



Compte 2024

Rapport d'analyse

Rapport établi en application de l'article 89 de la Loi Organique du 08.07.1976

Thibaut Stevens
Directeur Financier
Le 26 juin 2025.

1. Synthèse du compte – résultats – impact sur la dotation communale

Le compte 2024 du CPAS génère une **augmentation de 1.207.143,91€** de la dotation communale, à inscrire au budget 2025 par voie de modification budgétaire.

Ce montant couvre en réalité deux notions :

- le résultat comptable de l'exercice. Pour 2024, celui-ci s'élève à **-2.475.905,32€** ;
- un résultat de trésorerie qui se manifeste par une reprise de provisionnement du fonds pour créances aléatoires de **1.268.761,41€**. Le solde du fonds en 2024 est donc inférieur au solde de l'exercice précédent. La différence est remboursée à la commune.

(comptes, x 1.000€)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Exercice propre						
Exploitation	321	1.299	977	517	788	-414
Investissement	-612	-834	-853	-1.192	-1.254	-1.311
SOLDE	-291	465	124	-675	-466	-1.725
Exercices antérieurs						
Résultat reporté	1.096	643	839	762	-73	805
Irrécouvrables	216	301	272	218	546	2.925
Abandons de crédit	54	32	71	59	1.890	1.369
SOLDE	934	375	638	603	1.271	-751
RESULTAT COMPTABLE	643	839	762	-73	805	-2.476
Delta fonds créances aléatoires	401	421	762	633	269	-1.269
IMPACT DOTATION COMMUNALE	-242	-418	0	706	-536	1.207

Relevons d'emblée l'effet de '**vases communicants**' qui marque l'exercice 2024 :

- la mise en irrécouvrable d'un volume important de créances anciennes génère un important déficit comptable. L'immense majorité de ces mises en irrécouvrables concerne des créances sur le SPP-IS qui n'ont plus lieu d'être (voir plus loin, point 5.5);
- par conséquent, la liquidation de ces droits constatés vient diminuer le solde du fonds pour créances aléatoires (à hauteur de 10% à 100% en fonction de la nature de la créance) et génère un résultat positif de trésorerie ;
- en parallèle à ce nettoyage de créances anciennes, l'abandon de crédits de dépenses reportés génère un boni comptable.

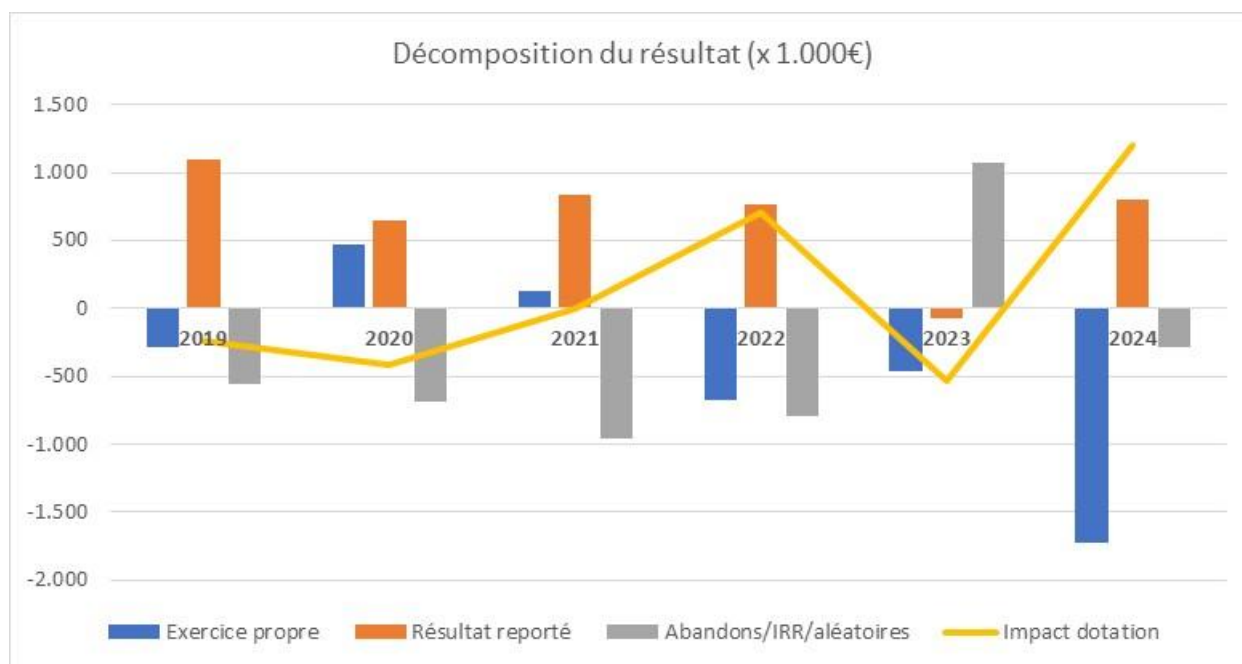
Pour la première fois depuis 2019, l'exercice propre présente un **mali d'exploitation** (-413.904,92€), alors que le déficit au service d'investissement se creuse, au rythme du poids croissant des remboursements d'emprunts d'investissement, consécutifs aux travaux de rénovation de la RLT.

Le déficit à l'exercice propre est entre autres influencé par une opération de prélèvement, à savoir la constitution d'une provision pour risques et charges, afin de rembourser au SPP-IS la partie du subside REDI 2023 non utilisée (340.677,34€). En toute logique, cette opération aurait dû avoir été inscrite au compte 2023.

Nous pouvons considérer le compte annuel 2024 comme un ‘effet de retour’ par rapport au boni majoritairement ‘technique’ du compte annuel 2023 (805.114,88€) :

- l’exercice 2023 a été marqué par un massif abandon d’engagements reportés (1,890 millions €) pour, proportionnellement, très peu de mise en irrécouvrables (0,546 millions €), en particulier sur le SPP-IS ;
- des erreurs d’écriture historiques dans certaines créances sur le SPP-IS n’ont pas été corrigées par des mises en irrécouvrable en 2023, bien que l’autorité de Tutelle les ait déjà pointées du doigt (444.696,82€);
- le remboursement de la part non utilisée du subside REDI 2023 n’a pas été prélevé du résultat en 2023, rendant l’opération comptable inéluctable en 2024.

