme
  2. Inventaire des missions obligatoires et facultatives
  3. Services organisés (calcul des coûts nets des services en N et définition d’un coût net maximum admissible
  4. PST

Lister les objectifs et/ou actions qui ont un impact financier : à l’ordinaire – à l’extraordinaire.

* 1. Liste des entités consolidées[[1]](#footnote-1)
  2. Liste des synergies et marchés conjoints existants
  3. Liste des participations et/ou affiliations et des garanties octroyées
  4. 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.

* 1. Récatitulatif du budget N

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

Préciser si problématiques particulières.

* 1. Situation de la trésorerie

Préciser si recours à crédits court terme, distinction entre SO et SE, placements, conventions de trésorerie (si oui, préciser avec qui et calendrier du versement des différentes dotations).

* 1. Cadre et Effectifs

Le cadre du personnel doit être (re)défini au regard des besoins de terrain, lesquels doivent être objectivés ; il convient également de définir ces besoins par service.

En outre,tout engagement de personnel, dans le cadre ou non d’un projet subsidié, induisant des coûts supplémentaires doit être compensé de manière à ne pas mettre en péril l’équilibre structurel.

* Plan d’embauche

Il doit contenir l’ensemble des données qui expliqueront l’évolution de la massse salariale dans les limites du cadre; il définira notamment la politique d’engagement et de remplacement qui prendra pour principe de maîtriser l’évolution de la masse salariale, la politique de nomination ainsi que l’état des lieux quant au financement des pensions.

* Personnel détaché

Un relevé du personnel détaché complété de la charge salariale y relative dans les entités consolidées ou dans d’autres organismes qu’ils soient publics et privés ainsi que les rémunérations s’y rapportant doit être effectué de même qu’un relevé du personnel mis à disposition de la Communeou de la Province avec prise en charge du traitement, le cas échéant en dépenses de fonctionnement.

* Balise du coût de personnel

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

A cet égard, le Centre identifiera selon un canevas spécifique, le niveau d’effort recommandé en matière de dépenses de personnel.

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

* 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 |  |  |  |  |  |
| PTP |  |  |  |  |  |
| Maribel social |  |  |  |  |  |
| AWIPH |  |  |  |  |  |
| Activa |  |  |  |  |  |
| Articles 60 et autres à préciser |  |  |  |  |  |
| **Total** |  |  |  |  |  |

*.*

* Règlement de travail et date de dernière actualisation
* Maladies de longue durée

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

* Pourcentage d’absentéisme
* Pyramide des âges/Répartition des effectifs par tranche d’âge
* Financement des pensions du personnel/Fonds de pensions

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
* Balise de fonctionnement

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

A cet égard, le Centre identifiera selon un canevas spécifique, le niveau d’effort recommandé en matière de dépenses de fonctionnement.

* Coût – vérité du service immondices (taux de couverture)

Le coût-vérité déchets 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.

* Mise en concurrence régulière de plusieurs fournisseurs – recours aux centrales de marchés et aux marchés groupés
* Règlement quant à certaines pratiques (téléphonie, déplacements, formation, utilisation du charroi)
* Programme d’économies d’énergie – audit ? (hors balise)
  1. Transferts
* Relevé des services organisés par les entités consolidées et autres organisemes financés au départ du budget communal de manière à éviter les « doublons » et à regrouper les missions identiques dans le giron d’une seule entité/organisme (rationnalisation)
* Relevé de toutes les subventions et cotisations, règlement d’attribution desdites subventions et cotisations
* Règlement d’attribution et de suivi des subventions
* Liste des entités consolidées arrêtée en collaboration avec le Centre en référence au volume des dotations et aides indirectes à charge du budget de la Commune – plan de gestion pour ces entités + TB quiquennal attestant de leur viabilité financière eu égard aux moyens mis à leur disposition.
* Attention particulière aux résultats des comptes CPAS, ZP, ZS et Hôpitaux et à l’affectation des excédents ou à la prise en charge des déficits
* Organisation de la tutelle envers le CPAS
* Evolution des dotations communales allouées aux entités consolidées de N-4 à N et trajectoires quinquennales
* Evolution du subside dédicacé à la «Politique des grandes Villes» de N-4 à N
* Evolution des subsides dédicacés au «Plan de Cohésion Sociale» de N-4 à N
  1. Dette et service extraordinaire
* Balise d’emprunts

Calcul des ratios d’endettement afin de déterminer si le montant de la balise d’emprunts sera limité à 100,00 € ou 150,00 €/habitant/an.

