



CPAS de LA CALAMINE

Etude-conseil

***Analyse budgétaire et financière par
le Centre Régional d'Aide aux Communes***

Table des matières

1	Préambule	4
1.1	Spécificités communales	4
1.2	Synergies	5
1.2.2.	Propositions du Centre en termes de synergies	6
1.3	Logements	6
2	Évolution des résultats	7
2.1	Recommandations du Centre :.....	9
3	Comparaison entre les prévisions budgétaires et les droits constatés et engagements	9
3.1	Recettes de prestations : crédits susceptibles de pouvoir faire l'objet d'adaptations	10
3.2	Recettes de transferts : crédits susceptibles de pouvoir faire l'objet d'adaptations	10
3.3	Dépenses de personnel : crédits susceptibles de pouvoir faire l'objet d'adaptations	11
3.4	Dépenses de fonctionnement : crédits susceptibles de pouvoir faire l'objet d'adaptations	11
3.5	Dépenses de transferts : crédits susceptibles de pouvoir faire l'objet d'adaptations	11
4	Analyse par catégories de recettes et de dépenses	12
4.1	Evolution des recettes de prestations	12
4.1.1	Pistes de réflexion :	13
4.2	Evolution des recettes de transferts.....	13
4.2.1	Evolution du FSAS.....	18
4.2.2	Evolution de la recette PIIS en // au nombre de dossiers PIIS	18
4.2.3	Evolution de la recette « Participation et activation sociale » (PAS) .	20
4.2.4	Evolution de la recette DIS en // au nombre de dossiers RIS	21
4.2.5	Pistes de réflexion.....	22
4.3	Evolution des dépenses de personnel.....	22
4.3.1	Evolution du nombre d'ETP	23
4.3.2	Evolution de la masse salariale	24
4.3.3	Pistes de réflexion.....	25
4.4	Evolution des dépenses de fonctionnement	26
4.4.1	Pistes de réflexion.....	27
4.5	Evolution des dépenses de transferts.....	29
4.5.1	Piste de réflexions.....	30
4.6	Evolution des dépenses de dette	30

4.6.1	Pistes de réflexion.....	31
5	Evolution des coûts nets par service	32
6	Analyse des différents services	35
6.1	Administration générale (fonction 123)	35
6.1.1	Evolution des recettes	35
6.1.2	Evolution des dépenses de personnel.....	36
6.1.3	Evolution des dépenses de fonctionnement	37
6.2	Analyse de la fonction médiation de dette (fonction 139)	38
6.2.1	Evolution des résultats	38
6.2.2	Evolution des dépenses de personnel:.....	39
6.2.3	Evolution des dépenses de fonctionnement	39
6.3	Service social (fonctions 832-829).....	40
6.3.1	Evolution des résultats.....	40
6.3.2	Evolution des recettes	41
6.3.3	Evolution des dépenses	41
6.3.4	Pistes de réflexion.....	49
6.4	Réinsertion socioprofessionnelle :	50
6.4.1	Evolution des résultats.....	50
6.4.2	Evolution du nombre d'art.60§7 et modalités de remboursements ...	52
6.4.3	Coût net des art.60§7	52
6.4.4	Evolution des dépenses de personnel (hors art.60§7)	54
6.4.5	Evolution des dépenses de fonctionnement	54
6.4.6	Pistes e réflexion	54
6.5	Service de repas à domicile.....	55
6.5.1	Evolution des résultats.....	55
6.5.2	Evolution des recettes	56
6.5.3	Evolution des dépenses	56
6.5.4	Evolution du coût net d'un repas.....	58
6.5.5	Pistes de réflexion.....	59
6.6	Service de télévigilance (fonction 84495).....	60
6.6.1	Evolution du résultat	60
7	Conclusions et pistes de réflexion	60

1 Préambule

1.1 Spécificités communales

Comparaison avec l'ensemble des Communes de la RW et l'ensemble des Communes de la Communauté germanophone

Entités administratives	Pop tot 01/01/2022	pop 18-64 ans (moy 2021)	pop 18-24 ans (moy 2021)	pop 25-44 ans (moy 2021)	pop 45-64 ans (moy 2021)	pop + 65 ans	pop + 80 ans
Kelmis / La Calamine	11.229	6.603	797	2.440	3.367	2.392	595

	Région wallonne	Communauté germanophone	La Calamine
Population			
Part des moins de 20 ans	22,70%	21,60%	21,90%
Part des 65 ans et plus	19,30%	19,98%	21,30%
Part des 80 ans et plus	5,10%	5,96%	5,30%
Revenus de la population			
Revenu médian par déclaration en 2020	24.808,00 €	26.907,33 €	24.807,00 €
Revenu médian par déclaration en 2020 - Ecart entre Commune et Wallonie/ Communauté germanophone	-1,00 €	-2.100,33 €	
Revenu moyen par habitant en 2020	18.518,00 €	19.113,56 €	17.580,00 €
Revenu moyen par habitant en 2020 - Ecart entre Commune et Wallonie/Communauté germanophone	-938,00 €	-1.533,56 €	
% de déclaration de revenu de 1 à 10.000 € en 2020	12,30%	11,50%	11,60%
% de déclarations de revenu de 10.001,00 € à 20.000,00 € en 2020	25,30%	21,21%	26,10%
Taux de chômage			
Taux de chômage administratif des 15-64 ans en 2022	12,60%	6,01%	11,40%
Taux de bénéficiaire du RIS/ASE			
Bénéficiaires (E)RIS 18-24 ans (en moyenne annuelle 2021)	101	30,82	42
Part des bénéficiaires (E)RIS 18-24 ans (en moyenne annuelle 2021) par rapport à la population 18-24 ans	5,32%	3,20%	5,28%
Bénéficiaires (E)RIS 25-44 ans (en moyenne annuelle 2021)	120	48,49	89
Bénéficiaires (E)RIS 45-64 ans (en moyenne annuelle 2021)	73	32,45	63
Bénéficiaires (E)RIS Tous âges confondus (en moyenne annuelle 2021)	286	111,77	195
Part de RIS en 2021	1,16%	0,89%	1,73%
Divers			
Part de mineurs vivant dans un ménage sans revenu d'un travail en 2020	12,50%	8,47%	16,00%
Part de bénéficiaires BIM au 01/01/2020	21,35%	19,36%	30,78%
Part de bénéficiaires d'un GRAPA/RG parmi les 65 ans et + au 01/01/2021	5,46%	4,75%	6,62%
Part de compteurs à budget actifs en électricité au 31/12/2021	3,76%	1,00%	1,36%

Au niveau de la structure de la population, la part des moins de 20 ans est légèrement supérieure à la moyenne de la Communauté germanophone mais inférieure à la moyenne régionale. En revanche, la part des plus de 80 ans est légèrement inférieure à la moyenne de la Communauté germanophone mais supérieure à la moyenne régionale.

D'un point de vue socio-économique, La Calamine obtient des scores inférieurs à la moyenne de la Communauté germanophone :

- le revenu médian en 2020, s'élève à 24.807,00 € contre 26.907,33 € en moyenne pour la Communauté germanophone (24.808,00 € pour la RW) ;

- le revenu moyen est de 17.580,00 € contre 19.113,56 € pour la Communauté germanophone et 18.518,00 € pour la Région wallonne ;
- le taux de chômage est de 11,40 % tandis que le taux pour la Communauté germanophone est de 6,01 % et 12,60 % pour la Région wallonne ;
- le taux de chômage est largement supérieur à la moyenne de la Communauté germanophone mais inférieur à la moyenne régionale.

En 2021, le nombre de bénéficiaires de (E)RIS est de 195 unités pour une moyenne de 111,77 unités pour la Communauté germanophone et de 286 unités pour la Wallonie.

Par ailleurs, en 2020, la part de mineurs vivant dans un ménage sans revenu d'un travail (16,00 %), la part de bénéficiaires BIM (30,78 %), la part de bénéficiaires de la Grapa (en 2021 - 6,62 %) et la part de compteurs à budget actifs en électricité (en 2021 - 1,36 %) sont largement supérieures à la moyenne de la Communauté germanophone et à la moyenne régionale hormis pour la part de compteurs à budget (3,76 % en Région wallonne).

1.2 Synergies

1.2.1. Synergies déjà actives:

- Délégué à la protection des données :
 - convention entre 7 CPAS ;
 - ½ ETP engagé par le CPAS d'Eupen. Les frais sont répartis entre les différents CPAS en fonction du nombre d'habitants.
- Service de médiation de dettes :
 - ce service regroupe 3 CPAS (Lontzen, Eupen et Kelmis) ;
 - la répartition des frais se fait en fonction du nombre de dossiers : 3 % Lontzen - 72 % Eupen - 25 % La Calamine. Le nombre d'ETP est de 2 unités, dont 30 % sont pris en charge par le CPAS de La Calamine ;
 - ce service gère les dossiers difficiles (p.ex. dans le cas d'un éventuel règlement collectif de dettes, problèmes de crédits bancaires, ...);
- Point de contact communal pour l'intégration : synergie avec la Commune
 - 1 ETP AS subventionné par la Communauté germanophone et via la subvention fédérale « Participation et activation sociale » ;
 - les projets sont principalement subventionnés par la Communauté germanophone ou par la Commune.

1.2.2. Propositions du Centre en termes de synergies

Le Centre propose une série de synergies complémentaires, à l'image de ce qui se fait en Région wallonne :

- rationalisation des commandes énergétiques avec la Commune, voire avec les autres communes germanophones ;
- multiplication de la mutualisation de certains marchés publics (emprunts, services juridiques, travaux, informatique, entretien, etc.) ;
- réflexion sur les potentiels marchés et catalogues de fournitures communs ;

Le Centre recommande également une gestion commune en matière de personnel sur certains aspects :

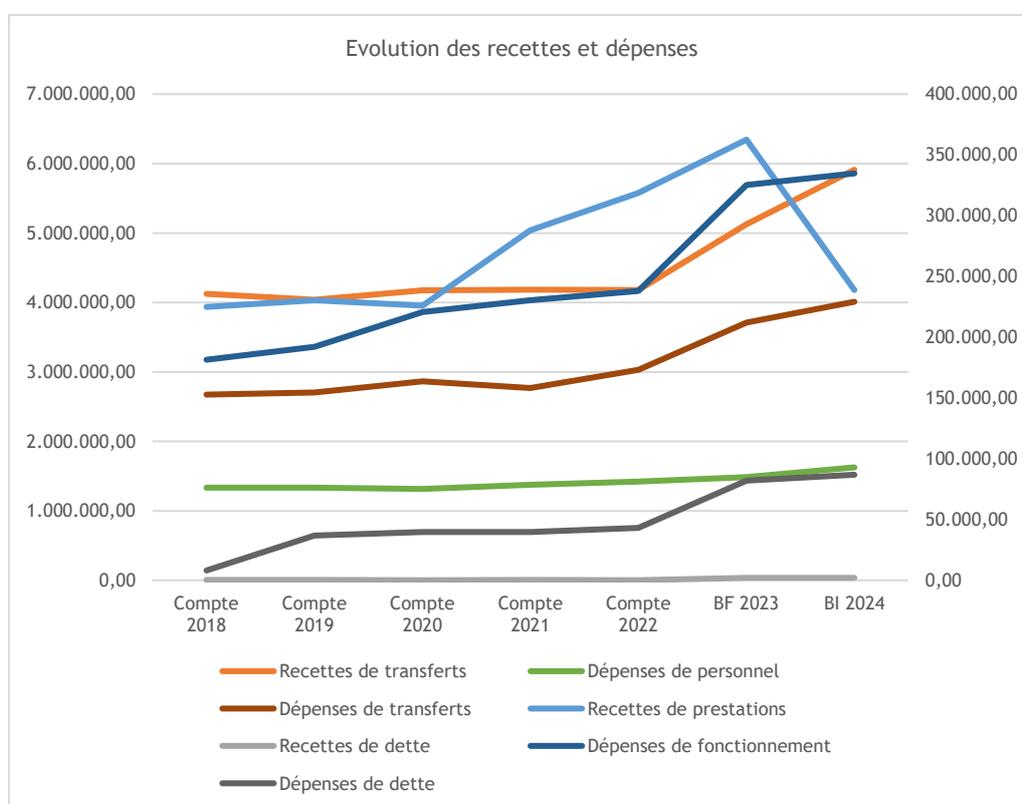
- prise en charge par un service du personnel commun de la gestion mensuelle des dossiers relatifs à l'établissement et la vérification des traitements ;
- collaboration en matière de formations utiles aux deux entités ; bien souvent, le personnel des deux entités est amené, sans le savoir, à participer aux mêmes formations et se retrouve sur place le jour de celles-ci.
- communiquer et concerter la Commune afin d'anticiper les mouvements de personnel avec prudence et rationalité (transmission du plan d'embauche triennal) ;
- constituer un pool commun avec la Commune pour les services travaux, informatique, marchés publics, entretien, etc. ;
- favoriser l'organisation de guichets uniques ;
- harmoniser les procédures, renforcer le partage des compétences et des outils utilisés par les services des Départements des Ressources humaines de la Commune et du CPAS.

1.3 Logements

- Logement transit => 3 appartements appartenant au CPAS ;
- Logement d'urgence =>
 - 2 maisons appartenant à la SLSP OWÖB loués par le CPAS (400 €/mois) ;
 - 1 maison appartenant à la Commune et mise à disposition gratuitement ;
 - 1 appartement appartenant au CPAS.

2 Évolution des résultats

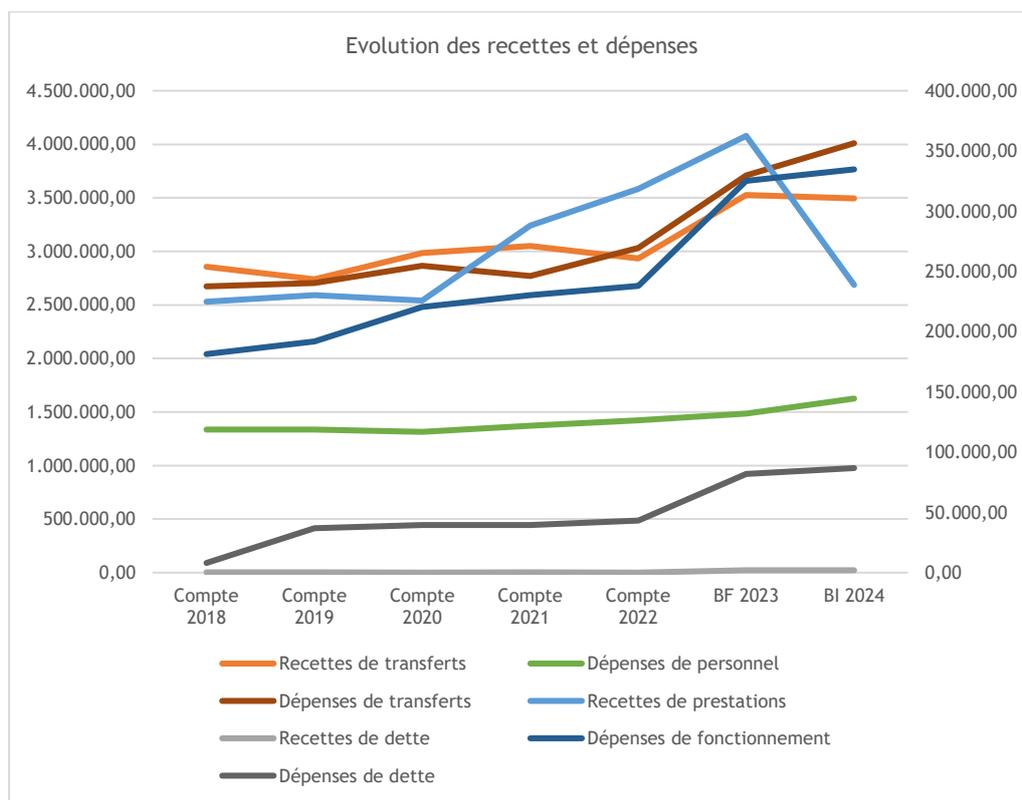
	Compte 2018	Compte 2019	Compte 2020	Compte 2021	Compte 2022	BF 2023	BI 2024
Recettes de prestations	224.909,40	230.363,29	225.858,39	288.019,61	318.681,76	362.567,59	238.697,85
Recettes de transferts	4.122.537,99	4.039.054,94	4.173.749,25	4.184.773,12	4.180.847,87	5.127.223,52	5.910.750,01
Recettes de dette	372,69	190,51	127,10	168,86	40,10	2.000,00	2.000,00
Provisions							
Total recettes	4.347.820,08	4.269.608,74	4.399.734,74	4.472.961,59	4.499.569,73	5.491.791,11	6.151.447,86
Dépenses de personnel	1.335.353,26	1.335.029,74	1.314.789,99	1.373.186,18	1.422.436,36	1.483.897,19	1.625.674,73
Dépenses de fonctionnement	181.434,10	192.039,19	220.618,26	230.388,53	237.959,36	325.153,00	334.771,49
Dépenses de transferts	2.673.388,62	2.704.904,98	2.865.310,86	2.768.826,65	3.031.731,17	3.710.800,00	4.010.300,00
Dépenses de dette	8.030,00	36.744,10	39.643,23	39.617,44	43.106,71	81.888,66	86.820,00
Provisions							
Total dépenses	4.198.205,98	4.268.718,01	4.440.362,34	4.412.018,80	4.735.233,60	5.601.738,85	6.057.566,22
Résultat exercice propre	149.614,10	890,73	-40.627,60	60.942,79	-235.663,87	-109.947,74	93.881,64
Exercices antérieurs	223.410,08	368.015,47	290.337,86	231.409,60	261.307,32	109.947,74	-93.881,64
Prélèvements	0,00	-12.520,71	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Résultat exercice global	373.024,18	356.385,49	249.710,26	292.352,39	25.643,45	0,00	0,00



Le Centre note une dégradation des résultats à l'exercice propre principalement au compte 2022 et au budget final 2023. Néanmoins, l'exercice global reste en boni aux comptes 2018 à 2022 mais se dégrade au compte 2022.

Les bonis des comptes sont réinjectés chaque année dans le budget afin de maintenir, voire diminuer l'évolution de la dotation communale.

Hors dotation communale, l'évolution des résultats se présente comme suit :



Hors dotation communale, le Centre note une légère diminution des dépenses de transferts au compte 2021, suivie d'une augmentation dès 2022. Par ailleurs, jusqu'en 2021, les recettes de transferts sont supérieures aux dépenses de transferts et à partir de 2022, la tendance s'inverse principalement au budget initial 2024 (voir analyse infra).

2.1 Recommandations du Centre :

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

Cette méthode permet de doter les crédits budgétaires des moyens suffisants pour répondre aux missions premières des CPAS ainsi que de prévoir et d'anticiper les crédits sous-évalués. Du fait de son caractère chronophage, il est recommandé d'y recourir tous les 3 à 5 ans, voire de la planifier par fonctions budgétaires.

3 Comparaison entre les prévisions budgétaires et les droits constatés et engagements

	BF2018	Compte 2018	Taux de réalisation	Ecart	BF2019	Compte 2019	Taux de réalisation	Ecart	BF2020	Compte 2020	Taux de réalisation	Ecart	BF2021	Compte 2021	Taux de réalisation	Ecart	BF2022	Compte 2022	Taux de réalisation	Ecart
Recettes de prestations	253.680,80	224.909,40	88,66%	-28.771,40	283.922,87	230.363,29	81,14%	-53.559,58	268.076,40	225.858,39	84,25%	-42.218,01	309.444,02	288.019,61	93,08%	-21.424,41	296.795,74	318.681,76	107,37%	21.886,02
Recettes de transferts	4.058.808,08	4.122.537,99	101,57%	63.729,91	4.157.456,93	4.039.054,94	97,15%	-118.401,99	4.563.605,51	4.173.749,25	91,46%	-389.856,26	4.572.384,61	4.184.773,12	91,52%	-387.611,49	4.259.690,74	4.180.847,87	98,15%	-78.842,87
Recettes de dette	2.000,00	372,69	18,63%	-1.627,31	2.000,00	190,51	9,53%	-1.809,49	2.000,00	127,1	6,36%	-1.872,90	2.000,00	168,86	8,44%	-1.831,14	2.000,00	40,1	2,01%	-1.959,90
Provisions																				
Total recettes	4.314.488,88	4.347.820,17	100,77%	33.331,29	4.443.379,80	4.191.579,58	94,33%	-251.800,22	4.833.681,91	4.529.924,16	93,72%	-303.757,75	4.883.828,63	4.546.146,96	93,09%	-337.681,67	4.558.486,48	4.526.306,74	99,29%	-32.179,74
Dépenses de personnel	1.386.922,10	1.335.353,26	96,28%	-51.568,84	1.384.789,07	1.335.029,74	96,41%	-49.759,33	1.496.919,67	1.314.789,99	87,83%	-182.129,68	1.463.884,06	1.373.186,18	93,80%	-90.697,88	1.511.427,65	1.422.436,36	94,11%	-88.991,29
Dépenses de fonctionnement	230.942,98	181.434,10	78,56%	-49.508,88	261.189,87	192.039,19	73,52%	-69.150,68	274.451,20	220.618,26	80,39%	-53.832,94	297.257,97	230.388,53	77,50%	-66.869,44	279.161,00	237.959,36	85,24%	-41.201,64
Dépenses de transferts	2.838.060,00	2.673.388,62	94,20%	-164.671,38	2.948.560,00	2.704.904,98	91,74%	-243.655,02	3.156.041,00	2.865.310,86	90,79%	-290.730,14	3.099.060,00	2.768.826,65	89,34%	-330.233,35	3.059.810,00	3.031.731,17	99,08%	-28.078,83
Dépenses de dette	34.244,50	8.030,00	23,45%	-26.214,50	38.213,65	36.744,10	96,15%	-1.469,55	69.725,25	39.643,23	56,86%	-30.082,02	39.570,00	39.617,44	100,12%	47,44	39.852,26	43.106,71	108,17%	3.254,45
Provisions																				
Total dépenses	4.490.169,58	4.198.206,62	93,50%	-291.962,96	4.632.752,59	4.339.233,69	93,66%	-293.518,90	4.997.137,12	4.612.006,94	92,29%	-385.130,18	4.899.772,03	4.383.675,31	89,47%	-516.096,72	4.890.250,91	5.058.448,65	103,44%	168.197,74

Afin de réaliser un budget qui soit au plus près de la réalité, le Centre recommande un pourcentage de concrétisation budget-compte situé entre 95 % et 105 % et ce, pour chaque catégorie de recettes, et entre 95 % et 100 % pour chaque catégorie de dépenses, à l'exception des dépenses de personnel pour lesquelles un taux de 98 % est préconisé.

Il est à noter que les crédits relatifs aux recettes de prestations sont généralement sous-estimés tandis que les crédits relatifs à chaque catégorie de dépenses sont généralement surestimés.

Afin d'améliorer les taux de concrétisation et, ainsi, réaliser dès le prochain cahier de modifications budgétaires, un budget plus proche de la réalité, le Centre invite le CPAS à s'assurer de la pertinence du maintien des crédits budgétaires pour lesquels il semblerait qu'un ajustement puisse être effectué.