Le graphique suivant illustre la décomposition du résultat de l’exercice et son impact sur la dotation communale, pour les 5 dernières années. Très clairement, depuis 2022, le compte à l’exercice propre est déficitaire. Le résultat reporté s’effrite et -si l’on tient compte du fait que l’exercice 2024 vient corriger un résultat 2023 ‘techniquement flatté- le jeu compensatoire des irrécouvrables/abandons de crédit/variation du fonds pour créances aléatoires ne suffit pas à compenser cette tendance de fond et à stabiliser la dotation communale.



L’analyse suivante apporte des éclaircissements relatifs aux évolutions financières qui ont caractérisé l’exercice 2024¹.

Dans les pages qui suivent, la notion de « résultat » utilisée a trait au résultat comptable du CPAS et ne tient donc pas compte **de la variation du fonds pour créances aléatoires**.

Une remarque quant à la lecture des tableaux : la colonne « % » en rouge indique un taux de croissance annuel moyen sur la période 2019/2024 et constitue un indicateur d’évolution sur une période de 5 ans.

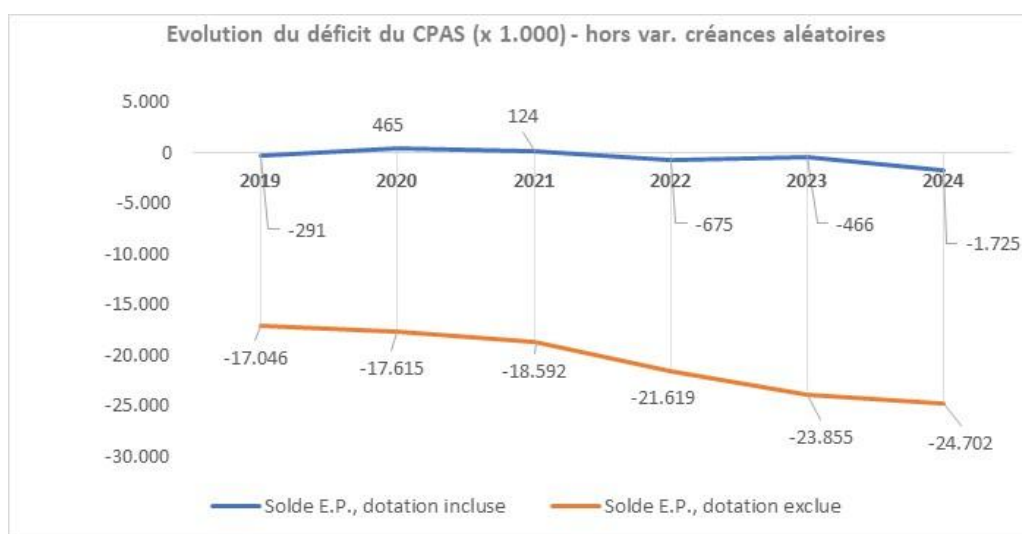
¹ Nous renvoyons volontiers le lecteur au document « Compte 2024 – Narratif » de M. Van den Heurck pour des explications et commentaires techniques plus complets.

2. Analyse du solde à l'exercice propre

2.1. Evolution du résultat à l'exercice propre

Le résultat comptable de l'exercice 2024 s'élève à -1.724.815,54€.

Si l'on **exclut la dotation communale**, le déficit du CPAS se creuse par rapport à 2023, passant de 23,86 millions € à 24,70 millions €. En l'espace de 5 ans, ce déficit s'est agrandi de 7,7 millions €, sous l'impulsion, entre autres, des crises COVID, énergétique et Ukraine, mais également de la révision des barèmes de la fonction publique suite à l'accord conclu au Comité C en 2021 et des multiples indexations des salaires et des aides depuis quelques années.



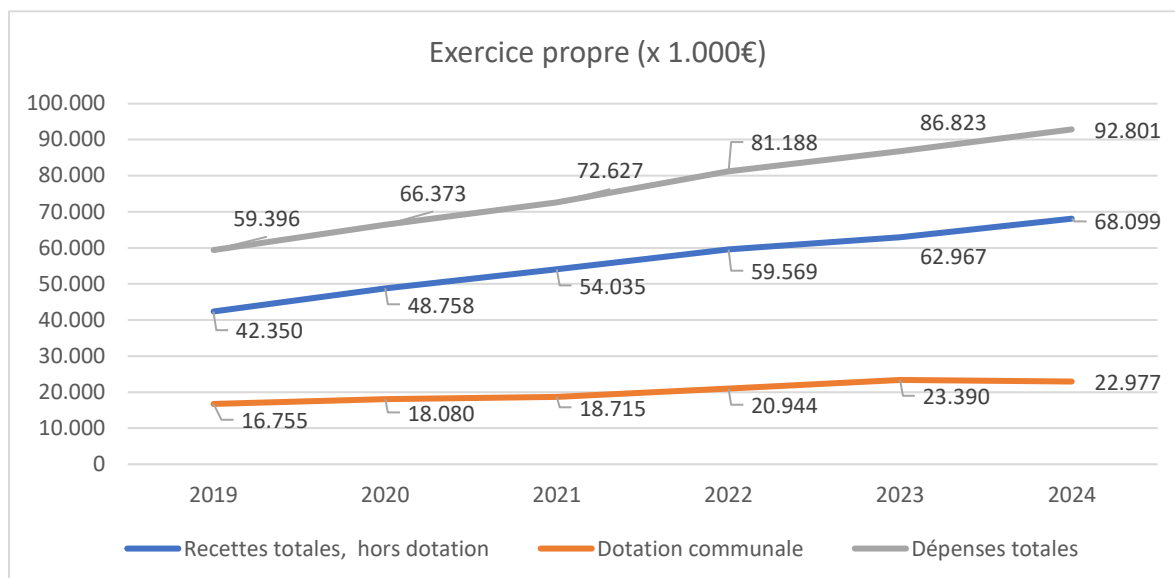
2.2. Evolution du budget d'exploitation

L'écart entre les recettes et les dépenses d'exploitation se creuse depuis de nombreuses années.