Pour les ratios d’endettement, il convient de tenir compte de deux éléments:

* l’encours de la dette communale en part propre rapportée aux recettes ordinaires nettes (= indicateur volumétrique);
* les charges financières nettes rapportées aux recettes ordinaires nettes   
  (= indicateur de charges).

Si ratios d’endettement > conjointement à 125 % (volume de dette) et 17,5 % (charges financières), le montant de la balise d’emprunts sera ramené à un volume annuel de 100 € par habitant.

|  |  |
| --- | --- |
| **Calcul des ratios d'investissements** | (attention aux emprunts hors balise!) |
| **1. Ratio du volume de la dette** |  |
| Recettes ordinaires totales |  |
| Emprunts part État |  |
| Emprunts part tiers |  |
| Emprunts CRAC |  |
| **Recettes ordinaires nettes** | **-** |
| Encours des emprunts en part propre au 31/12 |  |
| Recettes ordinaires nettes | - |
| **Ratio** |  | **MAXIMUM 125%** |
|  |  |
| **2. Ratio des charges financières** |  |
| Dépenses ordinaires de dette |  |
| Emprunts part État |  |
| Emprunts part tiers |  |
| Emprunts CRAC |  |
| Interventions CRAC après le 31/12/2007 |  |
| **Charges financières nettes** | **-** |
| Charges financières nettes | - |
| Recettes ordinaires nettes | - |
| **Ratio** |  | **MAXIMUM 17,5%** |

|  |
| --- |
| **Si un des deux ratios est inférieur au % maximum :** |
| Balise d’emprunts annuelle autorisée de maximum 150 €/habitant (sachant que les montants des investissements prévus par emprunts dans les budgets des entités consolidées doivent être repris dans ce volume d'investissement). |
| Balise d’emprunts pluriannuelle autorisée de maximum 900 €/habitant de 2013 à 2018 (sachant que les montants des investissements prévus par emprunts dans les budgets des entités consolidées doivent être repris dans ce volume d'investissement). |
| **Si les deux ratios sont supérieurs au % maximum autorisé :** |
| Balise d’emprunts annuelle autorisée de maximum 100 €/habitant (sachant que les montants des investissements prévus par emprunts dans les budgets des entités consolidées doivent être repris dans ce volume d'investissement). |
| Balise d’emprunts pluriannuelle autorisée de maximum 600 €/habitant de 2013 à 2018 (sachant que les montants des investissements prévus par emprunts dans les budgets des entités consolidées doivent être repris dans ce volume d'investissement). |
| La Commune peut fixer sa balise à 130€/habitant ou encore 65€/habitant par exemple après une délibération communale ou dans son plan de gestion mais elle ne peut jamais être supérieure à 100 ou 150€/habitant/an.  Si elle souhaitait revenir à 100 ou 150€/habitant, elle doit en faire la demande au Ministre des Pouvoirs locaux ainsi qu’au Centre. |

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

| **Balise 2013-2018** | | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Commune de XX** | | | | | | |
| **Montants investissements par emprunts : respect balise d'emprunts** | **C 2013** | **C 2014** | **C 2015** | **C 2016** | **C 2017** | **BI 2018** |
| Commune/Ville/Province | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Hors balise (productifs et mises aux normes) | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| **Total Commune** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** |
| CPAS | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Hors balise (productifs et mises aux normes) | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| **Total CPAS** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** |
| Zone de Police | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Quote-part de votre *Commune* | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Hors balise (productifs et mises aux normes) de votre *Commune* | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| **Total ZP** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** |
| SRI | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Hors balise (productifs et mises aux normes) | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| La quote-part communale dans SRI | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| **Total** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** |
| RCA - RCO | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Hors balise (productifs et mises aux normes) | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| **Total** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** |
| autre institution | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Hors balise (productifs et mises aux normes) | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| **Total** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** |
| **Total investissements par emprunts en €** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** |
| **Nombre d'habitants** | **x** | **x** | **x** | **x** | **x** | **x** |
| **Total investissements par emprunts en €/hab** |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
| **Balise d'emprunts** | **\*\*\*\*\*\*** |  |  |  |  |  |
| **Balise d'emprunts en €/hab** | **150,00** | **150,00** | **150,00** | **150,00** | **150,00** | **150,00** |
| **Solde de la balise** |  |  |  |  |  |  |
| **Utilisation** | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
|  |  |  |  |  |  |

* Les investissements prévus par emprunt dans les comptes/budgets des entités consolidées (hors Zones de Police et de secours) doivent aussi être repris dans ladite balise d'emprunts qui doit reprendre tous les investissements financés par emprunts 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, en référence à la circulaire budgétaire.