A cet égard, toutes choses restant égales, le Centre a mis en évidence des crédits susceptibles de pouvoir faire l'objet d'adaptations :

3.1 Recettes de prestations : crédits susceptibles de pouvoir faire l'objet d'adaptations

Article	Libellés		BF2022	C2022	Ecart C/BF2022		Taux de réalisation	MB2 2023	BI2024
131/-111207	Interventionen in ABM (von Firmen, VoE., ...)	Interventions pour art.60§7 (par des entreprises, des ONG, ...)	50.000,00	45.381,21	-4.618,79	-9,24%	90,76%	50.000,00	50.000,00
132/16201	Rückerstattung für Personalkosten (Reinigung)	Remboursement des frais de personnel (nettoyage)	10.000,00	5.597,18	-4.402,82	-44,03%	55,97%	6.000,00	6.000,00
832/16101	Interv. in den Leistungen für Notaufnahmewohnung 1	Interv. dans les prestations pour l'appartement de la salle d'urgence 1	9.000,00	35.012,99	26.012,99	289,03%	389,03%	41.000,00	41.000,00
8446/16101	Beitrag der Nutznießer der warmen Mahlzeiten	Contribution des bénéficiaires de repas chauds	75.000,00	69.586,84	-5.413,16	-7,22%	92,78%	82.000,00	84.000,00

3.2 Recettes de transferts : crédits susceptibles de pouvoir faire l'objet d'adaptations

Article	Libellés		BF2022	C2022	Ecart C/BF2022		Taux de réalisation	MB2 2023	BI2024
131/465101	Staatsanteil für Personen in ABM - Sozialökonomie	Part de l'État pour les personnes dans l'ABM - Economie sociale	80.000,00	66.396,51	-13.603,49	-17,00%	83,00%	50.000,00	50.000,00
131/465201	Staatsanteil am Eingliederungseinkommen für Personen in ABM	Part de l'État dans le revenu d'intégration des personnes en ABM	230.000,00	214.019,73	-15.980,27	-6,95%	93,05%	200.240,52	200.240,52
825/-33301	RV auf Kindergeld, Geburtsprämien	RV sur les allocations familiales, primes de naissance	10.000,00	0,00	-10.000,00	-100,00%	0,00%	5.000,00	5.000,00
826/-33301	Rückz. RV auf Arbeitslosengeld	Rückz. RV sur les allocations de chômage	25.000,00	6.766,85	-18.233,15	-72,93%	27,07%	20.000,00	20.000,00
832/-333101	Rückzahlung des Eingliederungseinkommens	Remboursement des revenus d'intégration	100.000,00	144.196,00	44.196,00	44,20%	144,20%	100.000,00	100.000,00
832/-33422	Rückzahlung Intervention in den Mietkosten	Intervention de remboursement dans les frais de location	35.000,00	21.720,00	-13.280,00	-37,94%	62,06%	35.000,00	35.000,00
832/465101	Staatsanteil am Eingliederungseinkommen	Part de l'État dans les revenus d'intégration	1.347.500,00	1.234.174,65	-113.325,35	-8,41%	91,59%	1.600.000,00	1.638.000,00
832/465303	Interv. Staat ausl. SHE o. Eintr. im Bevolk. Reg.	Intervention de l'Etat pour les bénéficiaires de l'aide sociale étrangers non-inscrits aux registres de la population	355.000,00	459.279,99	104.279,99	29,37%	129,37%	480.000,00	490.000,00

3.3 Dépenses de personnel : crédits susceptibles de pouvoir faire l'objet d'adaptations

Article	Libellés		BF2022	C2022	Ecart C/BF2022		Taux de réalisation	MB2 2023	BI2024
104/11101	Gehalt des Verwaltungspersonals	Salaire du personnel administratif	299.898,72	287.830,76	-12.067,96	-4,02%	95,98%	350.234,83	351.471,95
131/111207	Restlohnkosten (Art. 60-7 - Eingliederung - ABM)	Coûts salariaux résiduels (art. 60-7 - Intégration - ABM)	171.349,13	144.189,15	-27.159,98	-15,85%	84,15%	117.000,00	117.000,00
132/11104	Intervention Personalkosten Schuldnerberatung	Frais de personnel d'intervention Conseil en matière d'endettement	45.000,00	33.293,92	-11.706,08	-26,01%	73,99%	45.000,00	45.000,00
832/11104	Gehalt der Sozialassistenten	Salaire des assistants sociaux	344.435,33	323.569,62	-20.865,71	-6,06%	93,94%	274.598,65	366.479,39

3.4 Dépenses de fonctionnement : crédits susceptibles de pouvoir faire l'objet d'adaptations

Article	Libellés		BF2022	C2022	Ecart C/BF2022		Taux de réalisation	MB2 2023	BI2024
104/12303	Büromaterial und -maschinen	Fournitures et machines de bureau	20.000,00	16.125,52	-3.874,48	-19,37%	80,63%	20.000,00	20.000,00
104/12307	Gerichts- und Prozesskosten	Frais de justice et de contentieux	10.000,00	6.761,66	-3.238,34	-32,38%	67,62%	10.000,00	10.000,00
104/12501	Heizungs- und Beleuchtungskosten	Frais de chauffage et d'éclairage	18.000,00	11.205,05	-6.794,95	-37,75%	62,25%	20.000,00	20.000,00

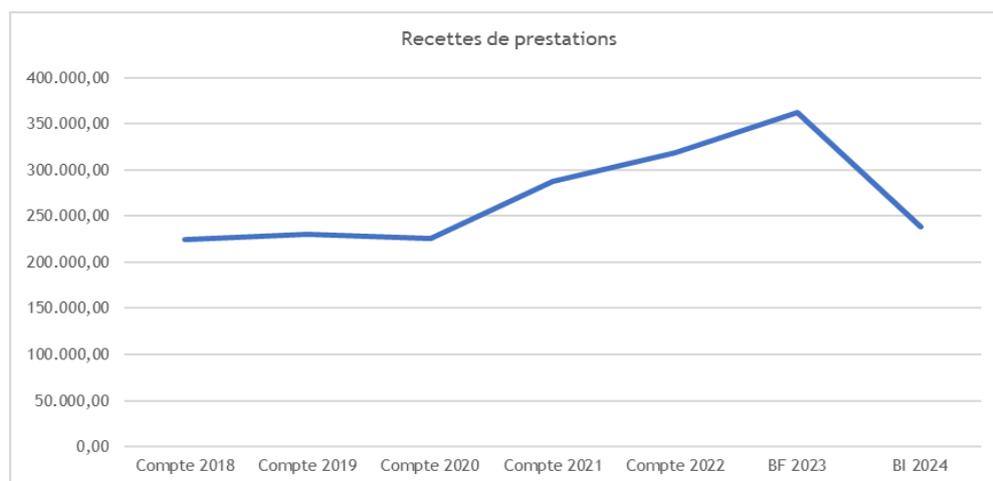
3.5 Dépenses de transferts : crédits susceptibles de pouvoir faire l'objet d'adaptations

Article	Libellés		BF2022	C2022	Ecart C/BF2022		Taux de réalisation	MB2 2023	BI2024
821/33301	RV auf Pensionen	Avances sur les pensions	10.000,00	1.200,00	-8.800,00	-88,00%	12,00%	6.000,00	6.000,00
823/33301	RV auf Kranken- und Invalidengeld	Avances sur les prestations de maladie et d'invalidité	10.000,00	370,00	-9.630,00	-96,30%	3,70%	6.000,00	6.000,00
825/33301	RV auf Kindergeld, Geburtsprämien	Avances sur les allocations familiales, primes de naissance	10.000,00	0,00	-10.000,00	-100,00%	0,00%	5.000,00	5.000,00
826/33301	RV auf Arbeitslosengeld	Avances sur les allocations de chômage	25.000,00	6.766,85	-18.233,15	-72,93%	27,07%	20.000,00	20.000,00
827/33301	RV auf Behindertenrente	Avances sur pension d'invalidité	5.000,00	140,00	-4.860,00	-97,20%	2,80%	5.000,00	5.000,00
832/33302	Gewährung von Sozialhilfe in bar	Fourniture d'une aide sociale en espèces	20.000,00	8.596,97	-11.403,03	-57,02%	42,98%	19.500,00	19.500,00
832/33310	Covid-19 Lebensmittelhilfe (Covid-19 aide alimentaire)	Aide alimentaire Covid-19	20.000,00	15.825,00	-4.175,00	-20,88%	79,13%	0,00	183.000,00
832/333101	Gewährung des Eingliederungseinkommens	Octroi d'un revenu d'intégration	2.110.000,00	2.180.264,99	70.264,99	3,33%	103,33%	2.668.000,00	2.730.000,00
832/33403	Interv. in den Beförderungskosten für SHE	Interv. dans les frais de transport pour bénéficiaires de l'aide sociale	5.000,00	1.237,40	-3.762,60	-75,25%	24,75%	3.000,00	3.000,00
832/334111	Interv. in den Aufenthaltskost. im Altenpflegeheim	Interv. dans la nourriture du séjour dans une maison de retraite	3.000,00	0,00	-3.000,00	-100,00%	0,00%	0,00	0,00
832/33422	Intervention in den Mietkosten	Intervention sur les frais de location	30.000,00	18.650,00	-11.350,00	-37,83%	62,17%	25.000,00	25.000,00
832/33424	Interv. in den Kosten für andere med. Behandlung	Interv. dans le coût d'autres med. Traitement	4.000,00	580,00	-3.420,00	-85,50%	14,50%	4.000,00	4.000,00
832/334321	Interv. ausländische Sozialhilfeempfänger	Interv. Bénéficiaires étrangers de l'aide sociale	355.000,00	370.555,24	15.555,24	4,38%	104,38%	480.000,00	490.000,00

4 Analyse par catégories de recettes et de dépenses

4.1 Evolution des recettes de prestations

	Compte 2018	Compte 2019	Compte 2020	Compte 2021	Compte 2022	BF 2023	BI 2024	
Recettes de prestations	224.909,40	230.363,29	225.858,39	288.019,61	318.681,76	362.567,59	238.697,85	
Evolution n/n-1 (€)		5.453,89	-4.504,90	62.161,22	30.662,15	43.885,83	-123.869,74	
Evolution n/n-1 (%)		2,42%	-1,96%	27,52%	10,65%	13,77%	-34,16%	
Taux de variations moyennes annuelles	9,10%							



Le Centre note une augmentation des recettes de prestations entre 2020 et 2023 puis une diminution de 123.869,74 € ou - 34,16 % entre le BF 2023 et le BI 2024 au vu, principalement, des éléments suivants :

Article	Libellés al	Libellés fr	C2018	C2019	C2020	C2021	C2022	MB2 2023	BI2024	Remarques
000/00001	Unerwartete Einnahmen	Revenus inattendus	0,39	101,39	101,46	3,47	3,09	47.636,22	0,00	Récupération de la caution à la suite de la faillite de l'entreprise en charge de travaux dans bâtiment
104/-11102	Rückzahlung Lohnkosten DSB	Remboursement des coûts salariaux ORD	1.612,68	21.497,95	23.077,33	107.365,25	109.807,77	78.341,08	0,00	Remboursement de AC vers CPAS du salaire DG du CPAS qui était DGff AC en 2021 et 2022 suite au départ du DG AC
131/-111207	Interventionen in ABM ¹ (von Firmen, VoE., ...)	Interventions en ABM (par des entreprises, des ONG, ...)	107.058,55	87.647,88	51.311,75	34.365,57	45.381,21	50.000,00	50.000,00	
832/16101	Interv. in den Leistungen für Notaufnahmewohnung 1	Interv. dans les prestations pour logements d'urgence	8.912,90	9.928,08	8.884,30	15.950,00	35.012,99	41.000,00	41.000,00	Loyer des logements d'urgence
8446/16101	Beitrag der Nutznießer der warmen Mahlzeiten	Contribution des bénéficiaires de repas chauds	56.859,20	60.438,30	82.528,73	78.935,55	69.586,84	82.000,00	84.000,00	

¹ Art.60§7

Le Centre note une diminution des interventions des entreprises dans la mise à disposition des art.60§7 entre le compte 2018 et le compte 2021 (- 55.000,00 €) puis une stabilisation jusqu'au BI 2024.

En revanche, la contribution des bénéficiaires dans les repas augmente de + 30.000,00 € entre le compte 2018 et le BI 2024 (voir analyse infra).

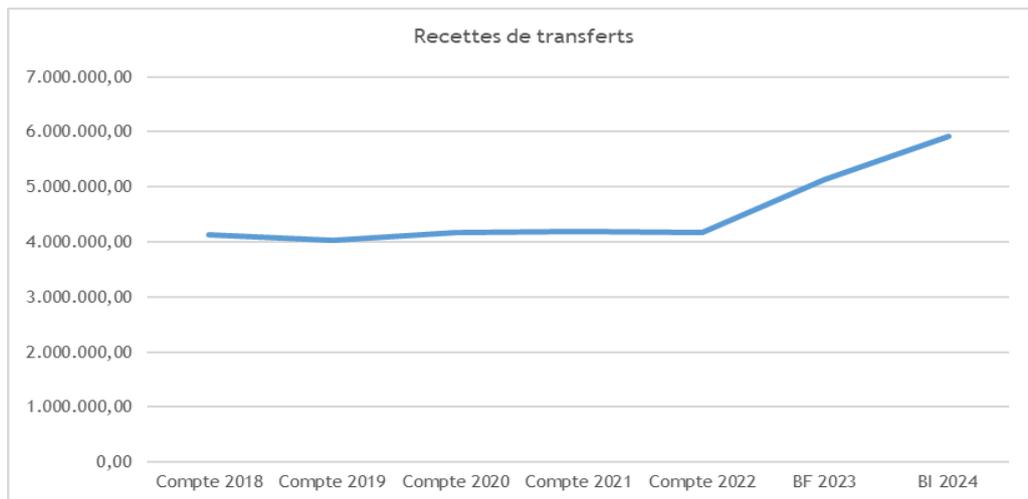
4.1.1 Pistes de réflexion :

En vue de maximaliser les recettes de prestations relatives aux missions conventionnelles, le Centre recommande de :

- optimiser les processus de facturation (prépaiement, paiement d'une caution, etc.) ;
- améliorer les canaux de diffusion de l'information transversale des services en matière de gestion financière (un programme informatique intégrant l'ensemble des informations (prestations, facturation et paiement) et accessible aux services en général et au service financier en particulier ;
- optimiser la remise au travail auprès des entreprises;
- indexer régulièrement les tarifs des prestations et des locations d'immeubles en fonction de l'indice des prix à la consommation ;
- identifier le prix de revient des services rendus ;
- réaliser une évaluation des services rendus en termes de plus-value et en fonction des coûts liés à ceux-ci en vue de tendre, à tout le moins, vers un équilibre strict.

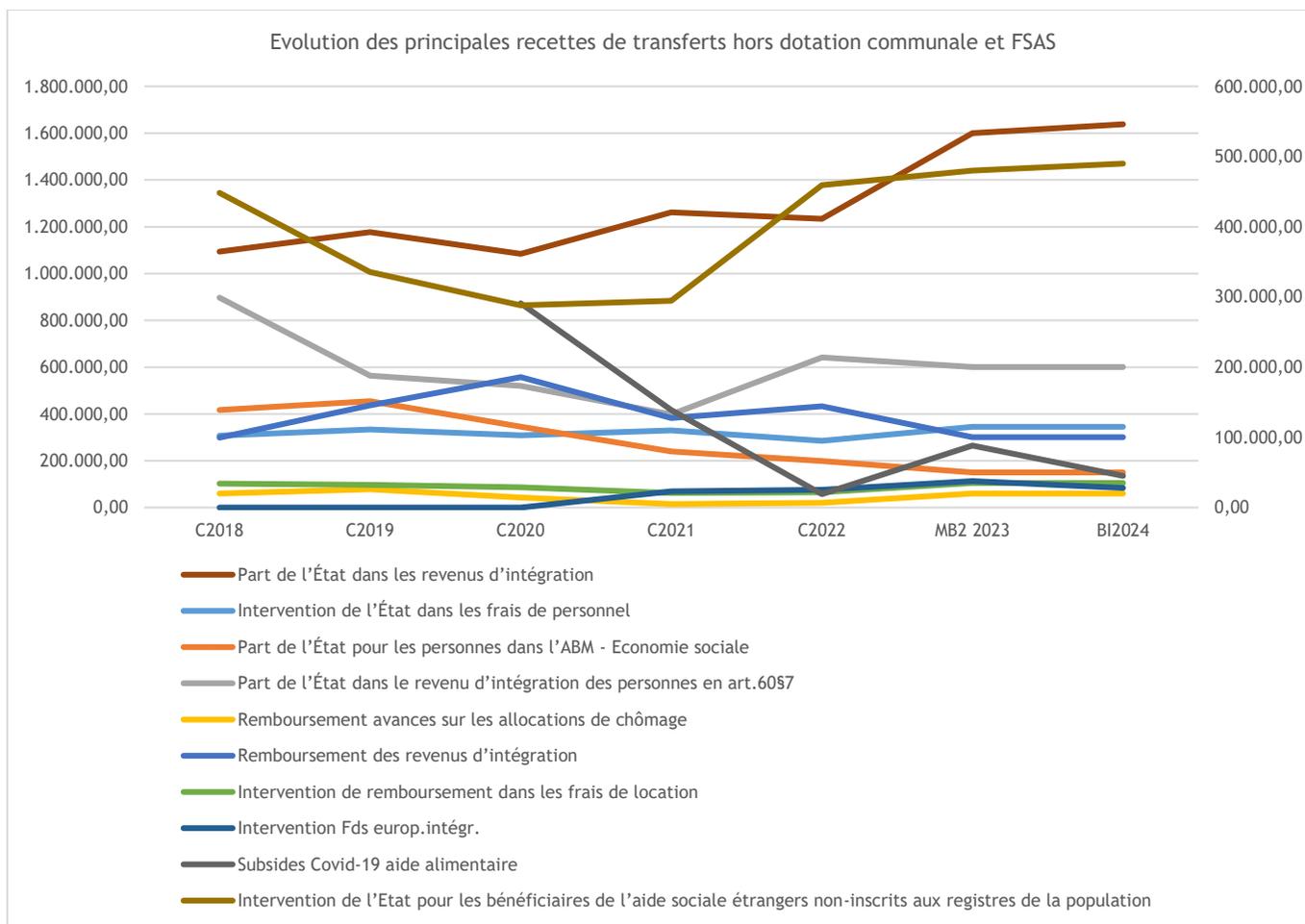
4.2 Evolution des recettes de transferts

	Compte 2018	Compte 2019	Compte 2020	Compte 2021	Compte 2022	BF 2023	BI 2024
Recettes de transferts	4.122.537,99	4.039.054,94	4.173.749,25	4.184.773,12	4.180.847,87	5.127.223,52	5.910.750,01
Evolution n/n-1 (€)		-83.483,05	134.694,31	11.023,87	-3.925,25	946.375,65	783.526,49
Evolution n/n-1 (%)		-2,03%	3,33%	0,26%	-0,09%	22,64%	15,28%
Taux de variations moyennes annuelles	0,35%						



Entre le compte 2022 et le BI 2024, le Centre note une augmentation des recettes de transferts de 1,73 M€ au vu, principalement, des éléments suivants :

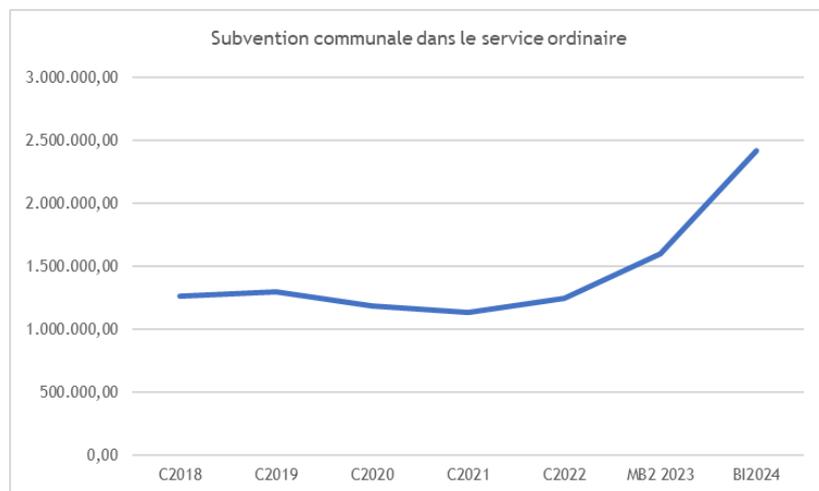
Article	Libellés al		C2018	C2019	C2020	C2021	C2022	MB2 2023	BI2024	Remarques
000/48601	Gemeindegusschuss im ordentlichen Dienst	Subvention communale dans le service ordinaire	1.266.681,91	1.299.301,66	1.188.017,73	1.133.469,16	1.245.305,23	1.600.131,99	2.416.088,36	Voir point infra
021/46601	Sonderfonds für Sozialhilfe	Fonds spécial d'aide sociale	372.202,91	386.275,27	388.918,74	392.991,39	417.277,63	515.252,40	482.820,83	Corrections années précédentes et indexations
131/46501	Intervention des Staates in Personalkosten EE	Intervention de l'État dans les frais de personnel	102.552,47	111.181,00	102.689,93	109.714,23	95.028,28	115.000,00	115.000,00	
131/465101	Staatsanteil für Personen in ABM - Sozialökonomie	Part de l'État pour les personnes dans l'ABM - Economie sociale	139.132,08	151.536,60	115.153,64	79.771,36	66.396,51	50.000,00	50.000,00	
131/465201	Staatsanteil am Eingliederungseinkommen für Personen in ABM	Part de l'État dans le revenu d'intégration des personnes en art.60§7	299.022,45	187.774,50	173.197,60	132.693,95	214.019,73	200.240,52	200.240,52	
826/-33301	Rückz. RV auf Arbeitslosengeld	Remboursement avances sur les allocations de chômage	20.103,37	26.072,78	14.317,82	4.996,30	6.766,85	20.000,00	20.000,00	
832/-333101	Rückzahlung des Eingliederungseinkommens	Remboursement des revenus d'intégration	99.571,73	145.696,83	185.847,41	127.404,08	144.196,00	100.000,00	100.000,00	
832/-33422	Rückzahlung Intervention in den Mietkosten	Intervention de remboursement dans les frais de location	34.189,85	32.501,63	28.954,58	20.731,61	21.720,00	35.000,00	35.000,00	
832/46504	Intervention FEI (Fds europ.intégr.)	Intervention Fds europ.intégr.	0,00	0,00	0,00	23.217,00	25.369,69	37.687,69	28.000,00	FSE
832/465101	Staatsanteil am Eingliederungseinkommen	Part de l'État dans les revenus d'intégration	1.093.911,75	1.176.389,16	1.084.131,37	1.262.005,47	1.234.174,65	1.600.000,00	1.638.000,00	
832/46516	Zuschüsse Covid-19 Lebensmittelhilfe (Subsides Covid-19 aide alimentaire)	Subsides Covid-19 aide alimentaire			290.961,64	139.183,00	19.135,00	88.122,92	45.000,00	
832/465303	Interv. Staat ausl. SHE o. Eintr. im Bevölk. Reg.	Intervention de l'Etat pour les bénéficiaires de l'aide sociale étrangers non-inscrits aux registres de la population	448.371,75	335.528,89	288.085,64	294.615,46	459.279,99	480.000,00	490.000,00	



Le Centre note une augmentation de la part de l'Etat dans les RIS, principalement entre le compte 2022 et le BF 2023, soit + 365.825,35 €.

Evolution de la dotation communale

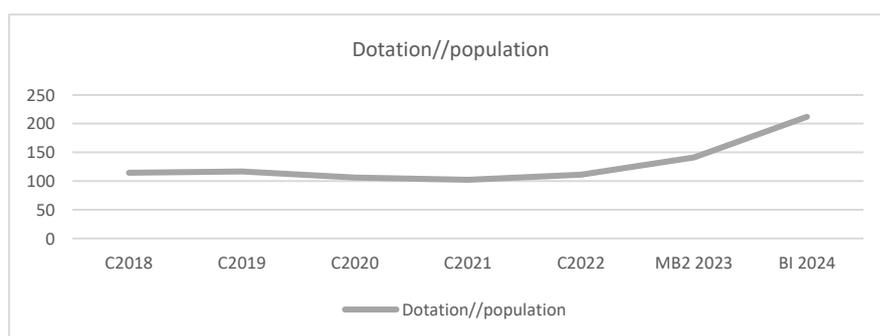
	C2018	C2019	C2020	C2021	C2022	MB2 2023	BI2024
Subvention communale dans le service ordinaire	1.266.681,91	1.299.301,66	1.188.017,73	1.133.469,16	1.245.305,23	1.600.131,99	2.416.088,36
Evolution n/n-1 (€)		32.619,75	-111.283,93	-54.548,57	111.836,07	354.826,76	815.956,37
Evolution n/n-1 (%)		2,58%	-8,56%	-4,59%	9,87%	28,49%	50,99%
Taux de variations moyennes annuelles			-0,42%				



Entre le compte 2018 et le compte 2022, le taux de variations moyennes annuelles de la dotation communale est de - 0,42 % au vu, principalement, de la diminution de celle-ci aux comptes 2020 et 2021. Par ailleurs, entre le compte 2021 et le BI 2024, la dotation communale augmente de 1.282.619,20 €, soit + 113,16 %, au vu, principalement, de l'augmentation des dépenses de transferts (+ 1.241.473,35 €) (voir analyse infra).

a) Dotation communale par habitant²

	C2018	C2019	C2020	C2021	C2022	MB2 2023	BI 2024
Subvention communale dans le service ordinaire	1.266.681,91	1.299.301,66	1.188.017,73	1.133.469,16	1.245.305,23	1.600.131,99	2.416.088,36
Population totale	11.061,00	11.108,00	11.212,00	11.086,00	11.229,00	11.333,00	11.393,00
Dotation//population	114,52	116,97	105,96	102,24	110,9	141,19	212,07



En 2023, la dotation communale au CPAS atteint 141,19 €/hab., soit une valeur inférieure à la moyenne (150,02 €/hab.) et à la valeur médiane (146,99 €/hab.) de la dotation communale pour l'ensemble des CPAS wallons (hors Communauté germanophone et hors 9 grandes Villes).

² Population totale au 01/01/2022

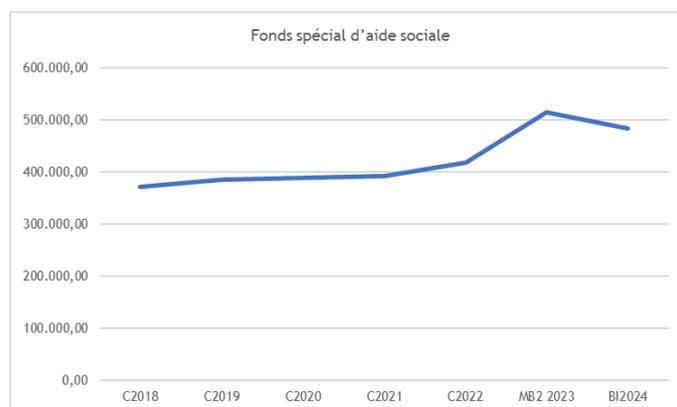
En 2024, la dotation communale atteint 212,07 €/hab., soit largement supérieure à 2023. Toutefois, le Centre n'a pas d'information, pour 2024, des valeurs moyennes et médianes pour l'ensemble des CPAS wallons.