Le tableau suivant illustre cet effet 'ciseaux' : hors dotation communale, l'écart entre les recettes et les dépenses d'exploitation s'élevait encore à 17 millions € en 2019, pour augmenter à presque 25 millions € en 2024².

(comptes, x 1.000€)	2019	2020	2021	2022	2023	2024	% 19-24
Recettes totales, hors dotation	42.350	48.758	54.035	59.569	62.967	68.099	10%
Dotation communale	16.755	18.080	18.715	20.944	23.390	22.977	7%
Dépenses totales	59.396	66.373	72.627	81.188	86.823	92.801	9%

² Prélèvements et facturation interne inclus.



Dans les faits, la dotation communale couvre le déficit global (exploitation + investissement) du CPAS. Pour constituer le tableau ci-dessous, le montant de la dotation communale a été scindé en deux parties : la première compense le déficit du service d'investissement, le solde est alors 'alloué' au service d'exploitation. C'est ce dernier montant qui est représenté ici.

Hors dotation communale 'allouée', l'écart entre les recettes et les dépenses d'exploitation du CPAS augmente systématiquement, de 7% par an en moyenne depuis 2019. Dans le même laps de temps, la dotation communale n'a augmenté que de 6% par an en moyenne.

(comptes, x 1.000€)	2019	2020	2021	2022	2023	2024	% 19-24
Ecart R/D d'exploitation	321	1.299	977	517	788	-414	
Allocation de dotation communale	16.143	17.246	17.862	19.751	22.136	21.666	6%
Ecart, excl. allocation de dotation	-15.822	-15.947	-16.885	-19.234	-21.348	-22.080	7%

En 2024, nous observons un ralentissement de la croissance de l'écart entre les recettes et les dépenses d'exploitation. Dans les faits, les recettes régressent, alors que les dépenses augmentent encore, mais à un rythme plus faible que par le passé. Ce phénomène est analysé plus loin. Notons que ce déficit d'exploitation ainsi obtenu (413.904,92€) correspond grosso modo au prélèvement effectué pour le remboursement du subside REDI de 2023 (340.677,34€).

2.3. Détail du fonds pour créances aléatoires

Les CPAS sont légalement tenus de constituer une provision pour les créances aléatoires. En effet, au fil du temps –ou selon la nature des créances concernées- le recouvrement de certaines créances devient très incertain. La constitution d'une provision ad hoc vient augmenter la dotation communale et est à considérer comme une avance de trésorerie de la part de la commune, permettant au CPAS d'assurer son fonctionnement dans l'attente du recouvrement des créances. Le recouvrement futur d'une créance provisionnée viendra alors diminuer la provision constituée au préalable et ainsi diminuer la dotation communale.

Le montant total de la provision 2024 s'élève à 3.536.916,82€ et se décompose comme suit :

- 1.307.615,64€ concernent les créances de plus de cinq ans qui doivent être provisionnées à 100% ;
- 573.892,01€ concernent le solde des créances qui font l'objet d'un remboursement échelonné et qui doit également être provisionné à 100% ;
- 0€ concernent le solde des créances sur des entreprises en faillite et qui doit également être provisionné à 100% ;
- 8.443,61€ concernent des créances en remboursement des avances datant de plus de 3 ans et qui doivent être provisionnées à 100% ;
- 1.646.965,56€ concernent la provision à concurrence de 10% des autres créances datant de moins de 5 ans.

A la clôture du compte 2023, une provision de 4.805.678,23€ avait déjà été constituée, il y a donc lieu d'acter **une reprise de provision sur le fonds de 1.268.761,41€** pour 2024, à enregistrer au budget 2025.

La diminution de la dotation au fonds pour créances aléatoires est la conséquence de la combinaison des phénomènes suivants :

- la stabilisation mécanique du montant à provisionner, découlant de la légère baisse de la masse budgétaire (-1,337 millions€ de recettes par rapport à 2003) ;
- la hausse du volume et le ralentissement de la récupération de certaines créances, en particulier les créances sociales à remboursement échelonné ;
- l'énorme travail effectué en 2024 sur les droits reportés du passé. Ce travail a conduit à la mise en irrécouvrable d'un nombre important de créances.

(comptes, x 1.000€)	2019	2020	2021	2022	2023	2024	% 19-24
1. Créances > 5 ans	1.264	1.570	2.090	2.621	2.651	1.308	
2. Créances à remboursement échelonné	324	172	430	358	505	574	
3. Créances sur entreprises en faillite	0	0	0	0	0	0	
4. Créances avances > 3 ans	2	4	3	1	6	8	
5. 10% des autres créances	1.130	1.397	1.380	1.556	1.643	1.647	
TOTAL	2.721	3.142	3.903	4.536	4.806	3.537	
Irrécouvrables	216	301	272	218	546	2.925	
TOTAL + irrécouvrables	2.937	3.443	4.175	4.754	5.352	6.462	17%
% de mise en irrécouvrable	7,4%	8,7%	6,5%	4,6%	10,2%	45,3%	

Le tableau ci-dessus illustre certains des propos tenus plus haut :

- l'augmentation de la masse budgétaire (en recettes) depuis 2019 conduit à une hausse progressive du montant à provisionner en vertu de la catégorie 5 du fonds ;
- le montant des créances de plus de 5 ans (catégorie 1) a doublé entre 2019 et 2023. Elles concernent majoritairement des créances reportées sur le SPP-IS. Le nettoyage effectué en 2024 permet de réduire cette rubrique à un volume plus réaliste ;
- durant la période 2019-2022, c.à.d. durant la période des crises COVID/énergie/Ukraine, très peu de créances ont été mises en irrécouvrable, entre

4,6% et 8,7% du portefeuille seulement, alors que le montant 'aléatoire total' (c.à.d. en intégrant les mises en irrécouvrable) a augmenté de 17% pendant cette période.