Pour bénéficier de cette mesure, les Autorités communales doivent introduire au préalable (c’est-à-dire avant l’inscription de l’investissement dans les travaux budgétaires) une demande de dérogation auprès du Ministre des Pouvoirs locaux avec copie au Centre qui est chargé d’effectuer une analyse de cette dernière et de rendre un avis au Ministre. Cette demande vise l’emprunt et non l’investissement.

Pour les investissements productifs et rentables, l’avis sera rendu sur base d’un plan financier élaboré par le Pouvoir local et autres justificatifs à l’appui, tandis que pour les investissements de mise aux normes de sécurité et d’hygiène, la demande devra être complétée du courrier de l'Administration concernée (externe à la Commune) attestant de l’obligation d’investissement. En ce qui concerne les projets dits « subventionnés » (ex.: UREBA, …) et les projets cofinancés par l’Union Européenne (FEDER, FSE, …), la preuve de l’octroi du subside devra être fournie par les Autorités communales[[2]](#footnote-2).

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.*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 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 |  |  |  |  |  |

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

Les fonds propres[[3]](#footnote-3) doivent prioritairement être affectés au remboursement anticipé des emprunts obtenus au travers du Compte CRAC LT. Des investissements sur fonds propres peuvent néanmoins être réalisés moyennant le respect des montants dérogatoires suivants:

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

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

* Boni extraordinaire

Historique et réalité monétaire à préciser.

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

Dresser l’inventaire des biens immobiliers appartenant à la Commune susceptibles de dégager des recettes ordinaires et/ou extraordinaires pour la Commune.

Distinguer si affectation publique ou privée et utilisation du bâtiment

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

⇒ gestion globalisée du patrimoine;

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

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

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

⇒ politique de vente (calendrier).

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

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **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 |  |  |  |  |  |  |

*Préciser si FRE constitué de ventes patrimoniales, si oui à quelle hauteur*

1. Mesures reprises au plan de gestion N - N+5
   1. Evaluation de la mise en œuvre des mesures prévues en recettes et en dépenses dans le précédent plan de gestion

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

* 1. Budget base zéro

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

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

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

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

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

* 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** |  |  |  |  |  |  |

* 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.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **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, pour une Commune en déficit à l’exercice propre, la circulaire budgétaire présice qu'une attention particulière sera donnée aux dépenses de subventions. Les Communes qui pourraient être concernées par une trop forte augmentation de ces dépenses pourraient se voir recommander de prendre des mesures drastiques en vue de répondre en partie au retour à l'équilibre.

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).

Supracommunalité.

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

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

En outre, il doit y avoir concordance avec les montants figurant au niveau des tableaux de bord des entités consolidées.

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

*Indiquer les dotations communales allouées aux entités consolidées pour une période de 5 ans (🡪 N+5).*

* Tableau de bord à projections quinquennales N+1 – N+5
* *Doit être annexé au plan de gestion de la Ville/Commune/Province et de leurs entités consolidées.*

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

Un tableau de bord à projections quinquennales, conforme au canevas du Centre et généré par eComptes (TBP)[[5]](#footnote-5), attestant de l’équilibre budgétaire structurel doit accompagner tout plan de gestion. Celui-ci intégrera l’impact escompté des mesures décidées dans le plan de gestion. La projection se basera sur la dernière prévision budgétaire approuvée.

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

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

* …;
* … .

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

1. Les entités consolidées doivent adopter un plan de gestion complété d'un tableau de bord quinquennal attestant de leur équilibre budgétaire et de leur santé financière eu égard aux moyens (directs et indirects) mis à leur disposition par la Commune/Province, plans de gestion qui doivent être annexés au plan de gestion de la Commune/Province. La liste des entités consolidées doit être définie par les Autorités communales en accord avec le Centre [↑](#footnote-ref-1)
2. Lorsque le montant de l’emprunt s’avère au final être supérieur au montant initial pour lequel une mise hors balise a été accordée par le Ministre des Pouvoirs locaux, les Autorités communales ne doivent pas réintroduire de nouvelle demande de mise hors balise si cette augmentation est inférieure ou égale à 15 %. Si tel n’est pas le cas, une nouvelle demande de dérogation à la balise doit nécessairement être adressée au Ministre; à défaut d’un accord sur cette nouvelle demande l’écart par rapport au montant maximum autorisé initialement devra être intégré dans la balise d’emprunts. [↑](#footnote-ref-2)
3. 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-3)
4. Les mesures permettant d’atteindre ces objectifs devront être clairement définies et impactées et un calendrier de mise en œuvre doit être fixé avec intégration dans les projections du tableau de bord. [↑](#footnote-ref-4)
5. Génération actuellement possible via eComptes pour les Communes et les CPAS. [↑](#footnote-ref-5)