4.2.1 Evolution du FSAS

a) Critères du fonds social communautaire :

- 38 % bénéficiaires RIS (nombre moyen par mois) ;
- 8 % bénéficiaires ERIS (étrangers) ;
- 10 % pour le nombre de personnes plus âgées que l'espérance de vie en moyenne de la population belge ;
- 12 % pour le nombre de logements d'urgence dans la Commune ;
- 7 % pour les emprunteurs « négatifs » (habitants de la Commune en retard de remboursement de leurs crédits - Banque nationale) ;
- 20 % pour le nombre de lits dans les maisons de repos auxquelles les communes participent ;
- 5 % forfait.

	C2018	C2019	C2020	C2021	C2022	MB2 2023	BI2024
Fonds spécial d'aide sociale	372.202,91	386.275,27	388.918,74	392.991,39	417.277,63	515.252,40	482.820,83
Evolution n/n-1 (€)		14.072,36	2.643,47	4.072,65	24.286,24	97.974,77	-32.431,57
Evolution n/n-1 (%)		3,78%	0,68%	1,05%	6,18%	23,48%	-6,29%
Taux de variations moyennes annuelles			2,90%				



L'évolution à la baisse entre le BF 2023 et le BI 2024 du FSAS s'explique par la correction de la subvention des années précédentes. En effet, la Communauté germanophone adapte le montant du Fonds tous les 2-3 ans en fonction, par exemple, des indexations.

4.2.2 Evolution de la recette PIIS³ en // au nombre de dossiers PIIS

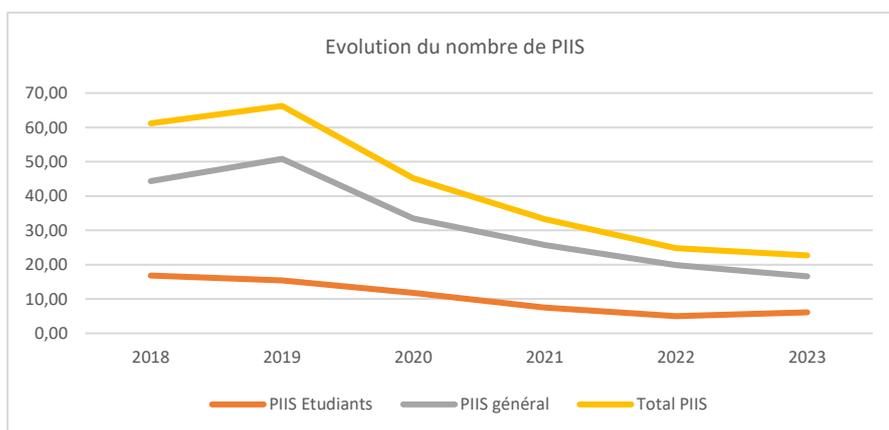
- Evolution du nombre de PIIS reçue du CPAS :

PIIS	Bénéficiaires en moyenne
2018	127
2019	129
2020	105
2021	86
2022	78
2023	82

³ Rapport unique

- Evolution du nombre de PIIS issue du site du SPP IS (nombre de PIIS subventionnables) :

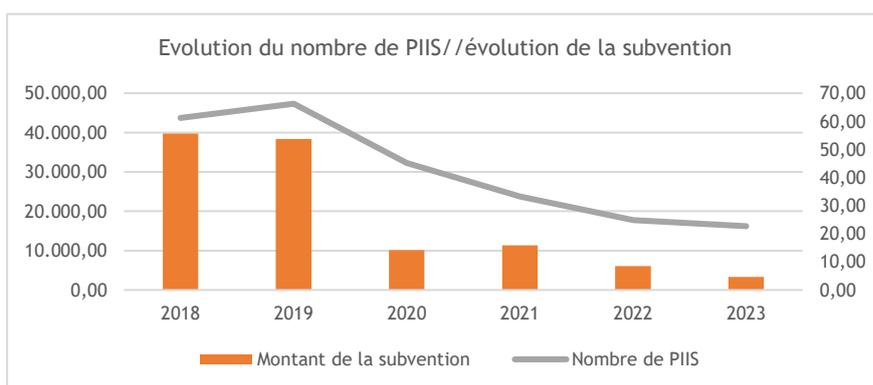
Années	RIS sans PIIS	PIIS Etudiants	PIIS général	Total PIIS
2018	122,50	16,83	44,33	61,17
2019	130,50	15,42	50,83	66,25
2020	139,58	11,75	33,42	45,17
2021	152,83	7,50	25,75	33,25
2022	149,67	5,00	19,83	24,83
2023	182,50	6,10	16,60	22,70



Le Centre note une forte diminution du nombre de PIIS entre 2019 et 2023 (soit - 47 dossiers) contrairement à la moyenne régionale qui reste stable (+/- 130 PIIS).

- Rapport unique

PIIS - 10 %	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Montant de la subvention	39.763,24	38.321,77	10.144,98	11.378,72	6.094,95	3.357,31
Montant de frais de personnel justifié	35.368,72	38.715,23	37.864,87	39.051,97	60.142,15	64.931,31
Montant non couvert par le subside		393,46	27.719,89	27.673,25	54.047,20	61.574,00
Montant non justifié	4.394,52					



Le Centre s'interroge sur l'évolution de la recette PIIS qui diminue de 91,56 % par rapport à l'évolution du nombre de dossiers, soit - 62,89 %.

Par ailleurs, le Centre note que la recette y liée est inscrite au même article que le remboursement des RIS par le Fédéral.

Le Centre recommande de différencier la recette liée au remboursement, par le Fédéral, du revenu d'intégration sociale et la subvention liée aux projets individualisés d'intégration sociale en vue d'une meilleure lisibilité et dans un second temps d'une meilleure maîtrise budgétaire.

4.2.3 Evolution de la recette « Participation et activation sociale⁴ » (PAS)

Participation et activation sociale (PAS)	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Montant total de la subvention	20.630,00	19.846,00	21.034,00	19.406,00	19.644,00	17.945,00
Montant justifié	2.682,90	8.190,15	4.868,92	10.487,36	5.117,42	23.144,65
Montant total subventionnable	10.315,00	14.762,40				
Montant de l'avance et la compensation	10.315,00	9.923,00	10.517,00	9.703,00	9.822,00	8.972,50
Montant à rembourser au SPPIIS	7.632,10	1.732,85	5.648,08	-784,36	4.704,58	8.972,50
Perte pour le CPAS	17.947,10	11.655,85	16.165,08	8.918,64	14.526,58	-5.199,65
Montant inscrit dans les comptes/budgets	10.315,00	2.290,80	8.784,15	9.703,00	4.341,78	9.000,00

Il est à noter que, jusqu'en 2022, le CPAS doit rembourser le Fédéral d'une partie de la subvention non justifiée. En revanche, en 2023, les frais sont supérieurs à la recette.

Par ailleurs, les crédits inscrits dans les comptes/budgets ne correspondent pas au montant de la subvention.

Le Centre recommande, d'une part, de créer une fonction spécifique intégrant tant les recettes que les dépenses y liées et, d'autre part, d'utiliser cette subvention à 100 % en inscrivant, par exemple, certaines aides sociales dans cette fonction telles que :

	Activités	Acceptées	Remarques
1. Actions individuelles - Participation à des activités sociales, sportives ou culturelles (art. 2, § 1er, 1°)	Billets d'entrée pour des événements et spectacles (théâtre, cinéma, musée, etc.)	X	
	Frais de transport pour assister à un événement/spectacle	X	les frais d'utilisation de sa voiture ou d'un taxi est OK si le déplacement se fait pour participer à une activité ou un événement
2. Actions individuelles - Participation à des associations sociales, sportives ou culturelles (art. 2, § 1er, 2°)	Frais de cotisations ou affiliations aux clubs sportifs (abonnement, équipement, matériel, frais de visite médicale nécessaire pour pouvoir s'inscrire, ...)	X	
	Affiliation bibliothèque, médiathèque, ludothèque, jardin solidaire, club de lecture...	X	
3. Actions collectives - Financement d'initiatives organisées par ou pour le groupe cible (art. 2, § 1er, 3°)	Voyages/excursions de groupe, organisés par le CPAS ou une autre institution avec un but social (ex. "Vacances pour tous", "Steunpunt vakantieparticipatie")	X	frais pour repas de base ou collation sont acceptés mais l'activité doit primer sur les frais de restauration
	Fêtes organisées par le CPAS (Saint-Nicolas, fin d'année, ...)	X	dans le cas de groupes composés d'usagers et de non-usagers, une clé de répartition doit être appliquée
	Initiative du CPAS (ou organisation sociale) en matière d'une thématique spécifique (ex. prévention contre le tabagisme, école du dos, sensibilisation au harcèlement, ...)	X	
4. Actions individuelles ou collectives - Favoriser l'accès aux technologies de l'information et de la communication (art. 2, § 1er, 4°)	Abonnement Internet individuel	X	seuls les frais d'abonnement d'accès à internet et la téléphonie mobile sont acceptés en cas de formules de « pack »
	Abonnement GSM individuel ou cartes de recharge	X	cf. la remarque susmentionnée en ce qui concerne les formules « pack »
Frais liés à la promotion du module	Dépliants, flyers, ...	X	
Frais liés à l'organisation du module	Location d'un local, achat de matériel cuisine, matériel jardinage, achat de denrées alimentaires, ...	X	frais de fonctionnement en lien avec les ateliers
Frais pour encourager les participants	Prime d'encouragements	X	
	Bon pour aller chez le coiffeur, salon de beauté, achat des vêtements, ...	X	à condition que ce soit en lien avec le thème du module et qu'il s'agit d'un montant raisonnable
	Achat de matériel pour les participants dans un but de mettre en pratique l'apprentissage du module collectif (ex : achat de petit matériel pour un atelier photo, scrapbooking)	X	
1. Actions individuelles - Participation à des programmes sociaux (art. 2, § 3, 1°, tiret 1)	Camps de vacances	X	pour les >18 ans: imputer au volet "promouvoir la participation sociale"
	Camps de jeunesse à l'étranger (exemple : scouts, mutuelle, association pour personnes handicapées, ...)	X	sous déduction de l'intervention financière éventuelle desdits organismes - pour les >18 ans : imputer au volet "promouvoir la participation sociale"
	Plaines de jeux	X	
	Frais de crèches et garderies d'enfant	X	pour autant que le(s) parent(s) se rende(nt) à une activité dans le cadre de la participation et l'activation sociale
	Achat d'un vélo (électrique), scooter, ...	X	
	Abonnements pour les transports en commun	X	
2. Actions individuelles - Soutien scolaire (art. 2, § 3, 1°, tiret 2)	Frais scolaires (matériel scolaire, facture scolaire)	X	pour les >18 ans : imputer au volet "promouvoir la participation sociale" - Frais liés aux études
	Achat de matériel informatique - ordinateur (portable), tablette, imprimante, ... - dans le cadre du parcours scolaire de l'enfant	X	

⁴ Rapport unique

	Activités	Acceptées	Remarques
	Achat d'abonnement ou des magazines scolaires	X	
	Cours particuliers (dactylographie, leçons de rattrapage, ...)	X	
	Participation à l'école des devoirs	X	
	Cantine scolaire	X	
	Activités pré- et post-scolaires	X	
3. Actions individuelles - Soutien psychologique (art. 2, § 3, 1°, tiret 3)	Frais liés au soutien psychologique (gestion du deuil, gestion du stress, gestion de la relation parent(s) - enfant, gestion de traumatismes psychosociaux, etc.)	X	
	Frais d'encadrement psychologique et social des familles liés à des questions de l'éducation de l'enfant (ex : hippothérapie, thérapie de musique, ...)	X	
4. Actions individuelles - Soutien paramédical (art. 2, § 3, 1°, tiret 4)	Frais liés au soutien paramédical (diététicien, ergothérapeute, audiologue, logopède, podologue, orthoptiste, etc.)	X	sous déduction de toute autre intervention financière
	Intervention dans l'achat d'équipement (para)médical non remboursé par mutuelle ou autre organisme (lunettes, appareils auditifs ou dentaires, monitoring afin de prévenir les risques de mort subite chez les nourrissons, etc.)	X	ce type d'intervention doit être justifié par une prescription quant à la nécessité de ces appareils (prescription d'un médecin ou d'un auxiliaire médical reconnu, par exemple optométriste, audiologue, podologue)
Actions individuelles - Soutien pédagogique (art. 2, § 3, 1°, tiret 5)	Formations pour les parents ayant un lien avec le développement de l'enfant (notions sur la santé et l'hygiène, rôle de parent, comprendre l'enfant, la place de l'enfant dans la famille, optimiser le développement de l'enfant, etc)	X	
	Frais liés à la participation à des lieux d'écoute et de dialogue sur l'enfant (maîtrise de la langue, éveil musical, etc.)	X	
Actions collectives - Initiatives et actions visant l'intégration sociale des enfants défavorisés (art. 2, § 3, 2°)	Excursions et camps de vacances, organisés par (ou pour) le CPAS	X	
	Organisation d'activités collectives sur des thèmes divers (exemples : bien-être, vie saine, alimentation équilibrée, etc.)	X	
	Brochures, dépliants, ... permettant la diffusion d'actions organisées	X	

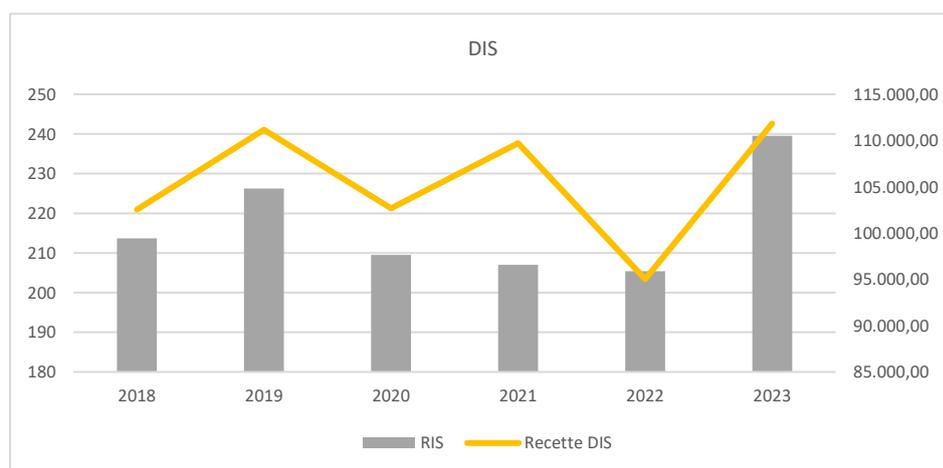
4.2.4 Evolution de la recette DIS⁵ en // au nombre de dossiers RIS

4.2.4.1 Evolution du nombre de RIS

Evolution du nombre de RIS/ERIS						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023 (09-23)
RIS	183,67	196,75	184,75	186,08	174,5	202,56
ERIS	30,01	29,5	24,75	20,91	30,92	37
TOTAL	213,68	226,25	209,5	206,99	205,42	239,56

4.2.4.2 Evolution de la subvention

Frais de personnel (DIS)	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Montant de la subvention	102.552,47	111.181,00	102.689,93	109.714,23	95.028,28	111.841,68
Montant du salaire affecté au subside	83.067,24	115.128,37	119.732,27	130.990,40	164.494,81	140.180,42
Montant non couvert par le subside	19.485,23	-3.947,37	-17.042,34	-21.276,17	-69.466,53	-28.338,74



⁵ Rapport unique

Les recettes DIS issues du rapport unique varient fortement et suivent l'évolution du nombre de dossiers RIS/ERIS, hormis en 2021, au vu de l'augmentation du subside cette année-là, soit 560,00 € par dossier sur base annuelle à titre d'intervention dans les frais de personnel contre 515,00 € précédemment et 518,00 € à partir du 1^{er} janvier 2022.

Par ailleurs, le Centre s'interroge sur les raisons de l'inscription de ce crédit à la fonction 131 et non à la fonction 832 « Aide sociale », dans laquelle sont inscrites les recettes et dépenses liées aux revenus d'intégration sociale.

4.2.5 Pistes de réflexion

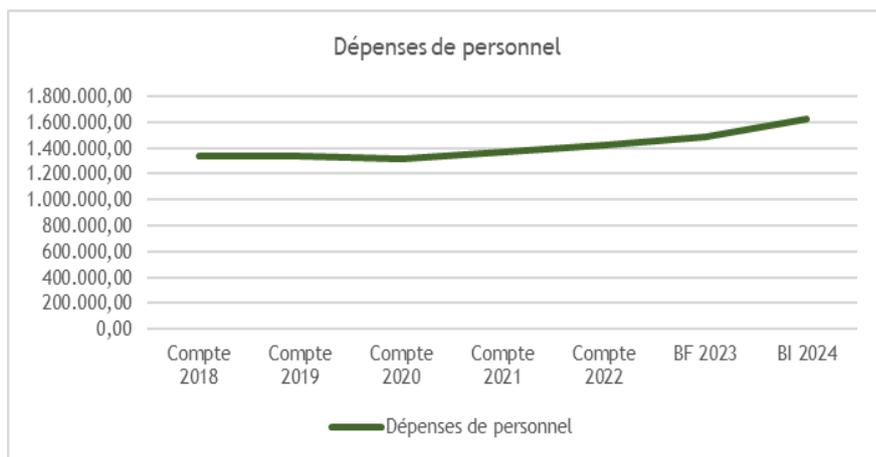
D'une part, concernant la dotation communale, celle-ci devrait évoluer uniquement en cohérence avec les coûts nets de l'Aide Sociale et de l'Action Sociale, sauf politique sociale spécifique considérée comme prioritaire en concertation avec la Commune ou charges nouvelles transférées par d'autres niveaux de pouvoir et non couvertes par le transfert de moyens équivalents.

D'autre part, concernant les autres recettes de transferts, le Centre recommande de :

- améliorer les canaux de diffusion de l'information transversale des services en matière de gestion financière, de manière à responsabiliser l'ensemble des acteurs ;
- mettre en place un monitoring des subventions afin d'optimiser l'utilisation de celles-ci, davantage axé sur l'analytique ;
- rechercher systématiquement les subsides potentiels (de personnel, de fonctionnement, etc.) liés aux activités du CPAS et les apprécier eu égard aux fonds propres à engager en parallèle et à la plus-value pour les bénéficiaires et le terrain ;
- rester vigilant aux limites de certains programmes de subsidiation et à leurs implications en matière de coût net (par exemple : les subsides de personnel limités dans le temps, l'obligation pour le CPAS d'intervenir à concurrence d'un certain montant, etc.) ;
- élaborer un tableau de bord « échéanciers » généralisé et commun dans lequel sont reprises les diverses dates « butoirs » liées aux récupérations des aides.

4.3 Evolution des dépenses de personnel

	Compte 2018	Compte 2019	Compte 2020	Compte 2021	Compte 2022	BF 2023	BI 2024
Dépenses de personnel	1.335.353,26	1.335.029,74	1.314.789,99	1.373.186,18	1.422.436,36	1.483.897,19	1.625.674,73
Evolution n/n-1 (€)		-323,52	-20.239,75	58.396,19	49.250,18	61.460,83	141.777,54
Evolution n/n-1 (%)		-0,02%	-1,52%	4,44%	3,59%	4,32%	9,55%
Taux de variations moyennes annuelles			1,59%				



Le taux de variations moyennes annuelles s'élève à + 1,59 % entre le compte 2018 et le compte 2022, mais ces dépenses augmentent de + 4,32 % en 2023 alors qu'en 2023, seulement 2 AS étaient en fonction, les autres AS étant en maladie (à charge de la mutuelle) et remplacées en interne par du personnel administratif.

En 2024, les dépenses de personnel ont augmenté de + 9,55 %, principalement, du fait que le coût salarial de l'ensemble des AS a été budgété (retour des malades).

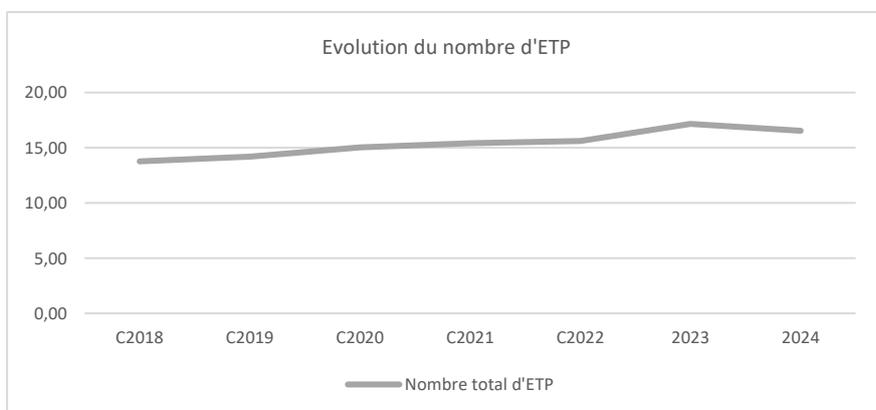
Par ailleurs, les Autorités du CPAS ont souscrit à un Pilier II :

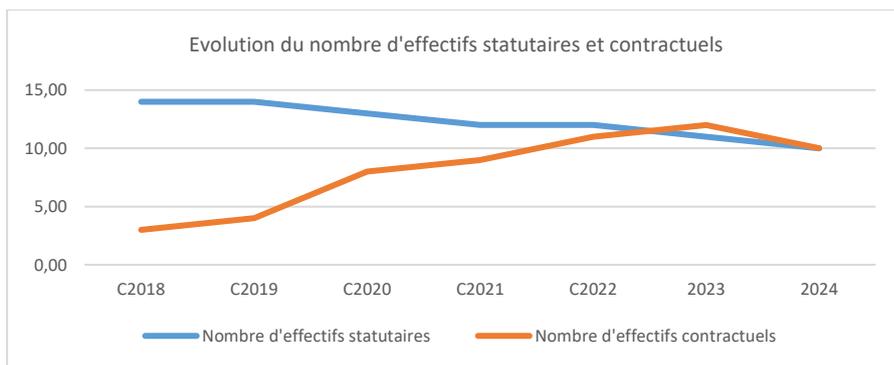
- crédit 2023 : 9.350,58 € ;
- crédit 2024 : 13.407,40 €.

En outre, eu égard aux dernières données du Service Fédéral des Pensions, le CPAS n'est pas responsabilisé.

4.3.1 Evolution du nombre d'ETP

	C2018	C2019	C2020	C2021	C2022	2023	2024
Nombre d'effectifs statutaires	14,00	14,00	13,00	12,00	12,00	11,00	10,00
Nombre d'effectifs contractuels	3,00	4,00	8,00	9,00	11,00	12,00	10,00
Nombre total d'ETP	13,77	14,20	15,04	15,40	15,61	17,16	16,53





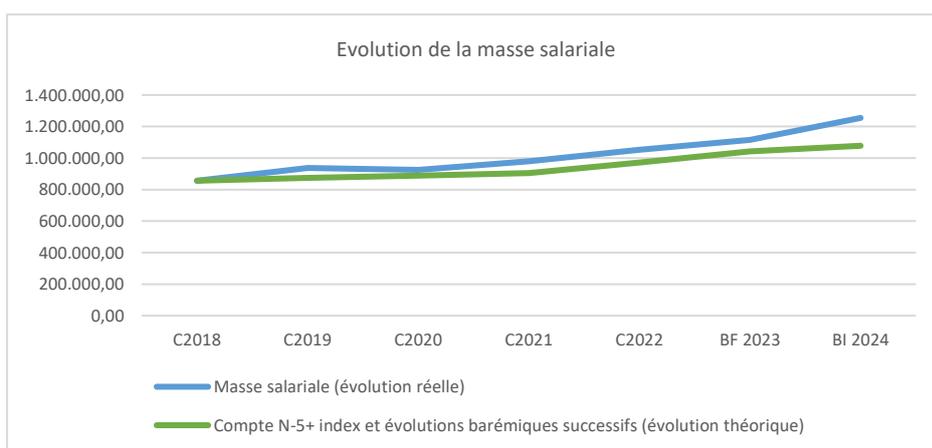
Le Centre note une augmentation du nombre d'ETP de 3 unités entre 2018 et 2024 principalement au service social (+ 2,15 ETP).

Par ailleurs, le nombre d'effectifs statutaires est en diminution inversement au nombre d'effectifs contractuels qui augmente jusqu'en 2023. Toutefois, il est à noter que ces derniers diminuent de 2 unités en 2024.

Le Centre note également une augmentation du crédit relatif à la pension des anciens Présidents, soit + 23.886,37 € entre le compte 2018 et le BI 2024.