3. Analyse du budget d'exploitation

3.1. Evolution des recettes d'exploitation (exercice propre, hors F.I. et prélèvements) x 1.000

(comptes, hors pré & FI, x 1.000€)	2019	2020	2021	2022	2023	2024	% 19-24
Prestations	6.851	6.753	6.221	6.652	6.627	7.129	1%
Transferts excl. dot. communale	33.445	40.200	41.389	44.398	52.086	51.063	9%
Remboursement (E)RIS	21.437	22.499	24.721	28.038	31.704	31.378	8%
Subvention PIIS	451	422	552	521	765	638	7%
Subsides COVID	0	4.381	1.501	1.473	0	2	
Autres subsides	11.558	12.898	14.615	14.366	19.618	19.045	11%
Produits financiers	0	0	1	0	3	8	
Recettes totales hors dotation	40.296	46.952	47.612	51.049	58.716	58.200	8%
Dotation communale	16.755	18.080	18.715	20.944	23.390	22.977	7%
Recettes totales ex. propre	57.052	65.032	66.327	71.993	82.106	81.177	7%

Hors dotation communale, **les recettes diminuent en 2024**, après la forte croissance de l'année passée. La dotation communale, quant à elle, a été réduite suite à l'intégration du boni du compte 2023 dans le budget 2024.

Les faits majeurs à retenir sont les suivants :

Prestations : augmentation sensible des recettes facturées à la maison de repos (+ 460.000€), partiellement renforcée par la légère croissance du subside MARIBEL (+118.000€ par rapport à 2023) malgré le fait que ce dernier ait été surestimé au budget 2024.

Transferts : les recettes de remboursement des (E)RIS diminuent globalement et proportionnellement aux dépenses (voir le point 3.2). Parmi les autres subsides, pointons la suppression du subside 'COCOM Energie' (-1.224.000€), la forte baisse du subside Ukraine (-405.000€) ainsi que la baisse/suppression de quelques autres subsides de moindre ampleur (projets ILA, Ateliers pédagogiques, ...). Ces pertes de subsides sont partiellement compensées par la hausse du FSAS (+280.000€), du subside régional à l'emploi (+245.000€), du Fonds Energie (+ 55.000€) et, surtout, de l'augmentation des recettes INAMI à la maison de repos (+530.000€).

Produits financiers : la hausse des recettes d'intérêts découle de la hausse des taux en 2024 et du placement ponctuel de fonds (préalablement empruntés auprès des banques, d'ailleurs) suite au paiement erratique des remboursements RIS/ERI par le SPP-IS.

3.2. Evolution des dépenses d'exploitation (exercice propre, hors F.I. et prélèvements) x 1.000

(comptes, hors pré & FI, x 1.000€)	2019	2020	2021	2022	2023	2024	% 19-24
Personnel	22.241	23.396	25.155	27.784	29.644	30.015	6%
Fonctionnement	3.427	3.457	3.521	3.490	4.150	5.280	9%
Redistribution	30.656	32.623	37.646	40.168	46.363	45.388	8%
Dépenses (E)RIS	26.563	27.779	30.269	34.640	39.832	39.686	8%
Aides PIIS (ISP)	109	92	76	92	72	44	-16%
Dépenses COVID	0	977	2.624	791	0	0	
Autres aides	3.985	3.775	4.675	4.645	6.459	5.658	7%
Charges financières	118	119	158	181	344	452	31%
Dépenses totales ex. propre	56.443	59.595	66.479	71.622	80.501	81.135	8%

Les dépenses de **personnel** affichent une croissance annuelle moyenne nettement plus faible (6%) que les frais de fonctionnement (+9%) et des aides sociales (+8%). En 2024, la croissance très mesurée des dépenses de personnel (+371.000€, soit +1,3%) montre que le CPAS a compensé, dans la gestion, les effets des deux indexations des salaires de février et d'août 2024.

La forte croissance des charges de **fonctionnement** concerne majoritairement la maison de repos (+620.000€, surtout en frais de chauffage et d'intérim cuisine et soignant). Par ailleurs, la location des bureaux Rue de la Source, où est hébergé le service ISP, génère des frais excessivement élevés (200.000€ de loyers + 100.000€ de charges, sur base annuelle).

En **redistribution**, la baisse de dépenses concerne les revenus d'intégration (et équivalents) remboursés à 100%, aides complémentaires en énergie, suite à la non-reconduction d'un subside temporaire (-474.000€) et la diminution des aides d'hébergement en placements extérieurs (-73.000€). Sur ce dernier point, signalons que les dépenses enregistrées dans la comptabilité sont des dépenses *compensées* (factures d'hébergement – rétrocession de revenus par le résident). La baisse du coût de ce type d'aide est plutôt la conséquence d'un meilleur recouvrement des revenus, plutôt que d'une diminution du nombre de personnes aidées.

Les charges financières augmentent considérablement en 2024, après une première hausse substantielle en 2023, ceci consécutivement à l'accélération (2023) et à la finalisation (2024) des travaux de rénovation de la maison de repos et son financement par voie d'emprunts (en ouverture de crédit ou en consolidation immédiate). En 2024, des charges financières importantes ont également été générées par les crédits à terme fixe (CTF) que le CPAS a dû contracter pour pallier à un déficit de trésorerie structurel (voir le point 3.5).

3.3. Taux de réalisation du budget modifié

Le budget de **dépenses** modifié a été exécuté à 95%.

Un taux de réalisation plus faible est enregistré dans l'aide sociale, où les estimations de RI 100%, les (E)RI relatifs aux articles 60 et certaines aides équivalentes se sont avérées moins importantes que prévu lors de l'établissement du budget. En termes d'octroi d'aides sociales sur

fonds propres, la consommation du budget de dépenses est variable selon le type d'aide ; elle s'avère plus faible pour les aides financières relatives au logement (86%) ainsi que pour les aides en espèces/nature telles que les aides Culture, précarité infantile etc. (79%).

(comptes, y.c. FI, x 1.000€)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Exploitation						
Tx réalisation recettes	97%	101%	102%	99%	97%	94%
Tx réalisation dépenses	99%	100%	99%	98%	97%	95%
Investissement						
Tx réalisation dép. invest.	76%	90%	79%	92%	45%	80%

Globalement, le taux de réalisation des **recettes** s'élève à 94% du budget modifié.

Ce taux est influencé par une moindre réalisation des recettes de prestation (90%), par exemple par rapport à la mise à l'emploi facturée de travailleurs Article 60 (68%) ou encore la refacturation à l'AIS du personnel détaché. Notons également une subvention Maribel surestimée au budget par rapport au nombre de postes réellement financés.

L'écart entre le taux de réalisation des recettes et celui des dépenses est un des phénomènes qui expliquent le déficit d'exploitation affiché au compte 2024.

Le taux de réalisation du budget d'investissement s'élève à 80%. Historiquement, ce taux est largement influencé par le degré de réalisation et/ou la révision de la planification d'un nombre restreint de projets d'envergure (rénovation de la RLT, rénovation de l'accueil Bernier,...).

3.4. Taux d'exécution des recettes et dépenses – déficit de trésorerie

Le tableau suivant illustre le degré de recouvrement des droits à la recette et de paiement des engagements de dépenses. Il présente une image assez similaire : 86% des recettes constatées sont effectivement recouvrées dans le courant de l'exercice, alors que les dépenses engagées sont payées à 95%. Ces pourcentages sont stables dans le temps.

En recettes, un taux de recouvrement à l'exercice propre de +/- 80% est relativement normal. Il s'explique par les délais de remboursement ou de paiement de la part des différentes autorités et par les bénéficiaires des aides :

- la facturation par les institutions et services du mois de novembre n'est reçue par les clients que courant décembre et les paiements s'étalent sur plusieurs semaines. La facturation de décembre s'effectue, quant à elle, au début de l'exercice suivant;
- les créances sur mutuelles, les avances sur prestations sociales, le remboursement du RIS par l'Etat,... n'interviennent que plusieurs semaines après la transmission d'états de recouvrement de la part du CPAS (ce qui, logiquement, donne lieu à un 'déficit' de trésorerie sur les créances de fin d'exercice) ;
- de nombreux subsides sont liquidés de manière étalée sur deux exercices : versement d'une avance dans l'exercice X et paiement du solde l'exercice suivant, après justification des dépenses

- l'octroi, par le CSSS, de plus ou moins d'aides remboursables et de plans d'apurement plus ou moins longs n'a peut-être pas de grosse incidence sur des aides ponctuelles de faible ampleur, mais l'ensemble de ces octrois peut atteindre un volume plus conséquent et renforcer le déficit de trésorerie de manière plus substantielle.

Dans la pratique donc **les dépenses interviennent en général bien avant le recouvrement des recettes.**

Le tableau ci-dessous et sa mise en perspective historique démontre la difficulté pour le CPAS de recouvrer certaines recettes, en particulier les droits constatés relatifs aux exercices clos. Le pourcentage de récupération des créances sur exercices clos reste relativement stable autour de 60%... mais le recouvrement est majoritairement assuré sur les créances les plus récentes.

Etant donné la croissance de la masse globale de recettes du CPAS, ce taux de 60% implique qu'un montant sans cesse croissant reste à recouvrer...et vient creuser davantage le **déficit de trésorerie** à financer par voie bancaire.

(comptes, y.c. FI)	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Exploitation - ex. propre						
Tx exécution recettes	86%	86%	85%	84%	86%	86%
Tx exécution dépenses	93%	93%	95%	95%	92%	95%
Investissement - ex.propre						
Tx exécution dépenses	17%	17%	17%	50%	15%	76%
Exploitation - ex. antérieurs						
Tx exécution recettes	61%	61%	61%	57%	59%	63%
Tx exécution dépenses	31%	31%	35%	29%	41%	29%
Investissement - ex. antérieurs						
Tx exécution recettes	5%	5%	75%	13%	54%	49%
Tx exécution dépenses	15%	15%	37%	45%	79%	54%
TOTAL exercice propre + antérieurs						
Tx exécution recettes	62%	63%	79%	75%	79%	80%
Tx exécution dépenses	67%	73%	80%	83%	88%	90%
Ecart moyen (%)	4%	10%	0%	8%	9%	10%
Ecart moyen (x 1.000€)	3.811	8.955	41	7.931	8.394	8.987
Fonds pour créances aléat.	2.721	3.142	3.903	4.536	4.806	3.537
Déficit de trésorerie moyen	1.090	5.814	-3.862	3.395	3.588	5.450

Ce déficit peut être estimé. Les données figurent dans la deuxième partie du tableau ci-dessus.

Considérant le recouvrement de toutes les créances d'exploitation³ (exercice propre + exercices antérieurs) ainsi que le paiement de tous les engagements de dépenses, on constate que **l'écart** entre les deux masses financières -c.à.d. le déficit de trésorerie généré par le fait que le CPAS paie

³ Les investissements sont majoritairement financés par des emprunts à long terme, qui suivent une dynamique différente.

proportionnellement plus de dépenses (et plus rapidement) qu'il n'encaisse ses recettes- **est de 10% de la masse budgétaire en 2024, soit près de 9 millions €.**

Une partie de ce déficit est déjà préfinancé par la commune via le fonds pour créances aléatoires ...et payé au CPAS en douzièmes, englobée dans la dotation communale.