4.3.2 Evolution de la masse salariale

	C2018	C2019	C2020	C2021	C2022	BF 2023	BI 2024
Masse salariale (évolution réelle)	856.189,80	936.767,02	924.179,53	980.063,40	1.053.434,91	1.115.860,75	1.254.490,37
Evolution n/n-1 (€)		80.577,22	-12.587,49	55.883,87	73.371,51	62.425,84	138.629,62
Evolution n/n-1 (%)		9,41%	-1,34%	6,05%	7,49%	5,93%	12,42%
Taux de variation annuelle moyen	5,32%						
Index N + index N-1 + évolution barémique		2,00%	1,67%	1,83%	7,33%	7,33%	3,50%
Compte N-5+ index et évolutions barémiques successifs (évolution théorique)	856.189,80	873.313,60	887.897,93	904.146,47	970.420,40	1.041.552,22	1.078.006,54
Ecart (évolution réelle/théorique)	0,00	63.453,42	36.281,60	75.916,93	83.014,51	74.308,53	176.483,83



Le Centre note une augmentation des écarts entre l'évolution réelle de la masse salariale et l'évolution théorique de celle-ci au vu de l'augmentation du nombre d'ETP et de la prime relative au Pilier II.

Par ailleurs, le salaire des assistants sociaux augmente de 190.135,62 € (+ 12,97 %) entre le compte 2018 et le BI 2024 au vu, entre-autre, de l'augmentation du nombre d'AS (+ 2,15 ETP).

4.3.3 Pistes de réflexion

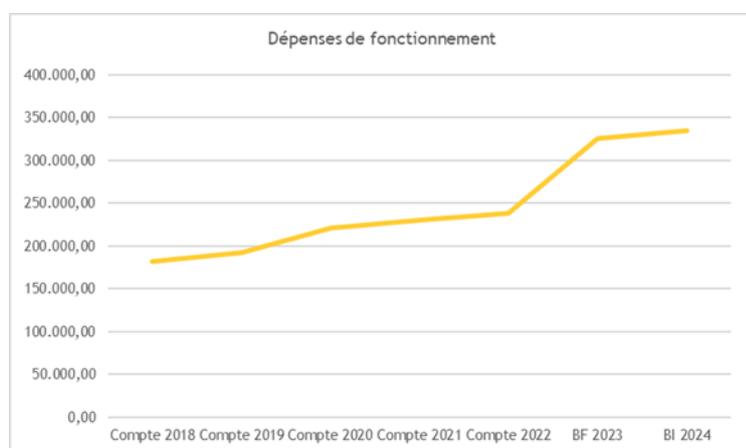
En matière de personnel, voici quelques suggestions :

- évaluation systématique des effectifs au regard de leurs missions et leurs objectifs ainsi que de la qualité du service rendu ;
- assurer le monitoring des contrats ;
- établir ou restructurer l'organigramme des différents services de manière à optimiser leur rendement (au moyen d'un inventaire des compétences et besoins) ;
- suppression des doubles-emplois ;
- encourager et soutenir la mobilité interne, assurer une flexibilité des remplacements en cas de maladie pour le personnel normé et/ou subsidié, améliorer la polyvalence et compétence des agents des départements ;
- mise en place d'un plan de formation pluriannuel tenant compte de la nécessité de formation continue du personnel et des formations réglementaires ;
- mise en place d'un plan d'embauche pluriannuel en lien avec la pyramide des âges, afin d'établir une vision à long terme de l'évolution du personnel et des besoins des services et en collaboration avec la Commune ;
- fixation d'objectifs et d'indicateurs de résultats pour chaque service et agent ;
- gérer et accompagner les fins de carrière ;
- organiser le tutorat des agents expérimentés ou des « experts » vers leurs collègues ;
- Actions sur l'absentéisme :
 - renforcement du contrôle médical (afin de lutter contre les abus), mise en place d'une procédure définie et effective. Une analyse doit être réalisée en interne afin d'améliorer ces contrôles en utilisant plusieurs critères tels que le type de prestations, la moyenne des absences, la fréquence des absences du lundi et du vendredi, etc. :
 - par exemple, systématiser une vérification après la deuxième absence pour maladie de plus de 4 jours sur l'année concernée ;
 - recourir à une société spécialisée en contrôle de maladie ;

- réduction des accidents du travail par la mise en œuvre d'une politique de prévention ;
- aménagement du temps et du poste de travail (mi-temps médical, chaise de bureau adaptée aux problèmes de dos, etc.) ;
- réflexion à mener sur les absences de longue durée ;
- équipe mobile pour lisser l'absentéisme de certains services.

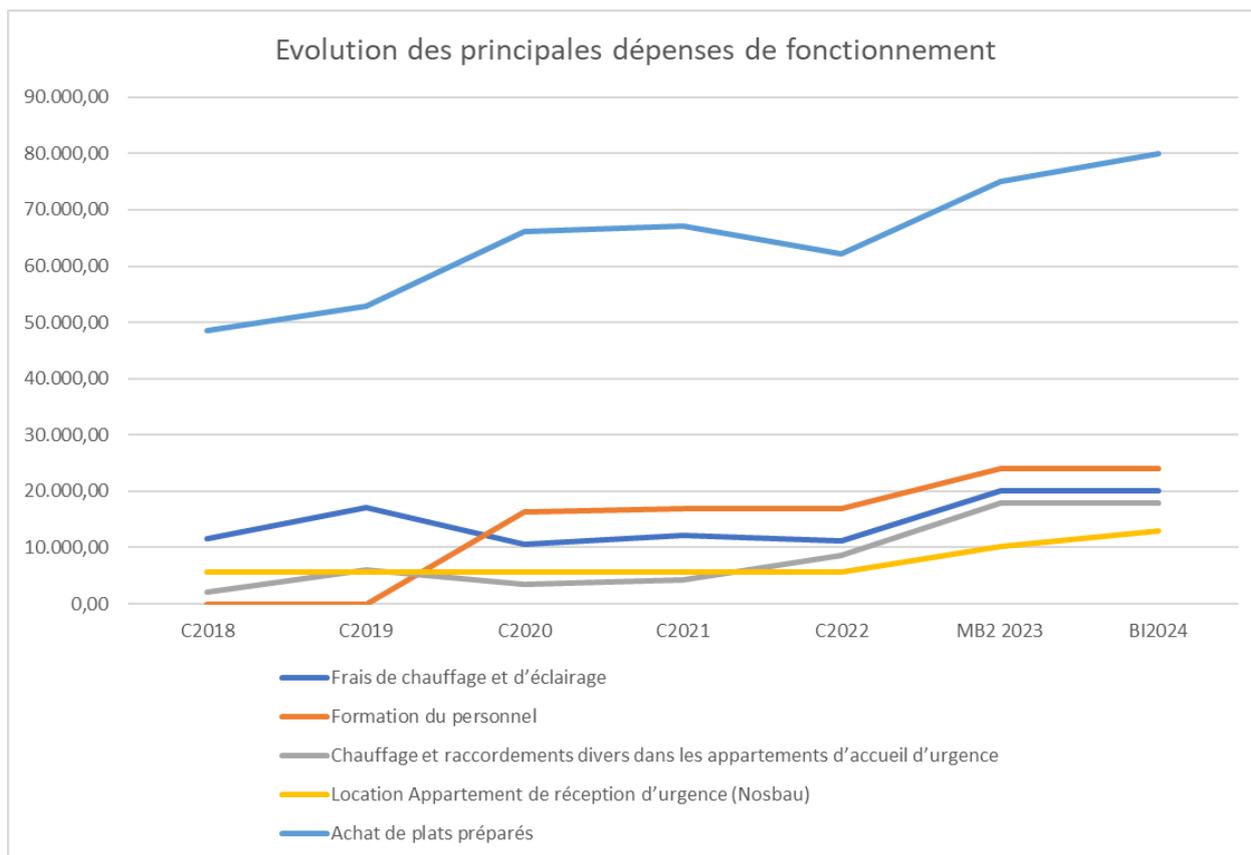
4.4 Evolution des dépenses de fonctionnement

	Compte 2018	Compte 2019	Compte 2020	Compte 2021	Compte 2022	BF 2023	BI 2024	
Dépenses de fonctionnement	181.434,10	192.039,19	220.618,26	230.388,53	237.959,36	325.153,00	334.771,49	
Evolution n/n-1 (€)		10.605,09	28.579,07	9.770,27	7.570,83	87.193,64	9.618,49	
Evolution n/n-1 (%)		5,85%	14,88%	4,43%	3,29%	36,64%	2,96%	
Taux de variations moyennes annuelles	7,02%							



Entre le compte 2022 et le BI 2024, le Centre note une augmentation des dépenses de fonctionnement de 100.000,00 € au vu, principalement, des éléments suivants :

Article	Libellés al		C2018	C2019	C2020	C2021	C2022	MB2 2023	BI2024
104/12501	Heizungs- und Beleuchtungskosten	Frais de chauffage et d'éclairage	11.507,45	17.148,79	10.625,47	12.088,34	11.205,05	20.000,00	20.000,00
832/12309	Weiterbildung des Personals	Formation du personnel	0,00	0,00	16.243,71	17.000,29	16.863,81	24.000,00	24.000,00
832/12501	Heizung und div. Anschlüsse Notaufnahmewohnungen	Chauffage et raccordements divers dans les appartements d'accueil d'urgence	1.995,49	6.048,40	3.453,78	4.343,38	8.604,92	18.000,00	18.000,00
832/12601	Miete Notaufnahmewohnung (Nosbau)	Location Appartement de réception d'urgence (Nosbau) (location logements d'urgence)	5.567,40	5.556,00	5.647,20	5.653,56	5.653,56	10.100,00	13.000,00
8446/12411	Erwerb von zubereiteten Mahlzeiten	Achat de plats préparés	48.484,25	52.830,00	66.121,00	67.213,10	62.088,46	75.000,00	80.000,00



Aux comptes 2018-2022, les taux d'engagement des dépenses de fonctionnement varient entre 73,52 % et 85,24 %. Afin d'améliorer ces taux et ainsi, réaliser, dès le prochain cahier de modifications budgétaires, un budget plus proche de la réalité, le Centre invite le CPAS à s'assurer de la pertinence du maintien des crédits budgétaires pour lesquels il semblerait qu'un ajustement puisse être effectué.

4.4.1 Pistes de réflexion

En vue de diminuer ces dépenses, le Centre vous propose de mener une réflexion sur les éléments suivants :

- réaliser un budget en base zéro : il permet ainsi d'allouer d'une manière plus efficace les crédits budgétaires en forçant à un travail de réflexion quant aux besoins nécessaires par rapport aux objectifs à atteindre ;
- analyser les possibilités quant à la dématérialisation des processus (gestion des bons de commandes, facturation, signature électronique, fiches de paie, etc.) ;
- instaurer des synergies, voire fusion, du service économat du CPAS et de la Commune en vue de rationaliser les commandes entre les différents services ;
- mise en concurrence régulière de plusieurs fournisseurs ;
- procéder à la révision des marchés de téléphonie et de son utilisation ;

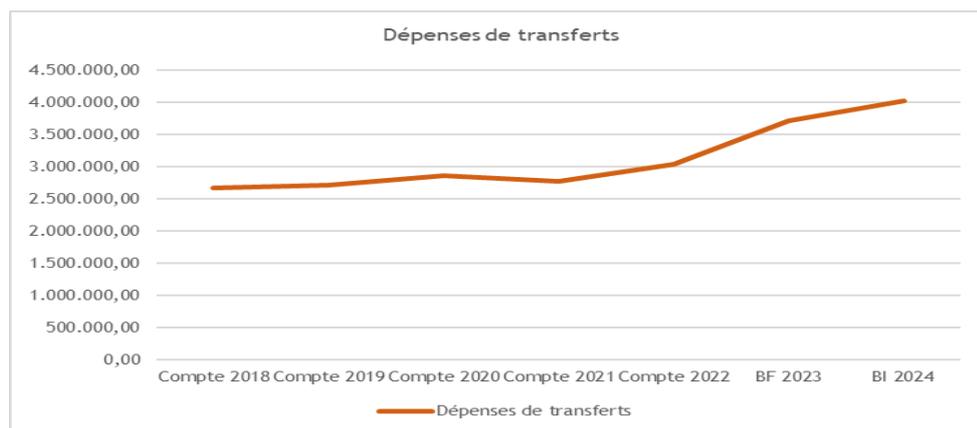
- limiter les accès Internet ;
- limiter les frais d'impression : suppression des cartouches couleurs, impression recto/verso obligatoire, suppression des imprimantes individuelles, favoriser le papier recyclé, utiliser les logiciels de gestion du courrier, etc. ;
- entamer une réflexion sur l'opportunité du maintien de certains abonnements ;
- Pour l'informatique :
 - former le personnel à l'utilisation de nouveaux logiciels informatiques: pouvoir estimer la charge de travail qu'engendra l'utilisation d'un nouvel outil ;
 - élaborer des processus en interne sur le fonctionnement et l'utilisation des outils (anciens et nouveaux) ;
 - renouveler le parc de matériel informatique adapté à l'installation de certains nouveaux logiciels (mise à niveau - investissement en « one shot ») ;
 - privilégier les postes mobiles versus fixes selon le type d'utilisation ;
 - uniformiser la gestion du parc et la stratégie d'équipement Ville-CPAS;
 - réfléchir quant à l'installation d'une centrale téléphonique unique Commune-CPAS ;
 - élaborer un outil permettant d'avoir un historique complet et une vision claire sur les différents travaux réalisés, achats effectués, etc. ;
 - privilégier les logiciels gratuits, voire peu coûteux et adapter les cahiers des charges pour s'assurer de soumissions compatibles avec les systèmes informatiques en place dans les services (versus logiciels coûteux qui doivent permettre la lecture d'études, de plans, etc.).
- Concernant l'énergie :
 - réduire les dépenses énergétiques par une sensibilisation des services et par un meilleur contrôle et suivi mensuel des consommations et facturations énergétiques ;
 - limiter l'éclairage des bâtiments administratifs aux périodes d'occupations ;
 - installer un système de détection et/ou d'alerte pour minimiser les risques de surconsommation (fuites d'eau, etc.) ;
 - assurer un suivi et un contrôle réguliers des facturations de manière à identifier les anomalies au plus vite.

➤ Frais d'avocats et de procédure :

- tenir compte d'affaires particulières et constituer des provisions en vue d'anticiper le coût des éventuelles condamnations futures.

4.5 Evolution des dépenses de transferts

	Compte 2018	Compte 2019	Compte 2020	Compte 2021	Compte 2022	BF 2023	BI 2024
Dépenses de transferts	2.673.388,62	2.704.904,98	2.865.310,86	2.768.826,65	3.031.731,17	3.710.800,00	4.010.300,00
Evolution n/n-1 (€)		31.516,36	160.405,88	-96.484,21	262.904,52	679.068,83	299.500,00
Evolution n/n-1 (%)		1,18%	5,93%	-3,37%	9,50%	22,40%	8,07%
Taux de variations moyennes annuelles			3,19%				



Entre le compte 2022 et le BI 2024, les dépenses de transferts augmentent de 1 M€ au vu, principalement, des éléments suivants :

Article	Libellés al		C2018	C2019	C2020	C2021	C2022	MB2 2023	BI2024	
826/33301	RV auf Arbeitslosengeld	Avances sur les allocations de chômage	20.103,37	25.045,84	14.317,82	4.996,30	6.766,85	20.000,00	20.000,00	
832/33302	Gewährung von Sozialhilfe in bar	Fourniture d'une aide sociale en espèces	7.213,32	14.353,38	14.895,25	33.655,00	8.596,97	19.500,00	19.500,00	
832/33310	Covid-19 Lebensmittelhilfe (Covid-19 aide alimentaire)	Aide alimentaire Covid-19			291.061,64	118.030,08	15.825,00	0,00	183.000,00	Remboursement au Fédéral du trop-perçu (le CPAS ne parvient pas à justifier la totalité des subventions)
832/333101	Gewährung des Eingliederungseinkommens	Octroi d'un revenu d'intégration	1.768.098,67	1.932.535,47	1.950.733,02	2.031.790,38	2.180.264,99	2.668.000,00	2.730.000,00	
832/33401	Gewährung von Sozialhilfe in Natura - Lieferanten	Fourniture d'une aide sociale en nature - Fournisseurs	23.443,95	25.819,90	15.741,74	11.067,98	25.148,37	60.000,00	60.000,00	Aide financière à charge du CPAS pour la crise financière. En 2024, cette aide sera mise sur un nouveau système
832/33428	Interv. in Kosten für geistig Behinderte	REDI	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	45.000,00	VOIR RECETTE 832/465-16 - R=D
832/334321	Interv. ausländische Sozialhilfeempfänger	Interv. Bénéficiaires étrangers de l'aide sociale	302.080,03	291.280,10	263.267,89	223.687,06	370.555,24	480.000,00	490.000,00	

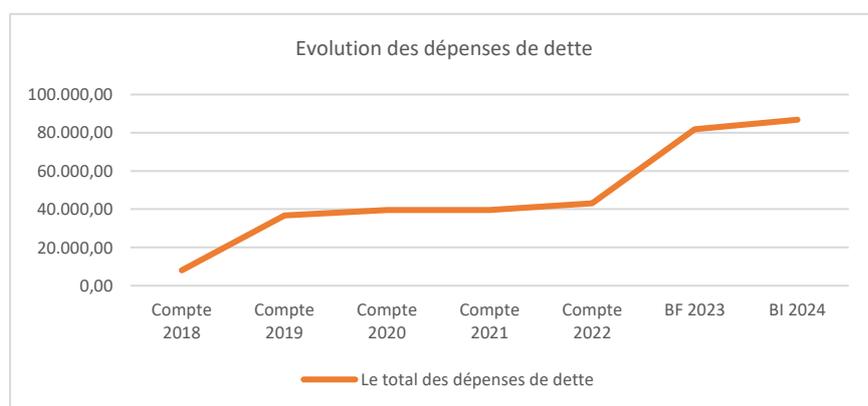
4.5.1 Piste de réflexions

Vous trouverez, ci-dessous, une série de mesures qui pourrait éventuellement être adoptée :

- ✓ inscription des recettes et des dépenses liées à des subventions sur des articles spécifiques afin de suivre l'évolution de ces crédits et d'optimiser les subventions ;
- ✓ mettre en place des collaborations avec l'Agence Locale pour l'Emploi (ALE). Par exemple : la prise en charge de la formation au permis de conduire, les contacts avec les entreprises, etc. ;
- ✓ limiter, autant que faire se peut, les aides octroyées en matière d'énergie et de chauffage aux subsides octroyés.

4.6 Evolution des dépenses de dette

Charge de la dette	Compte 2018	Compte 2019	Compte 2020	Compte 2021	Compte 2022	BF 2023	BI 2024
Total des dépenses ordinaires hors prélèvements	4.198.206,62	4.339.233,69	4.612.006,94	4.383.675,31	5.058.448,65	6.468.245,63	6.513.393,86
Le total des dépenses de dette	8.030,00	36.744,10	39.643,23	39.617,44	43.106,71	81.888,66	86.820,00
Evolution en €		28.714,10	2.899,13	-25,79	3.489,27	38.781,95	4.931,34
Evolution en %		357,59%	7,89%	-0,07%	8,81%	89,97%	6,02%
Le total des dépenses de dette en % des dépenses totales	0,19%	0,85%	0,86%	0,90%	0,85%	1,27%	1,33%



Le Centre note une augmentation de la charge de dette en 2023 au vu, principalement, de la participation à INAGO :

Article	Libellés	C2022	MB2 2023	BI2024	Commentaires	
832/22211	Beteil. Def. in Ges. die ein Altenheim verwaltet	Participation à INAGO pour les 4 MR	0,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00 € budgétés mais non imputés

Les Autorités du CPAS informent également le Centre sur la participation à l'asbl pour la MR LEONI pour un montant de 47.000,00 € (effectivement payé).

4.6.1 Pistes de réflexion

Pour information, le Centre rappelle différentes bonnes pratiques pour analyser le profil de la dette et diversifier le portefeuille afin de minimiser les risques :

- déterminer les possibilités et l'opportunité de renégocier le taux d'un crédit, en fonction des modalités du contrat et du taux du marché ;
- procéder aux éventuels remboursements anticipés à la date anniversaire de la révision du taux variable d'un emprunt ;
- mettre en place une politique dynamique de gestion active de la dette consolidée et à consolider : identifier la solution optimale en fonction des besoins réels et de l'endettement actuel : il est parfois préférable, pour de petits investissements, de recourir à une avance de trésorerie communale à taux zéro remboursable en plusieurs tranches qu'à un crédit court terme dont le taux d'intérêt est élevé ;
- principe du non-rallongement des emprunts déjà allongés lors d'opérations antérieures et qui auraient déjà, de ce fait, dépassés la durée de vie du bien concerné et analyse des opportunités de rallongement en lien avec la durée des biens couverts ;
- analyser l'opportunité de rembourser les soldes de certains emprunts sans indemnité de rupture de crédit en utilisant une partie des bonis des exercices antérieurs ;
- limiter la durée des emprunts à la durée d'amortissement du bien ;
- instaurer un suivi rapproché de l'évolution de la trésorerie mais aussi rationaliser la gestion des comptes bancaires et mobiliser toutes les ressources financières libres d'utilisation au niveau de la Commune et de ses entités consolidées ;
- assurer un suivi rapproché des contentieux et provisionner anticipativement le risque de paiements de dommages et intérêts ;
- privilégier les investissements sur fonds propres afin de stabiliser la charge de dette ;
- le budget doit présenter des inscriptions budgétaires au plus près de la réalité, et ce, en fonction de l'évolution des taux de charges d'intérêts (il n'y a généralement pas d'amortissement à prévoir la 1ère année) équivalente :
 - à six mois pour les nouveaux emprunts à contracter au cours de l'exercice pour des investissements non subsidiés ;
 - à trois mois pour les nouveaux emprunts à contracter au cours de l'exercice pour les investissements subsidiés.

Cette « règle » des 3 ou 6 mois d'intérêts concerne exclusivement les nouveaux emprunts de l'exercice, à l'exclusion des emprunts antérieurs réinscrits.