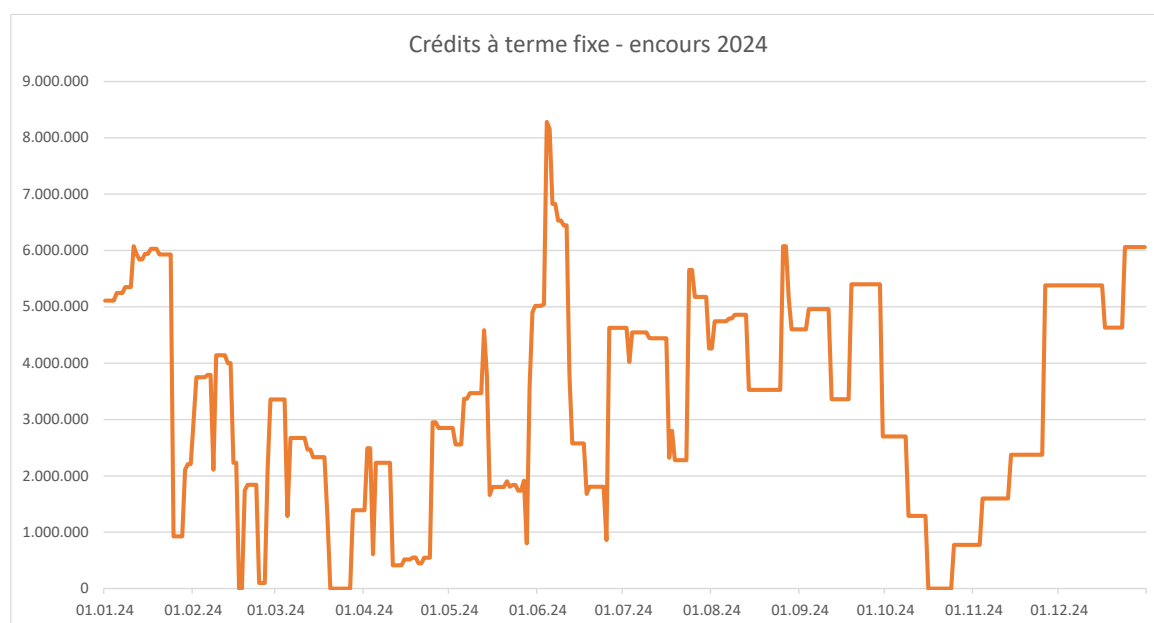
Le reliquat est donc à financer par le CPAS auprès des institutions bancaires. Soit 5,5 millions € **en moyenne** sur 2024. Dans la pratique, ce besoin de financement est plus ou moins élevé d'une semaine à l'autre en fonction de la perception irrégulière (et, s'agissant du SPP-IS, de plus en plus erratique) des recettes.

Le tableau montre clairement combien la situation de trésorerie du CPAS **s'aggrave au fil du temps** : le besoin de trésorerie passe de 3,8 millions € en 2019 à près de 9 millions € en 2024.

La compensation, via le fonds pour créances aléatoires, d'une partie de ce problème de trésorerie n'est effectuée *qu'avec un an de retard*, c.à.d. en exécution du budget de l'année X+1 après y avoir intégré le résultat du compte annuel X. D'où le ponctuel 'pic' de trésorerie en 2021, qui s'est greffé sur une gestion équilibrée des entrées et sorties de fonds (écart zéro dans les taux de réalisation).

3.5. Le financement de la trésorerie

En 2024, le CPAS a dû systématiquement recourir aux avances de trésorerie dans le cadre de la gestion courante du centre.



Outre le schéma structurel par lequel les recettes du CPAS sont perçues bien après les dépenses, les besoins de trésorerie ont été marqués par quelques phénomènes particuliers :

- le fonctionnement en douzièmes provisoires (par le CPAS et/ou par la commune) engendre une perception moindre de la dotation communale, pour un budget global généralement en hausse. En effet, en régime de douzièmes provisoires, la dotation est calculée sur le montant de l'exercice précédent ;
- l'habitude détestable du SPP-IS de ne plus payer les remboursements du RIS et de l'ERI dès le mois d'octobre pour cause d'épuisement de leur budget, de ne pas communiquer à ce

sujet et de rattraper le tir lors de la libération de leurs douzièmes provisoires dès l'entame du nouvel exercice. Cette pratique rend impossible toute gestion prévisionnelle convenable de la trésorerie et génère un préjudice financier que l'Etat ne compense pas.

- la **gestion dynamique de la trésorerie**, où la consolidation immédiate des nouveaux emprunts d'investissement, en amont du paiement des factures correspondantes, a permis à la fois de lisser dans le temps les besoins de financement bancaire et de réduire la charge d'intérêts pour le CPAS, étant donné le contexte de courbe des taux inversée, où les taux des prêts à court terme (ouvertures de crédit et CTF) dépassaient largement le taux sur les prêts à long terme.

Avec des emprunts à court terme, en général d'une semaine, pour des montants pouvant aller jusqu'à 8,5 millions €, la gestion de la trésorerie 'au plus juste' a coûté **139.814€** au CPAS en 2024. Les crédits à terme fixe contractés sur l'avance de trésorerie du CPAS présentent un **coût moyen de 4,13%**.

4. Focus dépenses : charges de personnel et aides sociales

4.1. Déficit d'exploitation par domaine et par fonction budgétaire

La différence entre les dépenses et les recettes d'exploitation, par fonction budgétaire, donne un aperçu du 'solde net à financer' (via la dotation communale) par domaine d'action du CPAS. Les phénomènes décrits ci-dessus ont évidemment une influence sur le coût net des services. Le regroupement des fonctions budgétaires par nature permet de déterminer le coût net à charge de la dotation communale de chacun des domaines d'activité.

L'interprétation des données nécessite une **mise en garde** : l'approche retenue ici est une approche basée sur la comptabilité budgétaire du CPAS. Les coûts indirects (réunions des instances, coûts du secrétariat, de la GRH, des services finances/Recette, infrastructure...) ne sont pas alloués aux services, mais maintenus de manière groupée dans le domaine 'administration'.

A titre d'exemple, il serait donc faux de croire que l'aide sociale « ne coûterait que 12,1 millions € en 2024 » : les coûts d'administration dédiés à cette activité ne sont pas pris en compte dans ce chiffre : la GRH pour la gestion des contrats et de l'absentéisme, le coût du service Recouvrement, les jetons de présence du CSSS,

Par contre, le tableau donne une idée du coût net direct alloué à chacun des services et doit être considéré comme une série d'**indicateurs**, à la fois d'un niveau de coûts et d'une tendance sur 5 ans.