5 Evolution des coûts nets par service

Fonctions	2018		2019		2020		2021		2022		BF 2023		BI2024	
	RO	DO												
009 Recettes et Dépenses générales	1.267.542,67	5.185,71	1.299.593,56	3.603,15	1.204.211,83	4.084,00	1.149.758,57	4.606,30	1.245.348,42	5.487,23	1.651.318,21	7.666,00	2.419.638,66	7.166,00
Résultat	1.262.356,96		1.295.990,41		1.200.127,83		1.145.152,27		1.239.861,19		1.643.652,21		2.412.472,66	
Evolution (€)			33.633,45		-95.862,58		-54.975,56		94.708,92		403.791,02		768.820,45	
Taux de variations moyennes annuelles	-0,45%													
029 Fonds	372.202,91		386.275,27		516.460,31		640.703,41		482.027,63		581.002,40		546.070,83	
Résultat	372.202,91		386.275,27		516.460,31		640.703,41		482.027,63		581.002,40		546.070,83	
Evolution (€)			14.072,36		130.185,04		124.243,10		-158.675,78		98.974,77		-34.931,57	
Taux de variations moyennes annuelles	6,68%													
123 Administration générale	7.358,93	558.993,22	25.936,18	624.740,14	31.530,63	619.987,33	110.252,03	626.783,61	117.689,52	660.004,46	91.561,08	798.867,85	13.420,00	804.661,41
Résultat	-551.634,29		-598.803,96		-588.456,70		-516.531,58		-542.314,94		-707.306,77		-791.241,41	
Evolution (€)			-47.169,67		10.347,26		71.925,12		-25.783,36		-164.991,83		-83.934,64	
Taux de variations moyennes annuelles	-0,43%													
129 Patrimoine privé	11.716,95	14.057,83	11.965,20	8.815,02	12.056,22	9.734,70	12.227,90	8.424,30	12.837,58	11.163,71	14.096,72	14.800,00	14.129,28	15.200,00
Résultat	-2.340,88		3.150,18		2.321,52		3.803,60		1.673,87		-703,28		-1.070,72	
Evolution (€)			5.491,06		-828,66		1.482,08		-2.129,73		-2.377,15		-367,44	
Taux de variations moyennes annuelles	-1,15%													
131 Service d'insertion socio-professionnelle	678.717,32	832.893,25	542.420,50	670.314,66	442.671,90	546.781,76	360.168,82	511.595,98	427.512,41	574.733,69	426.740,52	548.773,36	426.740,52	552.422,22
Résultat	-154.175,93		-127.894,16		-104.109,86		-151.427,16		-147.221,28		-122.032,84		-125.681,70	
Evolution (€)			26.281,77		23.784,30		-47.317,30		4.205,88		25.188,44		-3.648,86	
Taux de variations moyennes annuelles	-1,15%													
139 Médiation de dettes	16.199,23	57.174,22	15.542,54	61.594,20	14.909,58	58.214,16	16.483,52	65.207,18	18.507,33	58.542,93	21.400,00	77.305,87	21.400,00	77.613,51

Fonctions	2018		2019		2020		2021		2022		BF 2023		BI2024	
	RO	DO	RO	DO	RO	DO	RO	DO	RO	DO	RO	DO	RO	DO
Résultat	-40.974,99		-46.051,66		-43.304,58		-48.723,66		-40.035,60		-55.905,87		-56.213,51	
Evolution (€)			-5.076,67		2.747,08		-5.419,08		8.688,06		-15.870,27		-307,64	
Taux de variations moyennes annuelles	-0,58%													
699 Agriculture et sylviculture	1.138,95	962,70	1.086,36	735,28	1.094,22	746,97	3.183,20	1.301,78	1.149,35	864,04	1.183,57	1.630,00	1.218,57	2.130,00
Résultat	176,25		351,08		347,25		1.881,42		285,31		-446,43		-911,43	
Evolution (€)			174,83		-3,83		1.534,17		-1.596,11		-731,74		-465,00	
Taux de variations moyennes annuelles	12,80%													
829 Avances	46.553,57	46.553,57	56.464,78	55.437,84	21.850,08	21.850,08	9.416,30	9.416,30	8.496,85	8.496,85	44.000,00	44.000,00	44.000,00	44.000,00
Résultat	0,00		1.026,94		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
Evolution (€)			1.026,94		-1.026,94		0,00		0,00		0,00		0,00	
Taux de variations moyennes annuelles	14,93%													
832 Aide sociale	1.856.926,55	2.542.197,45	1.835.247,13	2.707.816,93	2.036.212,27	3.024.285,51	2.058.980,68	3.032.948,09	2.080.766,25	3.276.351,97	2.541.410,61	3.935.272,55	2.542.600,00	4.375.403,48
Résultat	-685.270,90		-872.569,80		-988.073,24		-973.967,41		-1.195.585,72		-1.393.861,94		-1.832.803,48	
Evolution (€)			-187.298,90		-115.503,44		14.105,83		-221.618,31		-198.276,22		-438.941,54	
Taux de variations moyennes annuelles	-6,23%													
8441 Aide aux familles et aux personnes âgées	0,00	24.281,97	0,00	20.175,65	0,00	18.963,97	0,00	17.070,79	0,00	18.769,70	0,00	20.000,00	0,00	20.000,00
Résultat	-24.281,97		-20.175,65		-18.963,97		-17.070,79		-18.769,70		-20.000,00		-20.000,00	
Evolution (€)			4.106,32		1.211,68		1.893,18		-1.698,91		-1.230,30		0,00	
Taux de variations moyennes annuelles	-3,02%													
8342 Centres de services communautaires pour personnes âgées	240,00	1.037,80	420,00	1.037,80	320,00	617,80	0,00	449,80	360,00	1.065,80	500,00	1.310,00	500,00	1.310,00
Résultat	-797,80		-617,80		-297,80		-449,80		-705,80		-810,00		-810,00	
Evolution (€)			180,00		320,00		-152,00		-256,00		-104,20		0,00	
Taux de variations moyennes annuelles	-3,02%													
8446 Service de distribution de repas à domicile	70.992,97	101.700,06	73.327,62	100.293,28	96.906,77	120.332,14	92.250,95	119.081,90	83.599,48	112.781,46	97.153,00	143.823,22	100.265,00	149.329,60

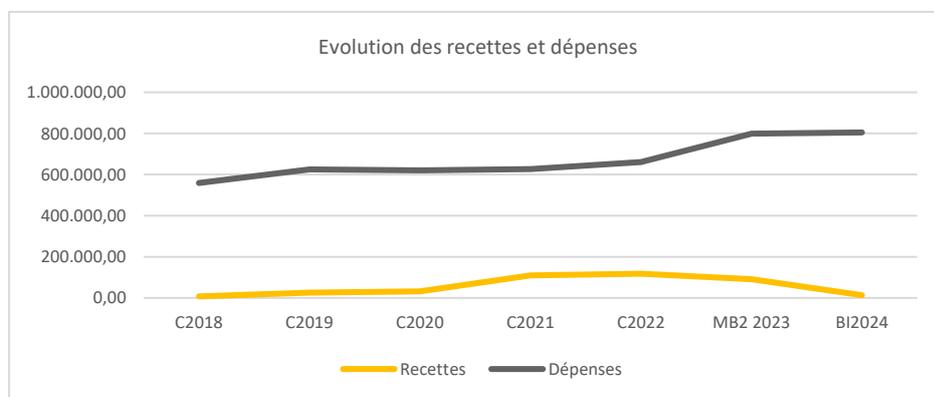
Fonctions	2018		2019		2020		2021		2022		BF 2023		BI2024	
	RO	DO	RO	DO	RO	DO	RO	DO	RO	DO	RO	DO	RO	DO
Résultat	-30.707,09		-26.965,66		-23.425,37		-26.830,95		-29.181,98		-46.670,22		-49.064,60	
Evolution (€)			3.741,43		3.540,29		-3.405,58		-2.351,03		-17.488,24		-2.394,38	
Taux de variations moyennes annuelles	-1,27%													
8447 Service temporaire	0,00	2.869,16	0,00	2.977,27	0,00	3.872,34	0,00	3.234,82	0,00	3.154,07	0,00	3.500,00	0,00	3.500,00
Résultat	-2.869,16		-2.977,27		-3.872,34		-3.234,82		-3.154,07		-3.500,00		-3.500,00	
Evolution (€)			-108,11		-895,07		637,52		80,75		-345,93		0,00	
Taux de variations moyennes annuelles	2,40%													
84495 Service d'appel d'urgence	17.852,00	10.299,04	20.944,00	11.176,79	21.123,00	10.891,58	19.146,00	11.897,95	20.866,00	3.817,69	21.010,00	4.790,00	21.010,00	4.830,00
Résultat	7.552,96		9.767,21		10.231,42		7.248,05		17.048,31		16.220,00		16.180,00	
Evolution (€)			2.214,25		464,21		-2.983,37		9.800,26		-828,31		-40,00	
Taux de variations moyennes annuelles	22,57%													
8711 Bureau d'aide médical	346,97	0,00	354,54	0,00	356,87	0,00	359,15	0,00	377,85	0,00	380,00	0,00	420,00	0,00
Résultat	346,97		354,54		356,87		359,15		377,85		380,00		420,00	
Evolution (€)			7,57		2,33		2,28		18,70		2,15		40,00	
Taux de variations moyennes annuelles	2,15%													
922 Logements sociaux	31,06	0,00	31,06	0,00	31,06	0,00	31,06	0,00	31,06	0,00	35,00	0,00	35,00	0,00
Résultat	31,06		31,06		31,06		31,06		31,06		35,00		35,00	
Evolution (€)			0,00		0,00		0,00		0,00		3,94		0,00	
Taux de variations moyennes annuelles	0,00%													

Le tableau ci-dessus met en exergue l'évolution des coûts nets par fonction sur base des comptes 2018 à 2022, du budget final 2023 et du budget initial 2024. L'objectif de ce point est de cibler les fonctions creusant le déficit global du CPAS en mettant en évidence les fonctions qui en sont la cause. Par ailleurs, il importe de fixer en accord avec les autorités communales des objectifs d'équilibre, voire de déficit maximum admissible pour chacun des services via la mise en œuvre de mesures de gestion structurelles et conjoncturelles. Il est recommandé de redéfinir les missions essentielles et prioritaires à assurer, voire à développer en concertation avec la Commune.

6 Analyse des différents services

6.1 Administration générale (fonction 123)

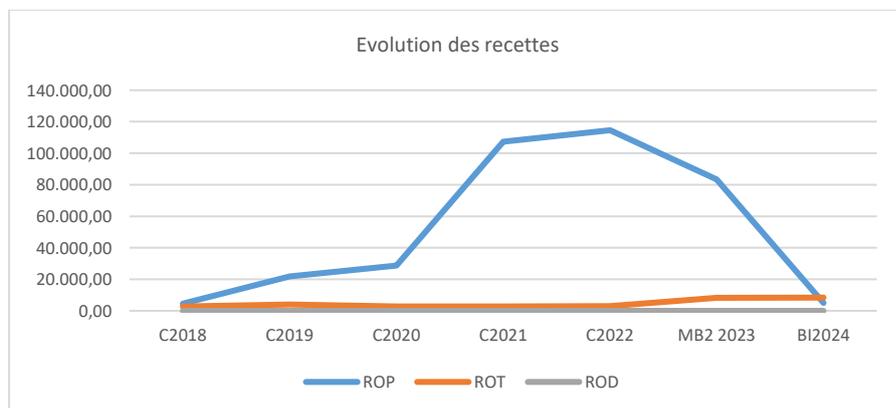
Administration générale	C2018	C2019	C2020	C2021	C2022	MB2 2023	BI2024
ROP	4.584,26	21.935,00	28.672,26	107.365,25	114.599,52	83.351,08	5.010,00
ROT	2.774,67	4.001,18	2.858,37	2.886,78	3.090,00	8.210,00	8.410,00
ROD	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Recettes	7.358,93	25.936,18	31.530,63	110.252,03	117.689,52	91.561,08	13.420,00
DOP	474.580,98	505.353,96	500.767,83	500.932,08	526.295,76	631.802,19	632.195,92
DOF	82.821,70	87.548,39	88.215,90	95.589,19	100.890,45	128.797,00	129.465,49
DOT	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
DOD	1.590,54	31.837,79	31.003,60	30.262,34	32.818,25	38.268,66	43.000,00
Dépenses	558.993,22	624.740,14	619.987,33	626.783,61	660.004,46	798.867,85	804.661,41
Résultat (R-D)	-551.634,29	-598.803,96	-588.456,70	-516.531,58	-542.314,94	-707.306,77	-791.241,41
Evolution n/n-1		-47.169,67	10.347,26	71.925,12	-25.783,36	-164.991,83	-83.934,64
Taux de variations moyennes annuelles			-0,43%				



Entre 2018 et 2022, le résultat de la fonction a connu un taux de variations moyennes annuelles de - 0,43 %. En effet, ce résultat est passé de - 551.634,29 € au compte 2018 à - 542.314,94 € au compte 2022.

Par ailleurs, le résultat se détériore au budget final 2023 (- 707.306,77 €) et au budget initial 2024 (- 791.241,41 €).

6.1.1 Evolution des recettes

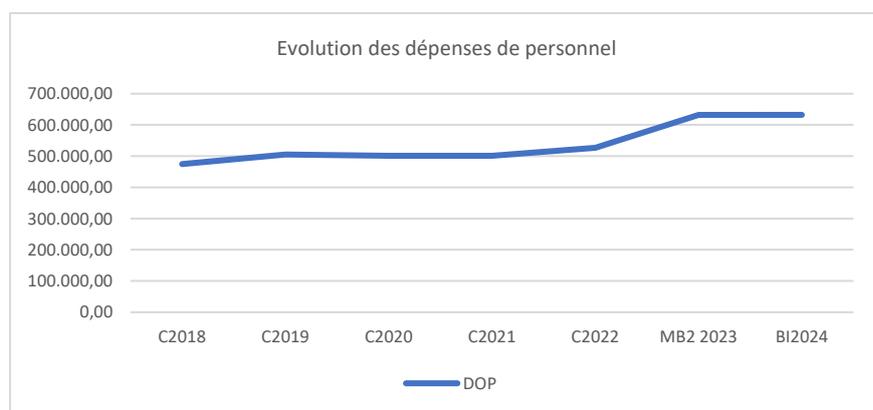


Les recettes de prestations connaissent une progression importante entre le compte 2020 et le compte 2022 puis diminuent au budget final 2023 et au budget initial 2024 au vu, principalement, du crédit relatif au remboursement des coûts salariaux :

Article	Libellés		C2018	C2019	C2020	C2021	C2022	MB2 2023	BI2024
104/-11102	Rückzahlung Lohnkosten DSB	Remboursement des coûts salariaux ORD	1.612,68	21.497,95	23.077,33	107.365,25	109.807,77	78.341,08	0,00

Pour rappel, ce crédit concerne le remboursement, par la Commune, du salaire du Directeur général du CPAS qui était Directeur général faisant fonction à la Commune en 2021 et 2022 suite au départ du Directeur général de la Commune.

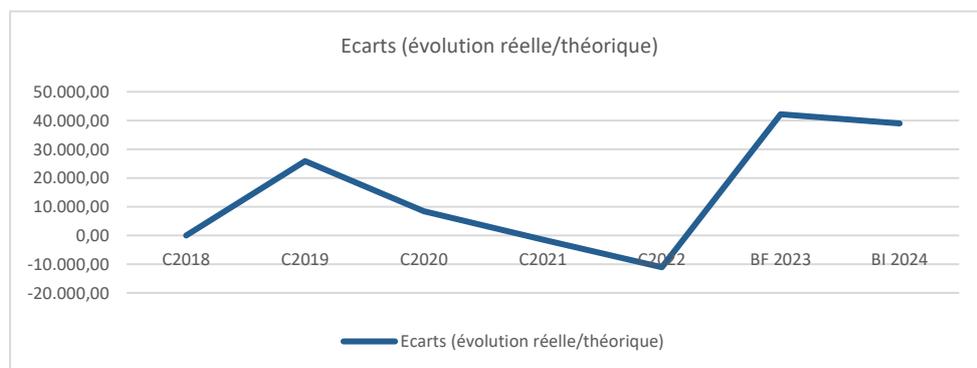
6.1.2 Evolution des dépenses de personnel



Les dépenses de personnel augmentent de manière significative au budget final 2023.

6.1.2.1 Evolution de la masse salariale

	C2018	C2019	C2020	C2021	C2022	BF 2023	BI 2024	
Masse salariale (évolution réelle)	320.655,04	352.891,31	340.955,37	337.185,30	352.359,66	432.257,54	442.762,42	
Evolution n/n-1 (€)		32.236,27	-11.935,94	-3.770,07	15.174,36	79.897,88	10.504,88	
Evolution n/n-1 (%)		10,05%	-3,38%	-1,11%	4,50%	22,68%	2,43%	
Taux de variation annuelle moyen	2,39%							
Index N + index N-1 + évolution barémique		2,00%	1,67%	1,83%	7,33%	7,33%	3,50%	
Compte N-5+ index et évolutions barémiques successifs (évolution théorique)	320.655,04	327.068,14	332.530,18	338.615,48	363.436,00	390.075,85	403.728,51	
Ecarts (évolution réelle/théorique)	0,00	25.823,17	8.425,19	-1.430,18	-11.076,34	42.181,69	39.033,91	



L'écart entre l'évolution réelle et l'évolution théorique s'élève à 42.181,69 € au budget final 2023 et à 39.033,91 € au budget initial 2024.

6.1.2.2 Evolution du nombre d'ETP

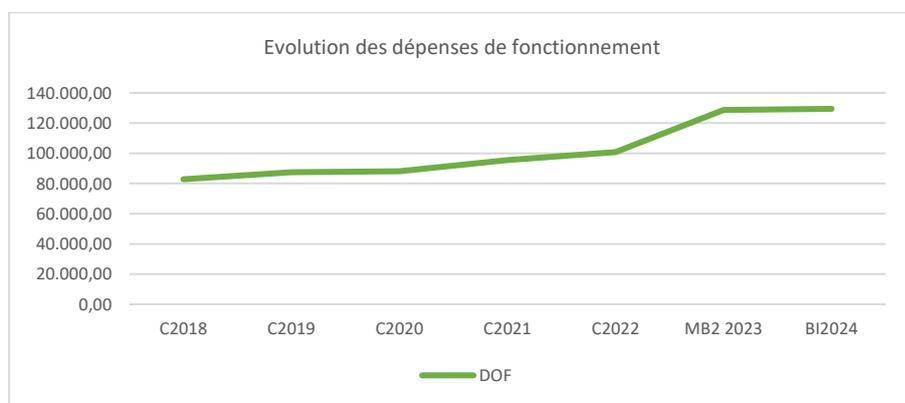
Administration	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ETP	4,5	4,5	4,3	4,1	3,93	5,35	4,3
Statutaire (effectif)	5	5	5	5	5	5	4
Contractuel (effectif)	0	0	0	0	1	2	2

Le nombre d'ETP se répartit comme suit :

- 1,8 ETP secrétariat et comptabilité ;
- 1,7 ETP backoffice pour les services sociaux (agent administratif pour aide sociale) ;
- 0,5 ETP service du personnel ;
- 1 ETP accueil (« réceptionniste »).

Cette évolution explique les écarts entre l'évolution réelle et l'évolution théorique en 2023.

6.1.3 Evolution des dépenses de fonctionnement



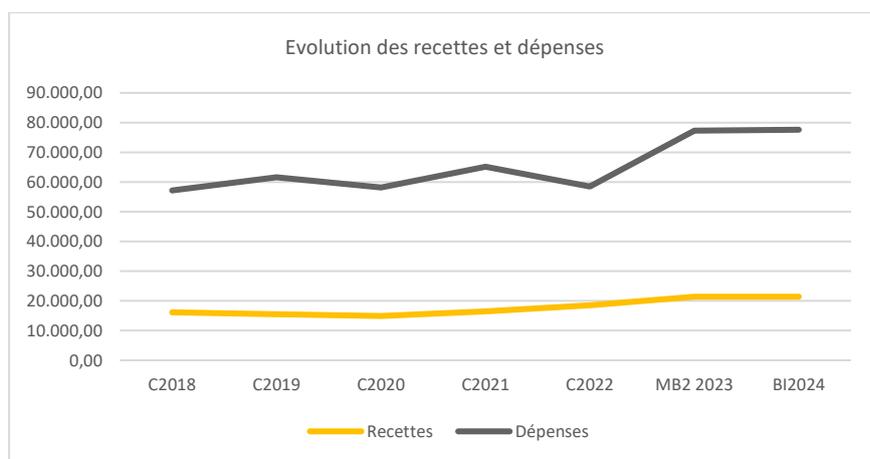
Les dépenses de fonctionnement connaissent une croissance annuelle moyenne de + 5,06 % entre le compte 2018 et le compte 2022. Ces dépenses augmentent encore au budget final 2023 (+ 27,66 %) et au budget initial 2024 (+ 0,52 %) au vu, principalement, des éléments suivants :

Article	Libellés	C2018	C2019	C2020	C2021	C2022	MB2 2023	BI2024
104/12303	Büromaterial und -maschinen	Fournitures et machines de bureau	21.545,03	13.399,95	18.333,48	12.809,16	16.125,52	20.000,00
104/12307	Gerichts- und Prozesskosten	Frais de justice et de contentieux	9.818,49	7.215,76	10.936,54	6.330,96	6.761,66	10.000,00
104/12401	Funktionskosten DSB	Coûts fonctionnels DPO	258,03	3.827,78	0,00	5.806,83	2.906,65	6.000,00
104/12501	Heizungs- und Beleuchtungskosten	Frais de chauffage et d'éclairage	11.507,45	17.148,79	10.625,47	12.088,34	11.205,05	20.000,00

6.2 Analyse de la fonction médiation de dette (fonction 139)

6.2.1 Evolution des résultats

Médiation de dette	C2018	C2019	C2020	C2021	C2022	MB2 2023	BI2024
ROP	16.199,23	15.542,54	14.909,58	16.483,52	18.507,33	21.400,00	21.400,00
Recettes	16.199,23	15.542,54	14.909,58	16.483,52	18.507,33	21.400,00	21.400,00
DOP	41.015,01	45.381,74	43.974,61	48.609,51	40.973,48	54.485,87	54.493,51
DOF	16.159,21	16.212,46	14.239,55	16.597,67	17.569,45	22.820,00	23.120,00
Dépenses	57.174,22	61.594,20	58.214,16	65.207,18	58.542,93	77.305,87	77.613,51
Résultat (R-D)	-40.974,99	-46.051,66	-43.304,58	-48.723,66	-40.035,60	-55.905,87	-56.213,51
Evolution n/n-1		-5.076,67	2.747,08	-5.419,08	8.688,06	-15.870,27	-307,64
Taux de variations moyennes annuelles			-0,58%				



Le service de médiation de dette situé à La Calamine travaille en synergie avec les CPAS de Lontzen et d'Eupen. Ces derniers remboursent La Calamine selon la répartition en fonction du nombre de dossiers : 3 % Lontzen - 72 % Eupen - 25 % La Calamine.

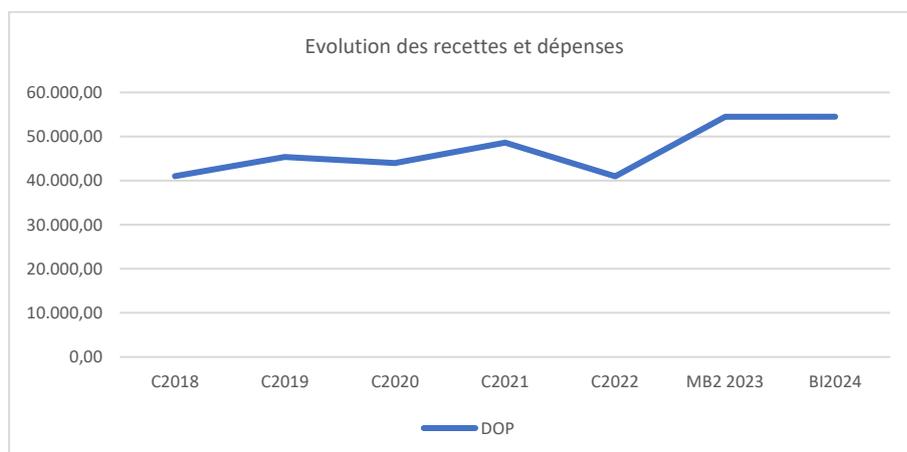
Dès que la situation financière devient difficile à gérer dans le cadre d'une « simple » gestion budgétaire ou simplement ingérable (p.ex. dans le cas d'un éventuel règlement collectif de dettes, problèmes de crédits bancaires, ...), le dossier est transmis au service « médiation de dettes ».

Selon les informations reçues, le nombre de dossiers est stable et s'élève à +/- 43 unités.

6.2.1.1 Evolution des recettes

Le Centre note une légère augmentation des recettes de prestations qui sont composées des remboursements par les CPAS de Lontzen et d'Eupen des frais de bâtiments (loyer, chauffage, électricité, entretien, ...), des frais administratifs (frais de port, téléphone, ...) et des frais du personnel d'entretien.

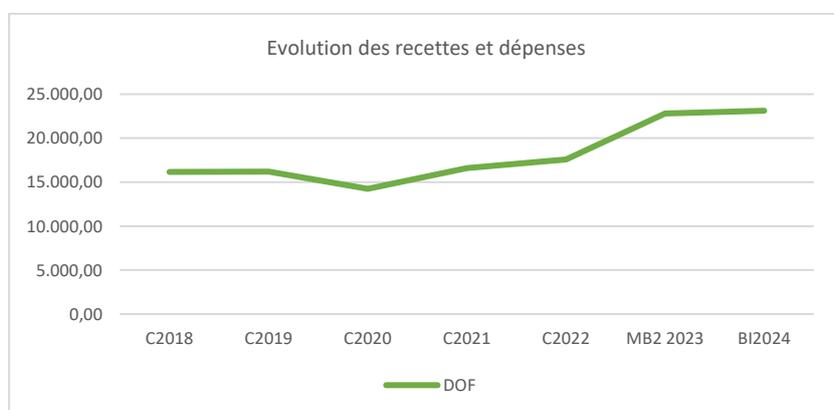
6.2.2 Evolution des dépenses de personnel:



Le Centre note une diminution des dépenses de personnel au compte 2022 suivi d'une augmentation au budget final 2023, soit + 13.512,39 € ou + 32,98 % entre le compte 2022 et le budget final 2023

Le Centre n'a reçu aucune information expliquant cette augmentation au budget final 2023 alors que le nombre d'ETP est stable à 0,65 unités.

6.2.3 Evolution des dépenses de fonctionnement



Les dépenses de fonctionnement augmentent de +/- 7.000,00 € entre le compte 2018 et le BI 2024 au vu, principalement, des éléments suivants :

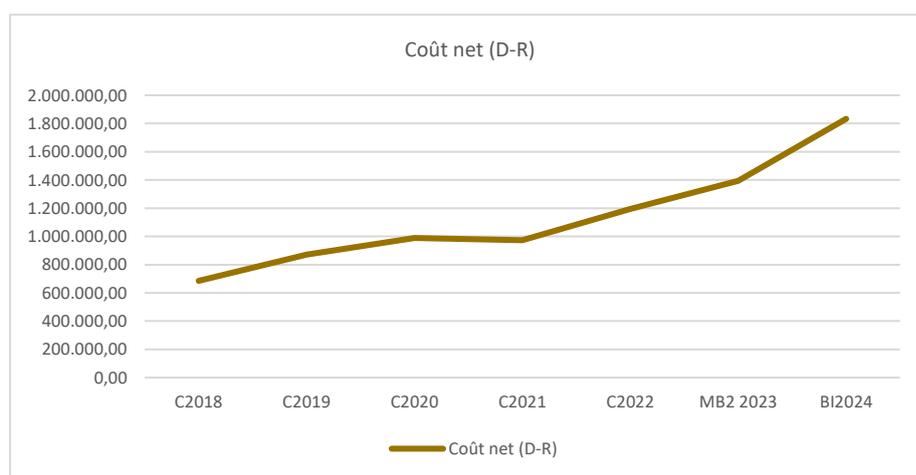
Artikel	Libellés		C2018	C2019	C2020	C2021	C2022	MB2 2023	BI2024
132/12302	Bürokosten, Porto, Telefonkosten	Frais de bureau, frais d'affranchissement, frais de téléphone	5.655,21	5.500,15	4.845,21	6.580,97	6.841,96	7.000,00	7.000,00
132/12501	Heizungs- und Beleuchtungskosten	Frais de chauffage et d'éclairage	2.714,60	2.929,26	1.495,69	2.654,32	3.360,05	5.000,00	5.000,00
132/12601	Miete Büroräume	Louer un espace de bureau	7.272,00	7.272,00	7.272,00	7.272,00	7.272,00	9.200,00	9.500,00

Ces dépenses sont, principalement composées de crédits relatifs aux frais de bureau, d'affranchissement et de téléphone pour un montant de 7.000,00 € au BI 2024 et d'une location d'un espace bureau d'un montant de 9.500,00 € également au BI 2024.

6.3 Service social (fonctions 832-829)

6.3.1 Evolution des résultats

Service social (fct 829-832)	C2018	C2019	C2020	C2021	C2022	MB2 2023	BI2024	
ROP	8.912,90	9.928,08	8.884,30	15.950,00	35.012,99	41.000,00	41.000,00	
ROT	1.894.567,22	1.881.783,83	2.049.178,05	2.052.446,98	2.054.250,11	2.544.410,61	2.545.600,00	
ROD	0	0	0	0	0	0	0	
Recettes	1.903.480,12	1.891.711,91	2.058.062,35	2.068.396,98	2.089.263,10	2.585.410,61	2.586.600,00	
DOP	272.288,10	298.855,71	337.577,07	395.279,61	448.190,45	398.672,55	535.853,48	
DOF	10.528,32	14.717,39	29.026,07	31.197,03	37.053,39	63.100,00	66.050,00	
DOT	2.305.934,60	2.449.681,67	2.676.494,40	2.612.853,44	2.796.584,52	3.483.800,00	3.783.800,00	
DOD	0	0	3.038,05	3.034,31	3.020,46	33.700,00	33.700,00	
Dépenses	2.588.751,02	2.763.254,77	3.046.135,59	3.042.364,39	3.284.848,82	3.979.272,55	4.419.403,48	
Coût net (D-R)	685.270,90	871.542,86	988.073,24	973.967,41	1.195.585,72	1.393.861,94	1.832.803,48	
Evolution n/n-1		186.271,96	116.530,38	-14.105,83	221.618,31	198.276,22	438.941,54	
		27,18%	13,37%	-1,43%	22,75%	16,58%	31,49%	
Taux de variations moyennes annuelles	14,93%							

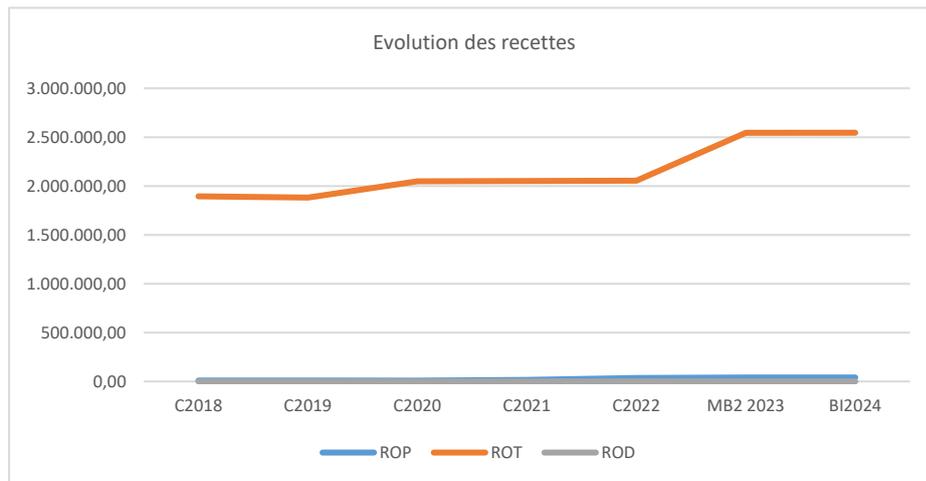


Le taux de variation moyenne annuelle du coût net de l'Aide sociale s'élève à + 14,93 % entre le compte 2018 et le compte 2022.

Le coût net du service social augmente également de + 16,58 % en 2023 (+ 198.276,22 €) et de 31,49 % en 2024 (+ 438.941,54 €).

Par ailleurs, il est à préciser que la recette DIS n'est pas inscrite à cette fonction mais bien à la fonction 131.

6.3.2 Evolution des recettes

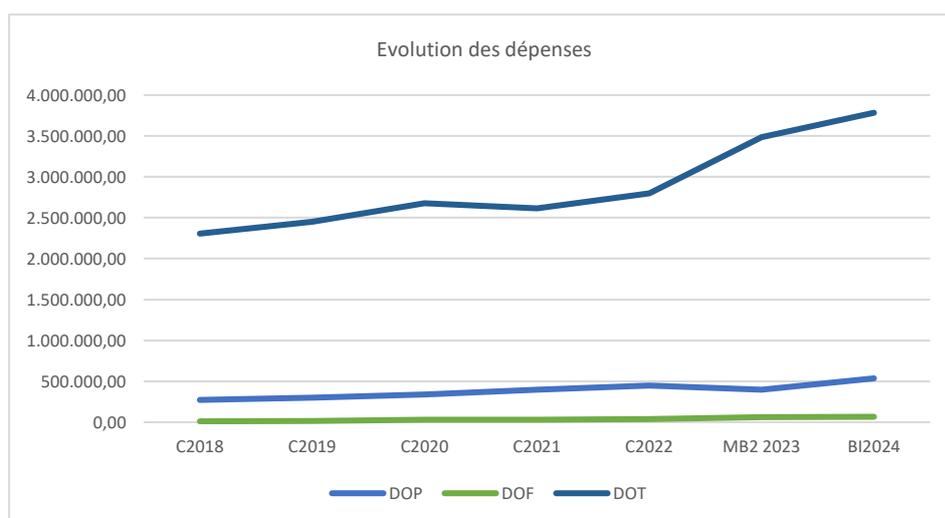


Les recettes de transferts du service social et pension augmentent de 651.032,78 € entre le compte 2018 et le BI 2024 au vu, principalement, de la part de l'Etat dans les revenus d'intégration sociale y compris la recette PIIS, soit + 544.088,25 €.

Il est à noter que les recettes liées au Fonds d'aide pour le gaz et l'électricité ainsi que le Fonds national des frais de chauffage et le fonds social européen sont inscrites dans cette fonction.

Par ailleurs, un crédit de 45.000,00 € est également inscrit par suite de l'adhésion du CPAS au programme REDI en 2024. La dépense est également identifiée à l'article 832/46516 (R=D).

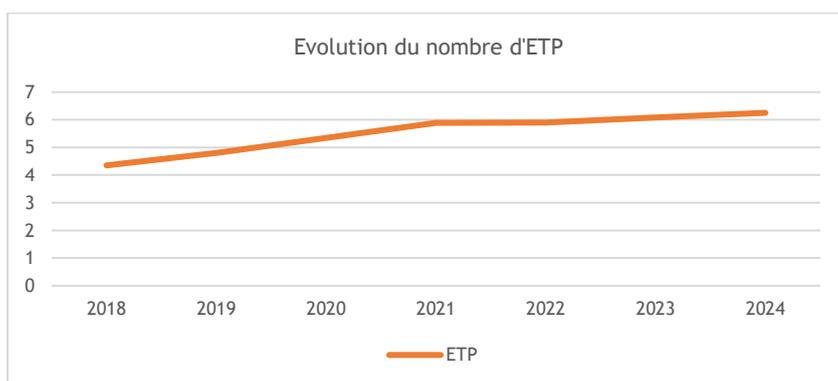
6.3.3 Evolution des dépenses



6.3.3.1 Dépenses de personnel

Entre le compte 2018 et le BI 2024, les dépenses de personnel augmentent de 263.565,38 € avec un taux de variations moyennes annuelles de 11,94 % au vu, entre- autre, de l'augmentation du nombre d'ETP comme le montre le tableau ci-dessous.

Service social et pension	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ETP	4,35	4,8	5,34	5,88	5,9	6,08	6,25
Statutaire (effectif)	5	5	4	3	3	2	2
Contractuel (effectif)	0	1	4	5	5	7	5

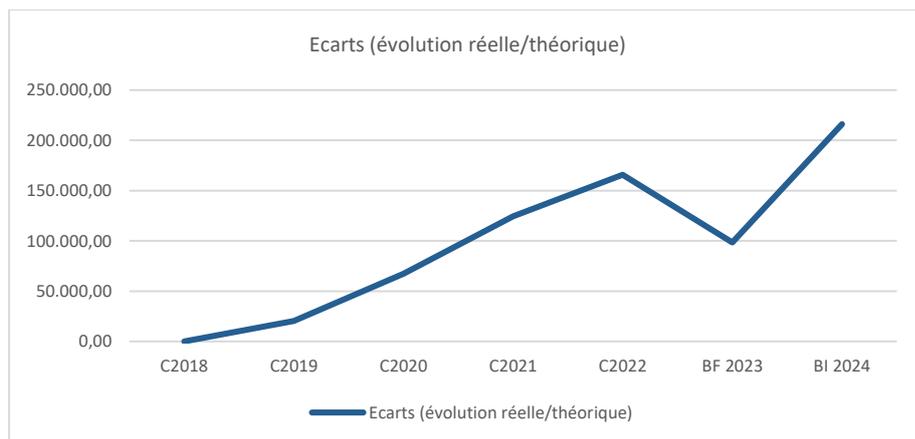


- organisation du travail des AS : 1 AS=1bénéficiaire ;
- +/- 75 dossiers par AS (RIS, aide sociale, ...) ;
- missions du service « pension » (1ETP AS): répondre aux demandes relatives aux pensions et allocations pour personnes handicapées, accompagnement administratif, informations et aide au remplissage de divers formulaires. Conseils concernant les avantages sociaux auxquels les citoyens peuvent avoir droit en raison de leur âge ou de leur handicap ;
- les Assistants sociaux s'occupent également de la gestion budgétaire des bénéficiaires. Dès que le dossier devient plus important (règlement collectif de dettes, problèmes de crédits bancaires, ...) le dossier est transmis au service de médiation de dette ;
- concernant le service « point de contact », ½ ETP est subventionné par la Communauté germanophone.

Intégration (point de contact)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ETP	0	0	0,5	0,5	0,84	1	1
Statutaire (effectif)	0	0	0	0	0	0	0
Contractuel (effectif)	0	0	1	1	2	1	1

➤ Evolution de la masse salariale

	C2018	C2019	C2020	C2021	C2022	BF 2023	BI 2024
Masse salariale (évolution réelle)	215.587,47	240.188,65	291.065,45	352.144,97	410.297,22	360.713,03	487.567,83
Evolution n/n-1 (€)		24.601,18	50.876,80	61.079,52	58.152,25	-49.584,19	126.854,80
Evolution n/n-1 (%)		11,41%	21,18%	20,98%	16,51%	-12,08%	35,17%
Taux de variation annuelle moyen		17,45%					
Index N + index N-1 + évolution barémique		2,00%	1,67%	1,83%	7,33%	7,33%	3,50%
Compte N-5+ index et évolutions barémiques successifs (évolution théorique)	215.587,47	219.899,22	223.571,54	227.662,90	244.350,59	262.261,48	271.440,64
Ecart (évolution réelle/théorique)	0,00	20.289,43	67.493,91	124.482,07	165.946,63	98.451,55	216.127,19



Le Centre note une diminution de la masse salariale en 2023 au vu de l'absence de plusieurs AS contractuels pour maladie. Pendant cette période, les AS ont été remplacés par des agents administratifs dont les coûts salariaux sont moindres. Au budget initial 2024, les Autorités du CPAS ont budgété les traitements de l'ensemble des assistants sociaux.

6.3.3.2 Dépenses de fonctionnement

Entre le compte 2018 et le BI 2024, les dépenses de fonctionnement augmentent de 55.521,68 € avec un taux de variations moyennes annuelles de 35,81 %.

Cette augmentation est due, principalement, aux frais liés à la formation du personnel : + 24.000,00 €.

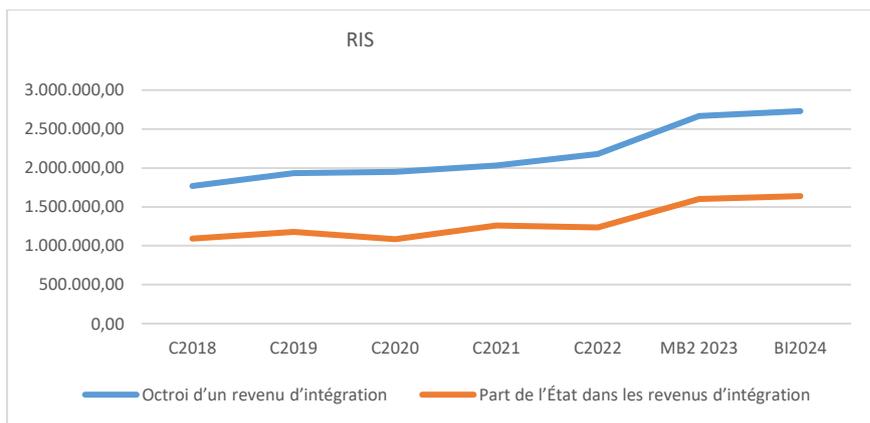
6.3.3.3 Dépenses de transferts

Entre 2018 et 2024, les dépenses de transferts augmentent de 1.477.865,40 € alors que les recettes de transferts n'augmentent que de 683.119,88 € au vu, principalement, des éléments suivants :

- un crédit de 47.000,00 € est inscrit depuis le compte 2021 pour l'asbl KATHEOS relative à la résidence « Leoni ». A cet égard, une recette identique est versée par la Commune. Toutefois, le Centre n'a pas pu identifier celle-ci. Par ailleurs, le Centre s'interroge sur le subside à l'asbl qui vient en sus du volet infrastructure ;
- la dépense relative aux RIS s'élève à 2.730.000,00 € en 2024, soit + 961.901,33 € par rapport à 2018 et la dépense relative aux ERIS s'élève à 490.000,00 € en 2024, soit + 187.919,97 € par rapport à 2018. (voir analyse infra).

➤ Coût net des RIS (dont la recette PIIS)

Libellés	C2018	C2019	C2020	C2021	C2022	MB2 2023	BI2024
Octroi d'un revenu d'intégration	1.768.098,67	1.932.535,47	1.950.733,02	2.031.790,38	2.180.264,99	2.668.000,00	2.730.000,00
Part de l'État dans les revenus d'intégration	1.093.911,75	1.176.389,16	1.084.131,37	1.262.005,47	1.234.174,65	1.600.000,00	1.638.000,00
Coût des RIS	674.186,92	756.146,31	866.601,65	769.784,91	946.090,34	1.068.000,00	1.092.000,00
Evolution n/n-1		81.959,39	110.455,34	-96.816,74	176.305,43	121.909,66	24.000,00
		12,16%	14,61%	-11,17%	22,90%	12,89%	2,25%



Il est à noter que les recettes liées aux PIIS sont intégrées dans les recettes liées à la part de l'Etat dans la récupération des RIS alors que le PIIS est une recette liée aux dépenses de personnel.

➤ Evolution du nombre de RIS/ERIS

(Informations fournies par le CPAS).

RIS	Moyenne/mois	Total	Bénéficiaires en moyenne
2018	147.341,56	1.768.098,67	206,42
2019	161.044,62	1.932.535,47	217,25
2020	162.561,09	1.950.733,02	209,67
2021	169.315,87	2.031.790,38	208
2022	181.688,75	2.180.264,99	202,17
2023			220

ERIS	Moyenne/mois	Total	Bénéficiaires en moyenne
2018	25.173,34	302.080,03	36
2019	24.273,34	291.280,10	34
2020	21.938,99	263.267,89	27
2021	18.640,59	223.687,06	27
2022	30.879,60	370.555,24	23
2023			38

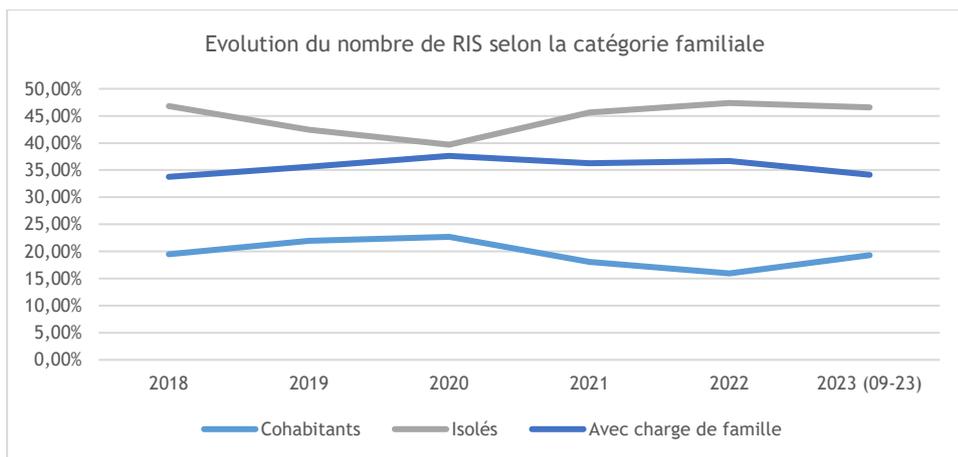
Nombre de RIS en novembre/décembre 2023 : +/- 235.

➤ Evolution du nombre de RIS selon le type de bénéficiaire (SPPIS)

Evolution du nombre de RIS selon le type de bénéficiaire Mise à jour du 01/2024							
	2018	2019	2020	2021	2022	2023 (09-23)	2024
RIS TOTAL	183,67	196,75	184,75	186,08	174,5	202,56	
RIS moins de 25 ans	50	46,42	41,08	41	40	50,11	
RIS Réfugiés Reconnus	20,83	26,58	25,25	25,42	21	15,11	
RIS Protection Subsidiaire	2	1,25	1	1	1,58	1,44	
RIS Autres	114,92	127,67	120,42	121,58	113,08	136,44	

➤ Evolution du nombre de RIS selon la catégorie familiale (SPPIS)

Evolution du nombre de RIS selon la catégorie familiale Mise à jour du 01/2024							
	2018	2019	2020	2021	2022	2023 (09-23)	2024
Cohabitants	35,75	43,17	41,92	33,67	27,83	39,11	
%	19,46%	21,94%	22,69%	18,09%	15,95%	19,31%	
Isolés	85,92	83,5	73,33	84,92	82,67	94,33	
	46,78%	42,44%	39,69%	45,63%	47,38%	46,57%	
Avec charge de famille	62	70,08	69,5	67,5	64	69,11	
	33,76%	35,62%	37,62%	36,27%	36,68%	34,12%	
TOTAL	183,67	196,75	184,75	186,09	174,5	202,55	



Le Centre note que, près de 50 % des RIS appartiennent à la catégorie « isolés » et que + de 35 % appartiennent à la catégorie « avec charge de famille » soit les catégories dont les montants du RIS sont les plus élevés.

➤ Evolution du nombre d'ASE selon la catégorie familiale (SPPIS)

Evolution mensuelle du nombre d'une ASE selon la catégorie familiale Mise à jour du 01/2024							
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Cohabitants	12,67	9,5	7,25	6,25	13,42	16,33	
%	42,22%	32,20%	29,29%	29,89%	43,40%	44,14%	
Isolés	7,17	8,92	9,17	9,83	9,83	10,67	
%	23,89%	30,24%	37,05%	47,01%	31,79%	28,84%	
Avec charge de famille	10,17	11,08	8,33	4,83	7,67	10	
%	33,89%	37,56%	33,66%	23,10%	24,81%	27,03%	
TOTAL	30,01	29,5	24,75	20,91	30,92	37	

➤ Evolution des aides sociales (hors RIS)

Article	Libellés	C2018	C2019	C2020	C2021	C2022	MB2 2023	BI2024	Remarques
820/33301	RV auf Lohn VR payant	870,00	240,00	0,00	50,00	20,00	1.000,00	1.000,00	
820/-33301	Rückz. RV auf Löhne und dergleichen Remboursement avances sur les salaires et autres	870,00	240,00	0,00	50,00	20,00	1.000,00	1.000,00	
	Coût net (D-R)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
821/33301	RV auf Pensionen Avances sur les pensions	6.282,70	15.080,00	150,00	0,00	1.200,00	6.000,00	6.000,00	
821/-33301	Rückz. RV auf Pensionen Remboursement avances sur les pensions	6.282,70	15.080,00	150,00	0,00	1.200,00	6.000,00	6.000,00	
	Coût net (D-R)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
822/33301	RV auf Arbeitsunfall, Berufskrankheit RV sur les accidents du travail, les maladies professionnelles	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.000,00	1.000,00	
822/-33301	Rückz. RV auf Arbeitsunfall, Berufskrankheit Remboursement avances sur les accidents du travail, les maladies professionnelles	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.000,00	1.000,00	
	Coût net (D-R)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
823/33301	RV auf Kranken- und Invalidengeld RV sur les prestations de maladie et d'invalidité	4.600,00	5.970,00	3.782,26	3.020,00	370,00	6.000,00	6.000,00	
823/-33301	Rückz. RV auf Kranken- und Invalidengeld Remboursement avances sur les prestations de maladie et d'invalidité	4.600,00	5.970,00	3.782,26	3.020,00	370,00	6.000,00	6.000,00	
	Coût net (D-R)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
825/33301	RV auf Kindergeld, Geburtsprämien RV sur les allocations familiales, primes de naissance	12.717,50	8.082,00	3.600,00	0,00	0,00	5.000,00	5.000,00	
825/-33301	RV auf Kindergeld, Geburtsprämien Remboursement avances sur les allocations familiales, primes de naissance	12.717,50	8.082,00	3.600,00	0,00	0,00	5.000,00	5.000,00	

Article	Libellés	C2018	C2019	C2020	C2021	C2022	MB2 2023	BI2024	Remarques
	Coût net (D-R)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
826/33301	RV auf Arbeitslosengeld	20.103,37	25.045,84	14.317,82	4.996,30	6.766,85	20.000,00	20.000,00	
826/-33301	Rückz. RV auf Arbeitslosengeld	20.103,37	26.072,78	14.317,82	4.996,30	6.766,85	20.000,00	20.000,00	
	Coût net (D-R)	0,00	-1.026,94	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
827/33301	RV auf Behindertenrente	1.980,00	1.020,00	0,00	1.350,00	140,00	5.000,00	5.000,00	
827/-33301	Rückz. RV auf Behindertenrente	1.980,00	1.020,00	0,00	1.350,00	140,00	5.000,00	5.000,00	
	Coût net (D-R)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
832/33302	Gewährung von Sozialhilfe in bar	7.213,32	14.353,38	14.895,25	33.655,00	8.596,97	19.500,00	19.500,00	
832/-33302	Rückzahlung Sozialhilfe in bar	3.005,00	8.825,00	6.170,00	29.580,26	2.438,07	6.000,00	6.000,00	
	Coût net (D-R)	4.208,32	5.528,38	8.725,25	4.074,74	6.158,90	13.500,00	13.500,00	
832/33310	Covid-19 Lebensmittelhilfe (Covid-19 aide alimentaire)	0,00	0,00	291.061,64	118.030,08	15.825,00	0,00	183.000,00	En 2024, le CPAS doit rembourser le trop-perçu au Fédéral (subvention octroyée jusqu'au 31-03/2022 et non utilisée)
832/33428	Interv. in Kosten für geistig Behinderte	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	45.000,00	En 2024, dépenses relatives à la subvention REDI (R=D) (voir supra)
832/46516	Zuschüsse Covid-19 Lebensmittelhilfe (Subsides Covid-19 aide alimentaire)	0,00	0,00	290.961,64	139.183,00	19.135,00	88.122,92	45.000,00	En 2024, recette REDI (R=D) voir infra
	Coût net (D-R)	0,00	0,00	100,00	-21.152,92	-3.310,00	-88.122,92	183.000,00	
832/33401	Gewährung von Sozialhilfe in Natura - Lieferanten	23.443,95	25.819,90	15.741,74	11.067,98	25.148,37	60.000,00	60.000,00	Le Centre s'interroge sur le coût net de ces aides. En effet, les recettes sont plus élevées que les dépenses.
832/-33401	Rückz. Sozialhilfe in Natura - Lieferanten	11.789,03	10.625,91	9.199,16	7.856,35	11.759,98	9.000,00	15.000,00	
832/38004	Zahlung des Hilfsfonds Gas/Strom	55.587,88	50.973,68	70.183,26	45.388,95	55.825,20	50.000,00	50.000,00	
832/465201	Interv. des Föd. Staates-Sport/Kultur	10.315,00	2.290,80	8.784,15	9.703,00	4.341,78	9.000,00	9.000,00	
	Coût net (D-R)	-54.247,96	-38.070,49	-72.424,83	-51.880,32	-46.778,59	-8.000,00	-14.000,00	
832/33402	Zahlung der Krankenkassenbeiträge	2.240,60	2.262,04	3.027,95	2.312,28	1.156,14	3.000,00	3.000,00	
832/-33402	Rückzahlung von Krankenkassenbeiträge	0,00	0,00	234,00	0,00	0,00	1.000,00	1.000,00	
	Coût net (D-R)	2.240,60	2.262,04	2.793,95	2.312,28	1.156,14	2.000,00	2.000,00	
832/33403	Interv. in den Beförderungskosten für SHE	3.339,83	3.957,92	1.187,70	763,20	1.237,40	3.000,00	3.000,00	
832/-33403	Rückzahlung Beförderungskosten eines SHE	834,50	736,47	74,88	8,30	0,00	1.000,00	1.000,00	
	Coût net (D-R)	2.505,33	3.221,45	1.112,82	754,90	1.237,40	2.000,00	2.000,00	
832/33404	Intervention in Krankenhausaufenthaltskosten	190,00	2.520,55	480,77	0,00	0,00	2.000,00	2.000,00	
832/-33404	Rückzahlung von Krankenhausaufenthaltskosten	190,00	1.339,48	0,00	0,00	0,00	500,00	500,00	
	Coût net (D-R)	0,00	1.181,07	480,77	0,00	0,00	1.500,00	1.500,00	
832/33408	Kosten für Aufnahmen von Kinder in Heimen	0,00	0,00	0,00	0,00	375,68	500,00	500,00	
832/-33408	Rückz. Kosten Aufnahme Kinder in Heimen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	500,00	500,00	
	Coût net (D-R)	0,00	0,00	0,00	0,00	375,68	0,00	0,00	
832/33411	Interv. in den Aufenthaltskosten in Altersheimen	55.969,75	47.845,22	41.219,27	71.761,99	61.024,19	60.000,00	60.000,00	