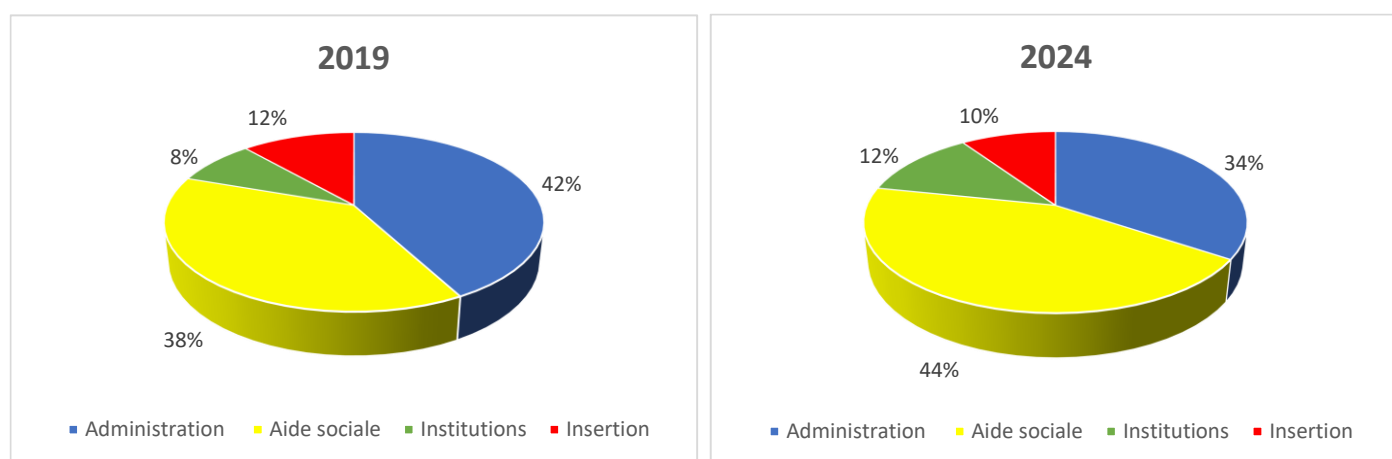
Le tableau appelle un commentaire d'ordre général:

- sur les 5 dernières années, le coût net de l'administration centrale n'a progressé que de 2% par an en moyenne, contre 9% pour l'aide sociale et 14% pour les institutions et services ;
- l'administration générale, spécifiquement, et l'aide sociale (fonction 8320) représentent le volume financier le plus important et ont connu la croissance la plus élevée (9% par an en moyenne) depuis 2019 ;

- le déficit de la RLT/séniorie, qui avait fortement augmenté dans les années 2021/2022, se résorbe en 2024 ;
- le coût net du service d'aides familiales a doublé en l'espace de 5 ans.

(comptes, y.c. FI, x 1.000€)	2019	2020	2021	2022	2023	2024	% 19-24
Administration centrale	8.781	6.898	7.285	8.344	9.103	9.463	2%
Administration générale	4.945	5.202	5.434	6.396	7.029	7.476	9%
Patrimoine privé	1.957	-68	-74	-11	39	5	-69%
Services généraux (pensions)	1.476	1.441	1.496	1.539	1.619	1.669	2%
Hôpital en liquidation	403	323	304	279	248	203	-13%
Service technique	0	0	125	143	168	110	
Aide sociale	7.971	5.137	10.394	9.644	10.502	12.089	9%
Fonds Energie	-78	-42	-164	-80	-493	126	-210%
Avances	0	-3	-2	0	-2	-1	
Aide sociale	8.267	8.595	8.574	9.821	11.628	12.683	9%
Aide sociale - PIIS	-218	-229	-369	-322	-630	-718	27%
COVID-19	0	-3.184	2.355	225	0	-2	
Institutions et services	1.705	2.754	3.137	3.514	4.003	3.354	14%
Restos du Cœur	59	92	106	105	184	224	30%
RLT & séniorie	914	918	2.057	2.490	2.575	1.849	15%
Jeunesse (MADO & CEMO)	319	309	453	378	585	525	10%
ILA - maisons d'accueil	16	410	-41	-38	-41	-16	-200%
Aides familiales et seniors	368	78	432	440	548	620	11%
Service de nettoyage	29	948	129	139	151	152	40%
Insertion / emploi	2.399	1.342	2.106	2.728	2.283	2.633	2%
Service ISP	1.049	1.342	1.340	1.379	870	1.372	6%
Service ISP - Art. 60	1.350	-	765	1.348	1.413	1.261	-1%

Sur base de ces données, nous pouvons déterminer « l'investissement proportionnel » de la collectivité dans les services du CPAS et en constater l'évolution depuis 2019 :



Très clairement, par rapport à 2019, le poids de l'administration centrale s'est résorbé (de 42% à 34%) au bénéfice des services directs à la population. Ce 'glissement de moyens' a entre autres été guidé par les différentes crises des années 2019/2022 (COVID, énergie, Ukraine) qui ont nécessité une intervention renforcée du CPAS par rapport aux besoins sociaux de la population.

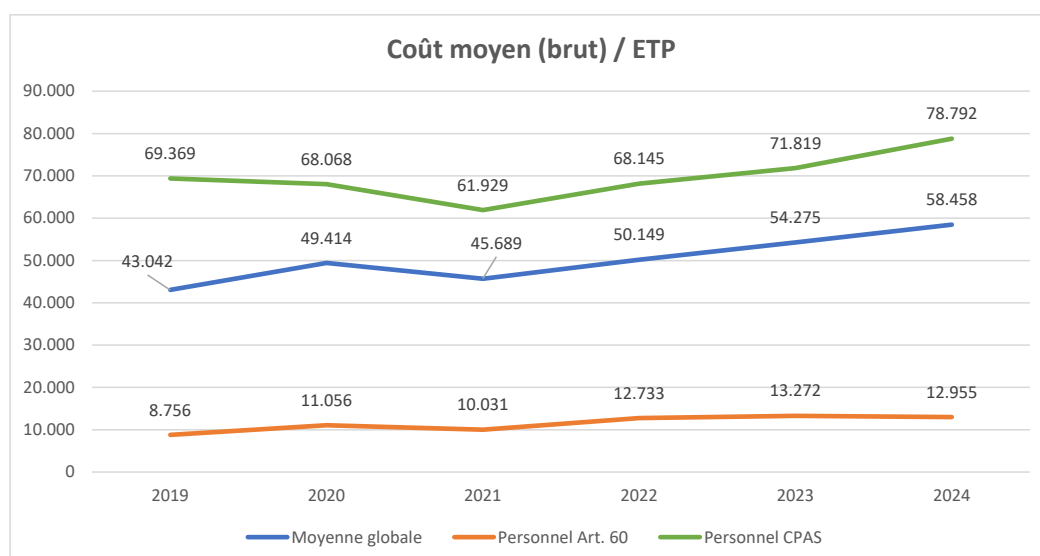
4.2. Charges brutes de personnel : mise en perspective