Article	Libellés	C2018	C2019	C2020	C2021	C2022	MB2 2023	BI2024	Remarques	
832/-33411	Rückz. Interv. Aufenthaltskosten in Altersheimen	Rückz. Interv. Frais de séjour dans les maisons de retraite	24.108,90	10.251,28	6.380,70	3.324,94	5.695,23	12.000,00	12.000,00	
		Coût net (D-R)	31.860,85	37.593,94	34.838,57	68.437,05	55.328,96	48.000,00	48.000,00	
832/334111	Interv. in den Aufenthaltskost. im Altenpflegeheim	Interv. dans la nourriture du séjour. dans une maison de retraite	431,42	494,79	0,00	3.221,54	0,00	0,00	0,00	
832/-334111	Rückz. Interv. Aufenthaltskosten Altenpflegeheime	Rückz. Interv. Frais de séjour dans les maisons de retraite	0,00	0,00	0,00	788,64	0,00	0,00	0,00	
		Coût net (D-R)	431,42	494,79	0,00	2.432,90	0,00	0,00	0,00	
832/33413	Intervention in den Kosten in Aufnahmeheime	Intervention dans les coûts des centres d'accueil	0,00	0,00	0,00	655,00	0,00	1.000,00	1.000,00	
832/-33413	Rückzahlung Interventionen in Aufnahmeheime	Remboursement des interventions dans les centres d'accueil	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	400,00	400,00	
		Coût net (D-R)	0,00	0,00	0,00	655,00	0,00	600,00	600,00	
832/33422	Intervention in den Mietkosten	Intervention sur les frais de location	38.199,85	23.646,63	26.639,58	22.771,61	18.650,00	25.000,00	25.000,00	
832/-33422	Rückzahlung Intervention in den Mietkosten	Intervention de remboursement dans les frais de location	34.189,85	32.501,63	28.954,58	20.731,61	21.720,00	35.000,00	35.000,00	
		Coût net (D-R)	4.010,00	-8.855,00	-2.315,00	2.040,00	-3.070,00	-10.000,00	-10.000,00	
832/33423	Interv. in den Kosten für ärztliche Behandlung	Interv. dans le coût du traitement médical	1.440,22	82,00	0,00	0,00	0,00	1.000,00	1.000,00	
832/-33423	Rückzahlungen Kosten ärztlicher Behandlung	Remboursement des frais de traitement médical	1.311,87	32,00	0,00	0,00	0,00	500,00	500,00	
		Coût net (D-R)	128,35	50,00	0,00	0,00	0,00	500,00	500,00	
832/33424	Interv. in den Kosten für andere med. Behandlung	Interv. dans le coût d'autres med. Traitement	1.956,00	1.160,00	4.900,00	0,00	580,00	4.000,00	4.000,00	
832/-33424	Rückzahlung anderer medizinischer Behandlung	Remboursement d'autres traitements médicaux	1.873,60	260,00	4.595,75	0,00	330,00	1.000,00	1.000,00	
		Coût net (D-R)	82,40	900,00	304,25	0,00	250,00	3.000,00	3.000,00	
832/33425	Intervention in den Kosten von Arzneimittel	Intervention dans le coût des médicaments	7.416,05	4.080,34	1.793,44	100,00	92,85	3.000,00	3.000,00	
832/-33425	Rückzahlung Kosten für Arzneimittel	Remboursement des frais de médicaments	226,61	125,12	0,00	0,00	92,85	1.000,00	1.000,00	
		Coût net (D-R)	7.189,44	3.955,22	1.793,44	100,00	0,00	2.000,00	2.000,00	
832/33430	Interventionen aus dem Heizkostenfonds	Interventions du Fonds des frais de chauffage	46.691,54	43.776,74	38.238,90	36.385,02	57.344,84	60.000,00	60.000,00	
832/46530	Interv. des Föd. Staates Heizkostenfonds	Interv. du SPF. Fonds national des frais de chauffage	49.014,56	47.236,74	40.819,92	65.079,76	59.505,60	60.000,00	60.000,00	
		Coût net (D-R)	-2.323,02	-3.460,00	-2.581,02	-28.694,74	-2.160,76	0,00	0,00	
832/43501	Auszahlung ALE Schecks - Minimaxempfänger	Païement des chèques ALE - Destinataires Minimax	200,90	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
832/46501	Erstattung ALE Schecks an Empfänger des Eingliederungseinkommens	Remboursement des chèques ALE aux bénéficiaires d'un revenu d'intégration	3.354,77	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
		Coût net (D-R)	-3.153,87	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
832/465304	Interv. Staat Mietgarantie	Interv. Garantie de loyer de l'État	775,00	700,00	675,00	700,00	0,00	700,00	700,00	Le Centre s'interroge sur l'article en dépense correspondant à cette recette
832/33416	Interv. in den Kosten für Kleinkindbetreuung	Interv. dans le coût de la garde d'enfants	0,00	150,00	450,00	0,00	0,00	500,00	500,00	Le Centre s'interroge sur l'article en recette correspondant à cette dépense
832/33418	Intervention in den Leistungen des FHD	Intervention dans les services de la FHD	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	150,00	150,00	Le Centre s'interroge sur l'article en recette correspondant à cette dépense
832/33420	Intervention in den Leistungen von Hausdiensten	Intervention dans les services des services domestiques	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	150,00	150,00	Le Centre s'interroge sur l'article en

Article	Libellés		C2018	C2019	C2020	C2021	C2022	MB2 2023	BI2024	Remarques
										recette correspondant à cette dépense
832/33426	Intervention in den Begräbniskosten	Intervention dans les frais funéraires	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.000,00	1.000,00	Le Centre s'interroge sur l'article en recette correspondant à cette dépense
832/33449	Ausbildung für unterstützte Personen	Formation pour les personnes accompagnées	468,90	278,75	1.007,17	236,00	236,00	1.000,00	1.000,00	Le Centre s'interroge sur l'article en recette correspondant à cette dépense

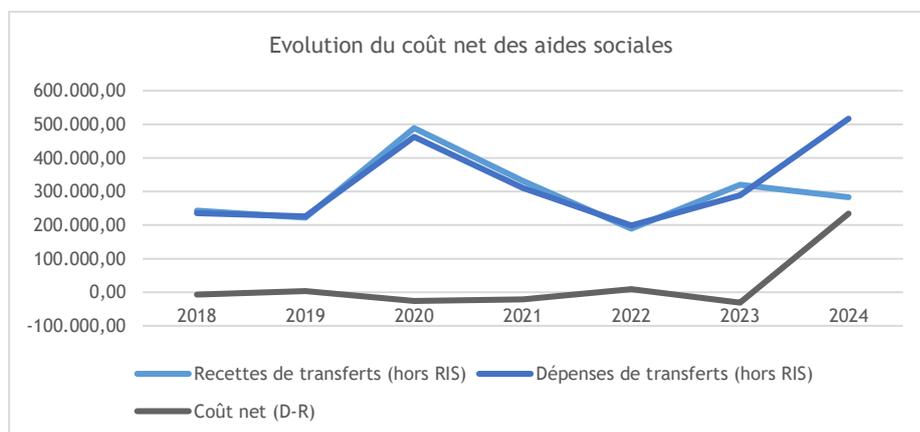
Le tableau ci-dessus met en exergue l'évolution des coûts nets des différentes aides sociales (hors RIS) sur la période allant du compte 2018 au BI 2024. A noter que le calcul repris ci-dessus ne tient compte que des exercices propres et non des potentielles récupérations inscrites aux exercices antérieurs.

➤ Procédure de récupération des aides sociales en nature

- élaboration d'une liste des clients qui doivent rembourser de l'aide sociale, etc. ;
- vérification une fois le mois (lettre modèle du premier rappel, deuxième et troisième) ;
- en fonction du rappel, inscription d'une date d'échéance ;
- acceptation des plans de remboursement ;
- si au troisième rappel, il n'y a toujours pas de réponse, envoi au receveur pour qu'il puisse décider si le dossier sera transféré chez l'avocat. Le Centre n'a pas reçu d'information sur les critères déterminant le choix de faire appel ou non à un avocat.

➤ Evolution des recettes et dépenses liées à ces différentes aides

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Recettes de transferts (hors RIS)	243.130,14	222.362,89	488.883,12	331.761,11	189.340,56	319.722,92	282.600,00
Evolution n/n-1		-20.767,25	266.520,23	-157.122,01	-142.420,55	130.382,36	-37.122,92
		-8,54%	119,86%	-32,14%	-42,93%	68,86%	-11,61%
Taux de variation moyenne annuelle			-6,06%				
Dépenses de transferts (hors RIS)	235.755,90	225.866,10	462.493,49	310.376,00	198.764,29	288.800,00	516.800,00
Evolution n/n-1		-9.889,80	236.627,39	-152.117,49	-111.611,71	90.035,71	228.000,00
		-4,19%	104,76%	-32,89%	-35,96%	45,30%	78,95%
Taux de variation moyenne annuelle			-4,18%				
Coût net (D-R)	-7.374,24	3.503,21	-26.389,63	-21.385,11	9.423,73	-30.922,92	234.200,00



Le coût net est négatif en 2018, 2020 et 2023, les recettes étant supérieures aux dépenses principalement concernant les aides suivantes :

- Covid-19 aide alimentaire: le CPAS a inscrit la totalité de la subvention reçue du Fédéral mais n'a pas pu rentrer suffisamment de justificatifs. En 2024, les Autorités ont donc inscrit en dépense le trop-perçu, soit 183.000,00 € ;
- Aide sociale en nature: selon les informations reçues, plusieurs recettes correspondent à cette dépense, à savoir "récupération aide sociale en nature", Fonds gaz/électricité" et la subvention "participation et activation sociale" ;
- Intervention dans les frais de location ;
- Fonds national dans les frais de chauffage : subvention fédérale.

Le Centre note également une forte augmentation du coût net de ces aides au BI 2024 au vu, principalement, de l'inscription, en dépense, du remboursement au Fédéral du trop-perçu dans le cadre de la subvention "aide alimentaire - Covid" (écart entre 2023 et 2024: + 271.122,92 €).

6.3.4 Pistes de réflexion

Le Centre propose une série d'éventuelles mesures qui pourrait être adoptée :

- fixer, dans un règlement d'ordre intérieur, des critères déterminant le choix de faire appel ou non à un avocat lors d'une non-récupération d'une aide sociale ;
- inscription dans des articles différents des crédits relatifs aux subventions « aide sociale » et aux subventions « personnel/fonctionnement » ;
- créer des canevas d'enquête propres à chaque matière et des grilles d'octroi d'aides en nature ;
- s'assurer de la cohérence au niveau de la jurisprudence (nombre d'octrois par AS) ; un AS ne doit pas toujours traiter le même dossier mais plutôt fonctionner par guichet ;
- établir une position claire du Conseil de l'Action sociale, des processus et un cadre précis régissant l'octroi des aides sociales récupérables, le type de ces aides et leurs récupérations afin d'optimiser celles-ci ;
- suivre la consommation des crédits budgétaires au CAS en parallèle avec les décisions d'octroi ;
- tenir régulièrement informé le CAS sur les créances douteuses et les récupérations d'aide ;
- standardiser le processus de gestion des demandes d'Aide Sociale ;
- optimiser le contrôle des paiements de l'Aide sociale :
 - poursuite du recours aux juridictions du travail afin de défendre les intérêts financiers du CPAS en cas de contentieux ou de fraude ;

- amélioration de l'analyse de la jurisprudence permettant de diminuer le recours à l'Aide Sociale pour certains types de dépenses (par exemple : frais de gestion des administrateurs de biens) ;
 - systématisation des vérifications des remboursements de l'aide médicale aux hôpitaux au regard des prescriptions légales ;
 - accélération et simplification de la procédure d'envoi des mises en cause des autres organismes de paiement d'allocations sociales ;
 - optimalisation de la procédure de recours aux débiteurs d'aliments.
- privilégier les enquêtes sociales in situ versus à domicile et équiper les assistantes sociales d'ordinateurs portables pour éviter les « réencodages » d'informations ;

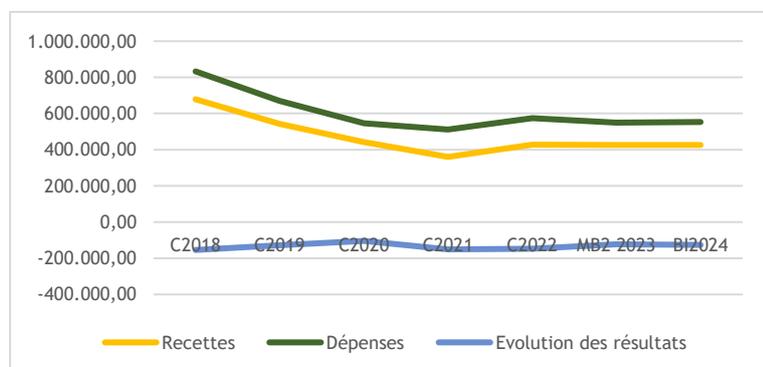
Concernant les garanties locatives :

- instauration de la procédure : dépôt de la garantie locative sur un compte bloqué ;
- intervention d'un prospecteur qui vérifie la salubrité du logement, etc. ; si le bénéficiaire accepte un logement malgré un rapport négatif du prospecteur vis-à-vis du logement donné en location, il ne bénéficie pas de l'aide du CPAS.

6.4 Réinsertion socioprofessionnelle :

6.4.1 Evolution des résultats

Réinsertion socio-professionnelle (fct131)	C2018	C2019	C2020	C2021	C2022	MB2 2023	BI2024
ROP	107.058,55	87.647,88	51.311,75	34.365,57	45.381,21	50.000,00	50.000,00
ROT	571.658,77	454.772,62	391.360,15	325.803,25	382.131,20	376.740,52	376.740,52
ROD	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Recettes	678.717,32	542.420,50	442.671,90	360.168,82	427.512,41	426.740,52	426.740,52
DOP	493.611,35	437.263,42	381.753,52	376.538,75	362.367,75	344.673,36	348.322,22
DOF	1.399,61	3.215,25	1.096,29	1.205,08	1.051,61	3.100,00	3.100,00
DOT	337.882,29	229.835,99	163.931,95	133.852,15	211.314,33	201.000,00	201.000,00
DOD	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dépenses	832.893,25	670.314,66	546.781,76	511.595,98	574.733,69	548.773,36	552.422,22
Coût net (D-R)	154.175,93	127.894,16	104.109,86	151.427,16	147.221,28	122.032,84	125.681,70
Evolution n/n-1		-26,281,77	-23.784,30	47.317,30	-4.205,88	-25.188,44	3.648,86
		-17,05%	-18,60%	45,45%	-2,78%	-17,11%	2,99%



Entre 2018 et 2024, le mali du service diminue de +/- 30.000,00 € au vu, principalement, de la diminution des dépenses de personnel (- 145.289,13 €) et des

dépenses de transferts (- 136.882,29 €) contrairement aux recettes qui connaissent une diminution moindre.

Il est à noter que les Autorités du CPAS inscrivent les coûts salariaux des articles 60§7 en dépenses de personnel.

Sur cette période, les recettes ont connu un taux de variation annuelle moyen de - 7,44 %, soit une diminution de 251.976,80 € :

- - 57.058,55 € en recettes de prestations (diminution des interventions des entreprises, asbl, ...)
- - 194.918,25 € en recettes de transferts (diminution des interventions de l'Etat)

au vu, entre-autre, de la diminution du nombre d'art.60§7 qui passe de 67 unités en 2018 à 34 unités en 2024 (voir point infra)

Les dépenses enregistrent quant à elles un taux de variation annuelle moyen de -6,61 %, soit une diminution de 280.471,03 € sur la période 2018 à 2024.

Il est également à noter que la recette PIIS n'est pas inscrite à la fonction 131 mais bien à la fonction 832.

6.4.2 Evolution du nombre d'art.60§7 et modalités de remboursements

Art.60 §7 au 01.01 de l'année en cours :

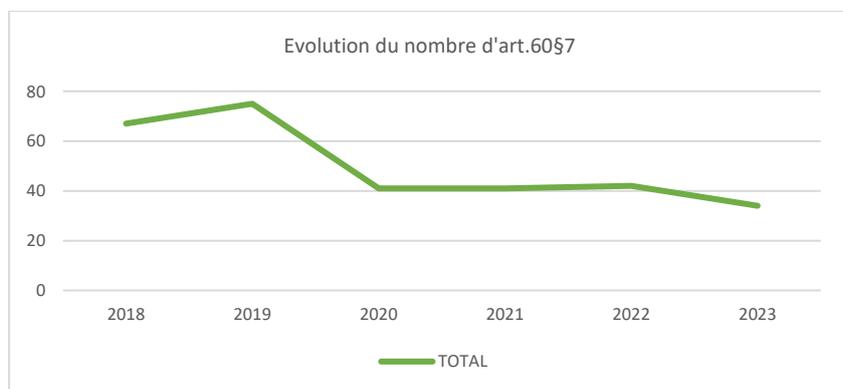
2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
34	39	22	20	22	15	15

Art.60 §7 sur base annuelle :

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Économie sociale	20	26	17	14	9	10
asbl	29	23	10	10	12	12
Secteur privé	15	21	10	8	10	6
Commune	3	5	4	8	11	6
CPAS	0	0	0	1	0	0
TOTAL	67	75	41	41	42	34

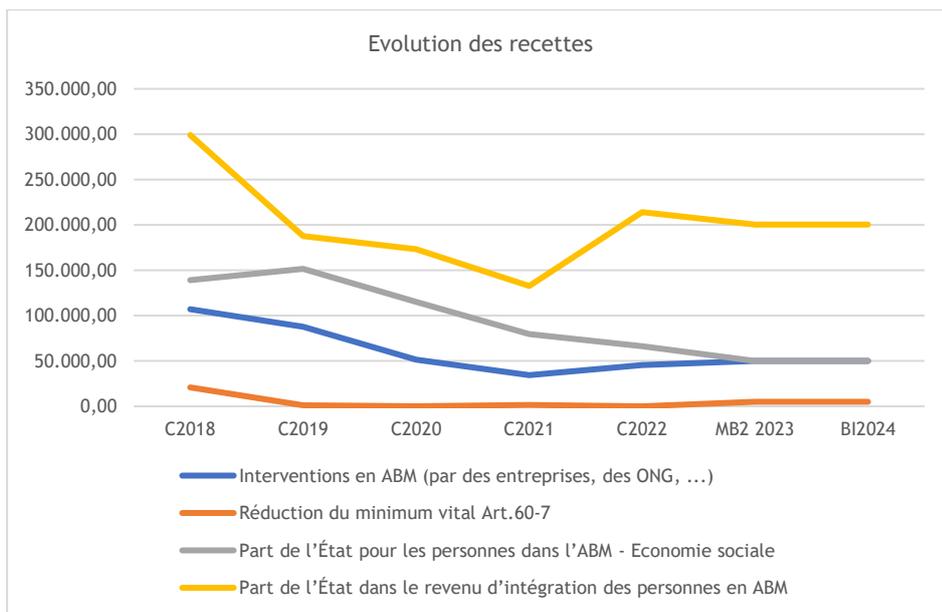
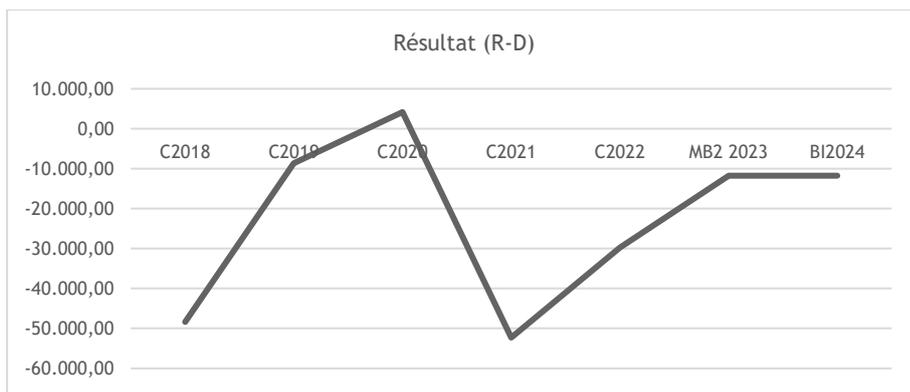
Le nombre d'article 60§7 diminue de 33 unités entre 2018 et 2024 principalement les mises à disposition dans des entreprises d'économie sociale, dans des asbl et dans le secteur privé ce qui explique la diminution des recettes de prestation qui passent de 107.058,55 € en 2018 à 50.000,00 € au BI 2024.

Le statut des art.60§7 doit être revu car le salaire est trop bas par rapport aux critères pour les subventions de la Communauté germanophone.

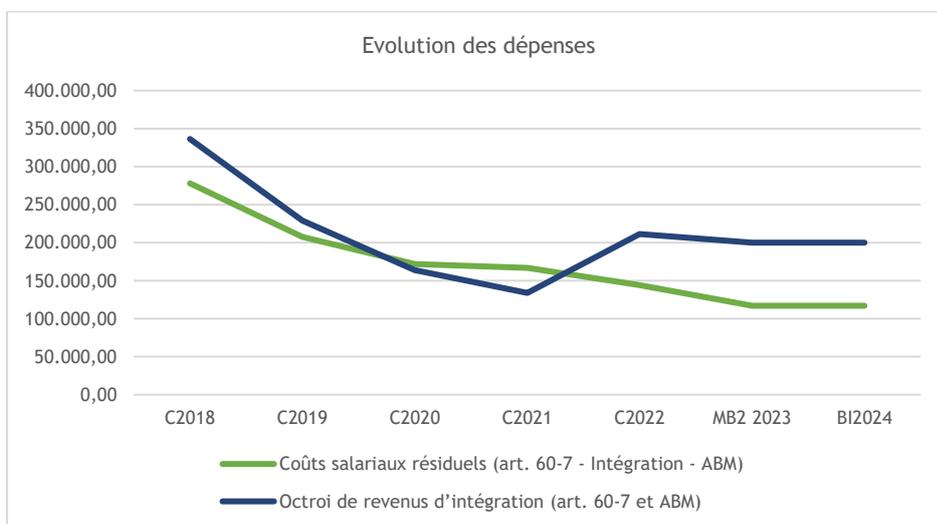


6.4.3 Coût net des art.60§7

Artikel	Libellés	C2018	C2019	C2020	C2021	C2022	MB2 2023	BI2024
131/-111207	Interventionen in ABM (von Firmen, VoE., ...)	107.058,55	87.647,88	51.311,75	34.365,57	45.381,21	50.000,00	50.000,00
131/-333201	Rückz.des Existenzminimums Art.60-7	20.845,65	1.145,52	206,57	1.434,54	0,00	5.000,00	5.000,00
131/465101	Staatsanteil für Personen in ABM - Sozialökonomie	139.132,08	151.536,60	115.153,64	79.771,36	66.396,51	50.000,00	50.000,00
131/465201	Staatsanteil am Eingliederungseinkommen für Personen in ABM	299.022,45	187.774,50	173.197,60	132.693,95	214.019,73	200.240,52	200.240,52
RECETTES		566.058,73	428.104,50	339.869,56	248.265,42	325.797,45	305.240,52	305.240,52
131/111207	Restlohnkosten (Art. 60-7 - Eingliederung - ABM)	278.047,04	207.623,77	171.767,11	166.700,80	144.189,15	117.000,00	117.000,00
131/333201	Gewährung des Eingliederungseinkommens (Art. 60-7 und ABM)	336.382,29	229.119,99	163.931,95	133.852,15	211.314,33	200.000,00	200.000,00
DEPENSES		614.429,33	436.743,76	335.699,06	300.552,95	355.503,48	317.000,00	317.000,00
Résultat (R-D)		-48.370,60	-8.639,26	4.170,50	-52.287,53	-29.706,03	-11.759,48	-11.759,48
Evolution n/n-1			39.731,34	12.809,76	-56.458,03	22.581,50	17.946,55	0,00
			-82,14%	-148,27%	-1353,75%	-43,19%	-60,41%	0,00%



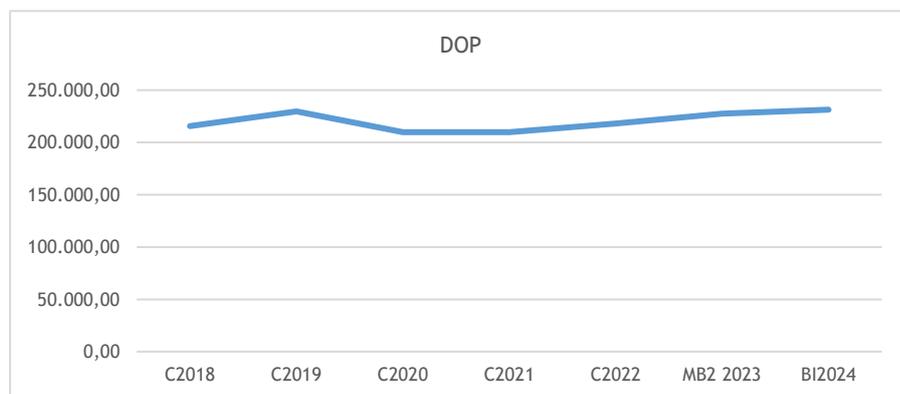
Entre 2018 et 2024, les recettes diminuent de 260.818,21 € au vu, principalement, de la diminution des mises à disposition dans les entreprises d'économie sociale (- 10 art.60§7), dans les asbl (- 17 art.60§7) et dans le secteur privé (- 9 art.60§7) qui engendre une diminution de la part de l'Etat (RIS) et des interventions des entreprises.



Quant aux dépenses, celles-ci diminuent de 297.429,33 € pour la même période au vu, principalement, de la diminution des revenus d'intégration sociale.

6.4.4 Evolution des dépenses de personnel (hors art.60§7)

Réinsertion socio-professionnelle (fct131)	C2018	C2019	C2020	C2021	C2022	MB2 2023	BI2024
DOP	215.564,31	229.639,65	209.986,41	209.837,95	218.178,60	227.673,36	231.322,22
Evolution n/n-1		14.075,34	-19.653,24	-148,46	8.340,65	9.494,76	3.648,86
		6,53%	-8,56%	-0,07%	3,97%	4,35%	1,60%



Le Centre s'interroge sur la dépense de personnel libellée « Salaire des agences de placement ».

6.4.4.1 Evolution du nombre d'ETP

Service d'insertion socioprofessionnelle	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ETP	1,82	1,8	1,8	1,82	1,84	1,84	1,84
Statutaire (effectif)	2	2	2	2	2	2	2
Contractuel (effectif)	0	0	0	0	0	0	0

Le Centre note une stabilité du nombre d'ETP à cette fonction.

6.4.5 Evolution des dépenses de fonctionnement

Réinsertion socio-professionnelle (fct131)	C2018	C2019	C2020	C2021	C2022	MB2 2023	BI2024
DOF	1.399,61	3.215,25	1.096,29	1.205,08	1.051,61	3.100,00	3.100,00
Evolution n/n-1		1.815,64	-2.118,96	108,79	-153,47	2.048,39	0,00
		129,72%	-65,90%	9,92%	-12,74%	194,79%	0,00%

Les dépenses de fonctionnement sont relativement stables entre 2018 et 2024. Toutefois, il est à noter que l'ensemble des dépenses de fonctionnement n'est pas intégré dans la fonction dont les frais énergétiques.

6.4.6 Pistes e réflexion

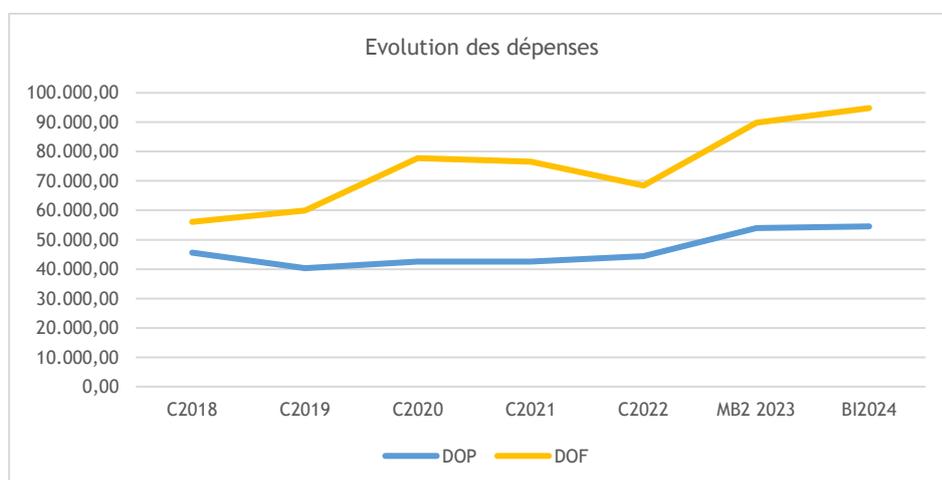
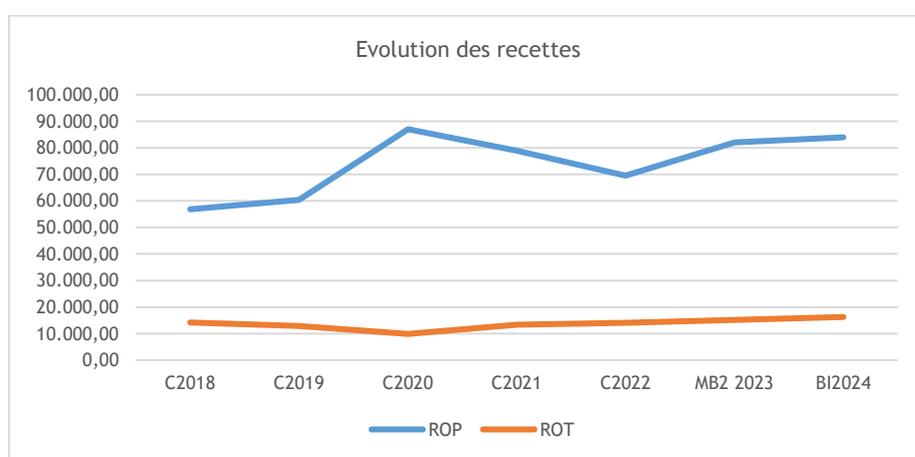
Concernant les articles 60§7 et 61, le Centre recommande de :

- fixer, lors de l'élaboration des travaux budgétaires, le nombre maximum d'art. 60§7 en fonction de la capacité budgétaire du CPAS ;
- facturer aux entreprises et asbl le coût réel des charges d'un art.60§7 (en fonction de l'index) ;

6.5 Service de repas à domicile

6.5.1 Evolution des résultats

Service repas à domicile	C2018	C2019	C2020	C2021	C2022	MB2 2023	BI2024
ROP	56.859,20	60.438,30	87.028,73	78.935,55	69.586,84	82.010,00	84.010,00
ROT	14.133,77	12.889,32	9.878,04	13.315,40	14.012,64	15.143,00	16.255,00
Recettes	70.992,97	73.327,62	96.906,77	92.250,95	83.599,48	97.153,00	100.265,00
DOP	45.625,98	40.312,55	42.513,32	42.529,28	44.377,68	54.023,22	54.529,60
DOF	56.074,08	59.980,73	77.818,82	76.552,62	68.403,78	89.800,00	94.800,00
Dépenses	101.700,06	100.293,28	120.332,14	119.081,90	112.781,46	143.823,22	149.329,60
Cout net (D-R)	30.707,09	26.965,66	23.425,37	26.830,95	29.181,98	46.670,22	49.064,60
Evolution n/n-1							
		-12,18%	-13,13%	14,54%	8,76%	59,93%	5,13%
Taux de variations moyennes annuelles	-1,27%						

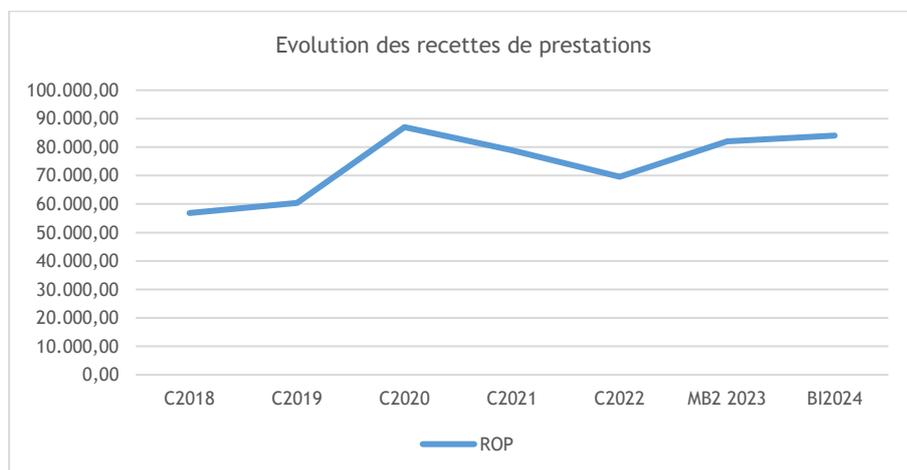


Entre 2018 et 2022, le coût net du service « repas à domicile » a connu un taux de variation annuelle moyen de - 1,27 %. En effet, le coût net a diminué de 1.525,11 € durant cette période. Toutefois, celui-ci a augmenté de 17.488,24 €, soit + 59,93 % au budget final 2023 et de 2.394,38 €, soit + 5,13 € au budget initial 2024.

6.5.2 Evolution des recettes

6.5.2.1 Recettes de prestations

Service repas à domicile	C2018	C2019	C2020	C2021	C2022	MB2 2023	BI2024
ROP	56.859,20	60.438,30	87.028,73	78.935,55	69.586,84	82.010,00	84.010,00
Evolution n/n-1		3.579,10	26.590,43	-8.093,18	-9.348,71	12.423,16	2.000,00
		6,29%	44,00%	-9,30%	-11,84%	17,85%	2,44%



Les recettes de prestations ont augmenté de 44,00 % au compte 2020 malgré la crise Covid mais ont connu une diminution de 9,30 % au compte 2021 et de 11,84 % au compte 2022 au vu, principalement, de l'évolution de la contribution des bénéficiaires. En effet, au début de la crise sanitaire et principalement en 2020, les demandes ont fortement augmenté en raison du confinement. A partir de 2021, le nombre de repas distribué a diminué pour revenir à la "normal" dès 2022, soit entre 40 et 45 repas par jour (voir prix de vente et prix d'achat infra).

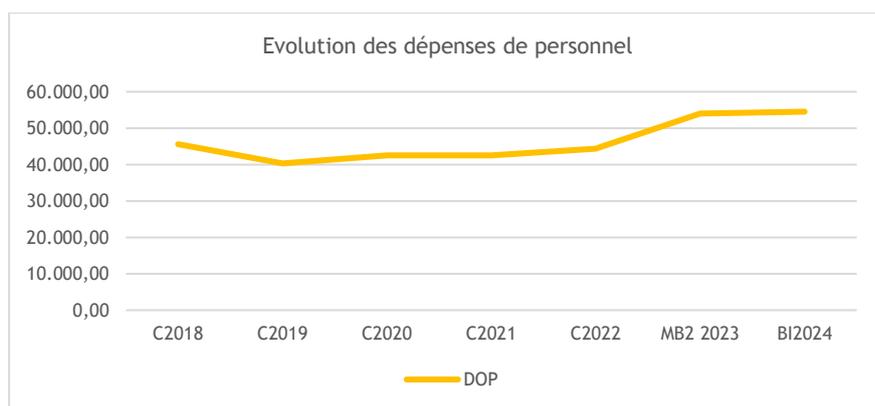
6.5.2.2 Recettes de transferts

Les recettes de transferts sont composées, principalement, de la subvention de la Communauté germanophone dans le cadre du « régime de contractuels subventionnés par l'« Etat » en faveur de la personne qui a été engagée à temps plein.

6.5.3 Evolution des dépenses

6.5.3.1 Evolution des dépenses de personnel

Service repas à domicile	C2018	C2019	C2020	C2021	C2022	MB2 2023	BI2024
DOP	45.625,98	40.312,55	42.513,32	42.529,28	44.377,68	54.023,22	54.529,60



➤ Evolution du nombre d'ETP

Repas à domicile	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ETP	1	1	1	1	1	1	1
Statutaire (effectif)	0	0	0	0	0	0	0
Contractuel (effectif)	1	1	1	1	1	1	1

Les dépenses de personnel connaissent une faible diminution entre le compte 2018 et le compte 2022 puis une légère augmentation au budget final 2023. Quant à l'évolution du nombre d'ETP, celle-ci est stable depuis le compte 2018.

Cette personne, responsable du service « repas à domicile », distribue les repas, organise les tournées, gère les listes des clients, s'occupe de l'entretien (nettoyage et entretien de l'armoire chauffante, des camionnettes...).

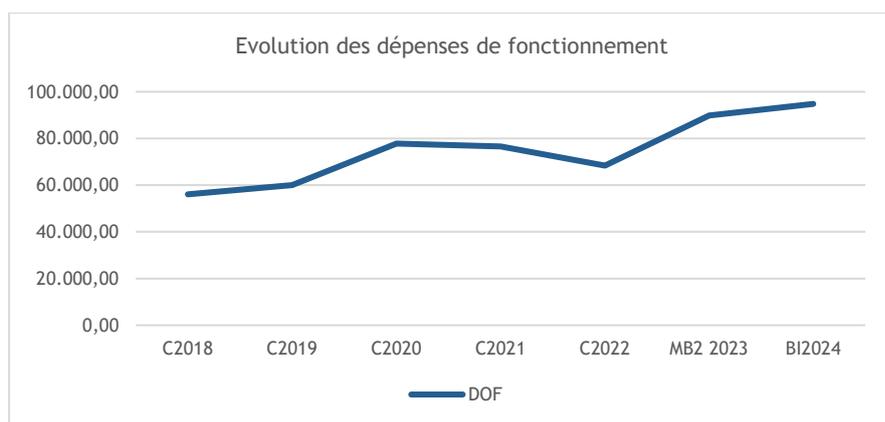
Par ailleurs, depuis 2022, elle s'occupe également du service de « télévigilance » qui compte actuellement 76 bénéficiaires (Installation, maintenance et remplacement des appareils, vérification des protocoles de la centrale d'appels d'urgence...).

Jusque 2022, il s'occupait d'un petit entrepôt de meubles de seconde main, un service qui a été supprimé.

Il est à noter que, afin de servir tous les clients à temps (entre 11h30 et 14h00) et pouvoir planifier les congés et les absences pour maladie, les Autorités du CPAS doivent faire appel à des ALE ou à l'intercommunale INAGO (voir infra).

6.5.3.2 Evolution des dépenses de fonctionnement

Service repas à domicile	C2018	C2019	C2020	C2021	C2022	MB2 2023	BI2024
DOF	56.074,08	59.980,73	77.818,82	76.552,62	68.403,78	89.800,00	94.800,00
Evolution n/n-1		3.906,65	17.838,09	-1.266,20	-8.148,84	21.396,22	5.000,00
		6,97%	29,74%	-1,63%	-10,64%	31,28%	5,57%



Le Centre note une augmentation des dépenses de fonctionnement au budget final 2023 au vu, principalement de l'augmentation de l'art. "Achat de plats préparés" :

Article	Libellés	C2018	C2019	C2020	C2021	C2022	MB2 2023	BI2024
8446/12411	Erwerb von zubereiteten Mahlzeiten Achat de plats préparés	48.484,25	52.830,00	66.121,00	67.213,10	62.088,46	75.000,00	80.000,00

En 2023 et 2024, INAGO met à disposition du CPAS un chauffeur pour la distribution des repas chauds, dont le « salaire » est facturé en repas supplémentaires.

Il est également à noter que le CPAS possède 2 camionnettes pour la distribution.

6.5.4 Evolution du coût net d'un repas

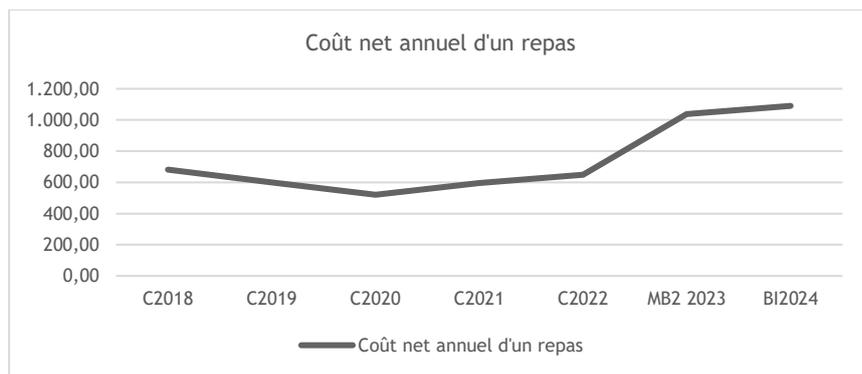
Le CPAS distribue entre 40-45 repas chauds par jour. Ceux-ci sont achetés à l'Intercommunale INAGO et revendus aux bénéficiaires.

Le prix d'achat des repas s'élève à 8 € et le prix de vente, régulièrement indexé, diffère en fonction des revenus :

Kat. der Nutznießer	Kat. - Cat. 1	Kat.- Cat. 2	Kat. - Cat. 3	Kat. - Cat. 4
Cat. des bénéficiaires / Preis pro Essen - Prix d'un repas	8,50 €	9 €	9,30 €	9,80 €
Sie wohnen alleine/ vous habitez seul	Bis 1.238,41€	1.238,41 €	1.358,41 €	1.478,41 €
2-Personen-Haushalt/ Ménage composé de 2 personnes	Bis 1.673,65€	1.673,65 €	1.793,65 €	1.913,65 €
3-Personen-Haushalt/ Ménage composé de 3 personnes	Bis 1.941,54€	1.941,54 €	2.061,54 €	2.181,54 €
4-Personen-Haushalt/ Ménage composé de 4 personnes	Bis 2.209,43€	2.209,43 €	2.329,43 €	2.449,43 €

La distribution se fait uniquement sur la Commune les jours ouvrables.

Service repas à domicile	C2018	C2019	C2020	C2021	C2022	MB2 2023	BI2024
Cout net (D-R)	30.707,09	26.965,66	23.425,37	26.830,95	29.181,98	46.670,22	49.064,60
Nombre de repas	45	45	45	45	45	45	45
Coût net annuel d'un repas	682,38	599,24	520,56	596,24	648,49	1.037,12	1.090,32



Le coût net annuel d'un repas augmente de 441,84 € entre le compte 2022 et le BI 2024 au vu, entre-autre, de la mise à disposition par INAGO d'un chauffeur pour la distribution des repas chauds, dont le « salaire » est facturé en repas supplémentaires.

Toutefois, il est à noter que la totalité du traitement de la personne responsable de ce service est inscrite à cette fonction alors qu'elle s'occupe également du service de « télévigilance »

6.5.5 Pistes de réflexion

Le Centre propose une série de mesures déjà adoptées par des CPAS régionaux :

- éventuellement établir une convention avec Kathleos pour la fourniture, voire la distribution, des repas à moindre coût ;
- se fournir auprès du prestataire en fonction du rapport qualité/prix ;
- mettre en rapport la vraie plus-value par rapport à d'autres prestataires ;
- faire un screening des bénéficiaires ;
- établir le prix de revient intégrant le coût du transport (analyser celui-ci eu égard au périmètre de livraison et au nombre de bénéficiaires (coût forfaitaire du transport par tranches de x km) ;
- évaluer la rentabilité de production et/ou livraison des repas aux partenaires extérieurs et, le cas échéant, facturer au prix coûtant (tenant compte de l'ensemble des dépenses y liées telles que le transport, le personnel, etc.) ;
- opter pour la livraison de repas froid à réchauffer par le client ;
- améliorer les canaux de diffusion de l'information transversale du service en matière de gestion financière ;
- indexation régulière du prix de vente des repas (en lien avec l'augmentation du prix d'achat) ;
- opter pour la livraison de repas froids à réchauffer par le client ;
- limiter la fréquence des livraisons ;
- privilégier le paiement via cartes prépayées.

6.6 Service de télévigilance (fonction 84495)

6.6.1 Evolution du résultat

Service de télévigilance	C2018	C2019	C2020	C2021	C2022	MB2 2023	BI2024
ROP	17.852,00	20.944,00	21.123,00	19.146,00	20.866,00	21.010,00	21.010,00
Recettes	17.852,00	20.944,00	21.123,00	19.146,00	20.866,00	21.010,00	21.010,00
DOP	8.231,84	7.862,36	8.203,64	9.296,95	231,24	240,00	280,00
DOF	2.067,20	3.314,43	2.687,94	2.601,00	3.586,45	4.550,00	4.550,00
Dépenses	10.299,04	11.176,79	10.891,58	11.897,95	3.817,69	4.790,00	4.830,00
Résultat (R-D)	7.552,96	9.767,21	10.231,42	7.248,05	17.048,31	16.220,00	16.180,00
Evolution n/n-1		2.214,25	464,21	-2.983,37	9.800,26	-828,31	-40,00
Taux de variations moyennes annuelles			22,57%				

Ce service est chaque année en boni.

Les Autorités du CPAS achètent le système de télévigilance et le revendent aux bénéficiaires (+/- 70).

Ce service comprenait, jusqu'en 2022, 0,21 ETP.

En 2023 et 2024, les dépenses de personnel sont composées de l'assurance contre les accidents de travail. Le Centre s'interroge sur ce crédit étant donné qu'il n'y a plus de personnel attaché à ce service.

7 Conclusions et pistes de réflexion

Au vu de l'analyse qui précède et en sus des pistes de réflexion déjà citées supra, le Centre tient à mettre en évidence les éléments suivants :

- ✓ globalement les taux d'engagement des dépenses, sur la période étudiée, ne correspondent pas toujours aux taux recommandés par le Centre, soit situé entre 95 % et 100 %, ce qui devrait in fine permettre au CPAS de se rapprocher d'un budget réalité ;
- ✓ réaliser un budget en base zéro : il permet ainsi d'allouer d'une manière plus efficace les crédits budgétaires en forçant à un travail de réflexion quant aux besoins nécessaires par rapport aux objectifs à atteindre ;
- ✓ l'intervention communale évolue de manière importante au budget initial 2024, soit 212,07 €/hab. (contre 141,19 €/hab. au budget final 2023) au vu, entre-autre, de la non-utilisation des subventions fédérales. A cet égard, le Centre recommande plusieurs mesures, à savoir :
 - inscription de chaque subvention dans un article bien déterminer (scinder l'intervention du Fédéral dans les RIS et la subvention PIIS) ;
 - différencier les subsides qui peuvent être justifiés via des dépenses de personnel, de fonctionnement ou des aides sociales ;

- créer une fonction spécifique pour la subvention « Participation et activation sociale » qui peut être justifiée en fonction de différents critères et différentes dépenses selon les trois volets, comme, par exemple, les dépenses de personnel :
 - promotion de la participation sociale : des frais de personnel peuvent être couverts à concurrence de maximum 10 % de la somme globale affectée à ce volet ;
 - organisation de modules collectifs : des frais de personnel peuvent être couverts à concurrence de maximum 50 % de la subvention globale ;
 - lutte contre la pauvreté infantile : des frais de personnel peuvent être couverts à concurrence de maximum 10 % de la somme globale affectée à ce volet.
- inscrire les subventions dans la fonction adéquate comme, par exemple, la recette DIS qui est liée aux RIS dans la fonction 832 « Aide sociale » ;
- établir un tableau de bord « échéanciers » généralisé et commun dans lequel sont repris les différentes subventions et les dépenses y relatives.

Par ailleurs, le Centre recommande, également, de réaliser un plan d'embauche pluriannuel qui prendra en compte les nouveaux recrutements, les remplacements, les départs à la retraite, les promotions, les évolutions de carrière et les nominations. Il est essentiel de l'établir lors de chaque nouvel exercice budgétaire.

L'objectif est d'établir une vision à long terme de l'évolution du personnel, du vieillissement des agents au regard de la pyramide des âges et des besoins du service :

- les prévisions du personnel doivent refléter l'effectif réellement actif avec une stabilisation de la masse salariale à euro courant, tout en intégrant les besoins réels des différents services ;
- la planification des engagements et réorganisation des services en lien avec les départs naturels permet :
 - d'utiliser l'économie dégagée suite aux départs naturels pour financer le plan d'embauche de l'année n+1 ;
 - avant le départ d'un agent à la pension, de planifier le partage de l'expérience en anticipant la transmission des informations, etc. ;
- le plan d'embauche pluriannuelle permet également :
 - de mener une réflexion sur le personnel en congé de maladie de longue durée et sur l'absence d'un agent de plus de 55 ans ;
 - d'identification du coût des remplacements ;
 - de mener une réflexion liée aux modalités d'écartement.

Enfin, afin d'avoir une vision claire sur les besoins financiers du CPAS, les projections quinquennales constituent un élément central.

La définition de la trajectoire budgétaire se fait au travers de la définition de coefficients d'évolution des recettes et des dépenses, dans le respect des prescrits légaux, mais aussi en fonction du profil de l'entité, de ses missions obligatoires et facultatives ainsi que de ses spécificités et des mesures de gestion adoptées.

En cas d'incertitude sur un paramètre, nous recommandons la stabilisation des montants (référence aux moyennes constatées sur les exercices précédents).

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