Il peut être intéressant, en complément à l'évolution globale des charges de personnel constatées plus haut (point 3.2) de regrouper les différents coûts directement allouables au personnel et qui sont comptabilisées sous les charges de fonctionnement et de décortiquer les différents facteurs d'évolution de la charge salariale brute lors des 5 dernières années.

(comptes, y.c. FI, x 1.000€)	2019	2020	2021	2022	2023	2024	% 19-24
Charges de personnel (sens large)	22.396	23.604	25.405	27.950	29.887	30.283	6%
Salaires & ONSS	18.723	19.688	21.175	22.751	24.803	25.129	6%
Chèques-repas, STIB/SNCB,...	445	714	990	1.101	1.195	1.157	21%
Assurances	182	207	161	157	165	196	2%
Médecine du travail & SSC	139	150	152	171	149	119	-3%
Pensions	2.758	2.643	2.681	3.607	3.335	3.417	4%
Formations	96	43	133	129	196	215	18%
Autres	54	160	113	34	43	51	-1%
Taux de croissance salaires & ONSS (%)		5,15	7,56	7,44	9,02	1,31	
# moyen d'ETP au 30/06	520	478	556	557	551	518	0%
Contractuels & statutaires	294	321	382	376	386	358	4%
Articles 60 (2024: estimation)	226	156	174	181	165	160	-7%

Si la **charge salariale** au sens strict montre l'évolution la plus marquée depuis 2019 (de 18,7 à 25,1 millions €), force est de constater que les frais de personnel globaux ont également été renforcés par l'augmentation des frais liés aux chèques-repas (et, plus généralement, la mise en œuvre de la revalorisation des rémunérations de la fonction publique locale convenue au sein du Comité C en 2021) et l'investissement croissant dans la formation du personnel (dont les coûts ont plus que doublé en 5 ans).

Ces augmentations de coûts de 2019 à 2024 vont de pair avec une augmentation du personnel contractuel et statutaire et une baisse plus ou moins correspondante du nombre de travailleurs Art.60. si le **nombre moyen d'ETP** reste globalement stable, la structure de coûts sous-jacente ne l'est pas, tel qu'il est démontré dans le graphique suivant : le coût moyen brut d'un ETP Article 60 s'élève en 2024 à 13.000€ (et reste plus ou moins stable depuis 2020), contre 79.000€ pour un travailleur contractuel/statutaire (en forte augmentation depuis 2021).



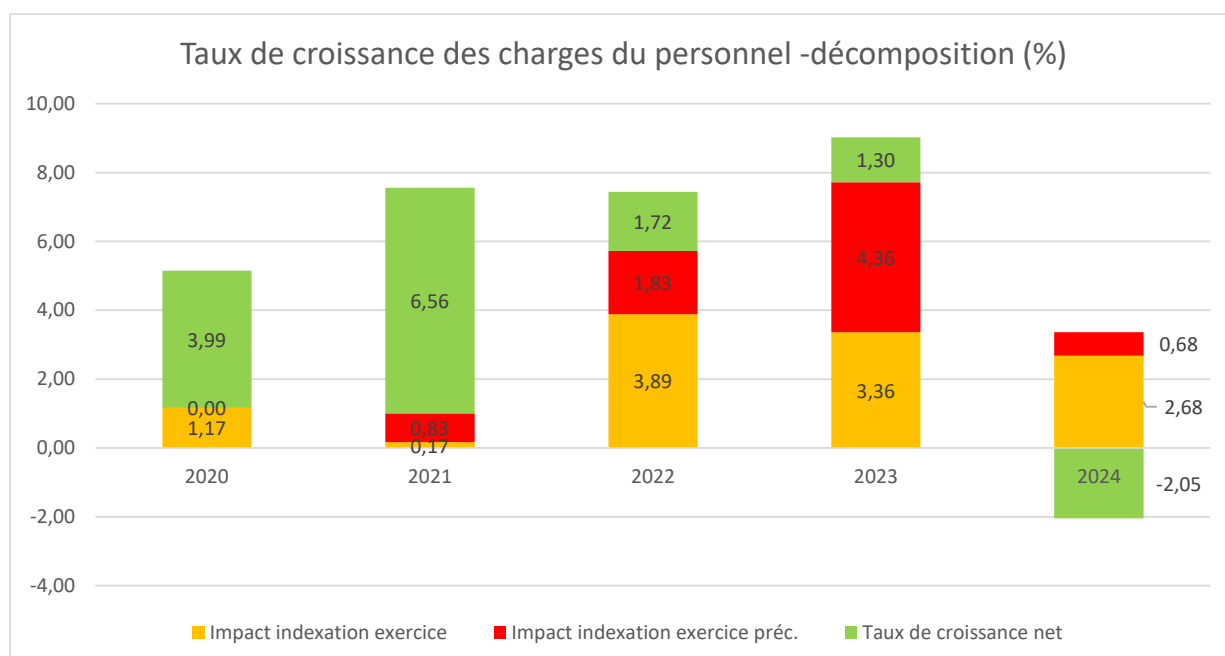
Ces données sont à considérer avec prudence, car elles ne reflètent que les **charges brutes** de personnel. Un nombre important de facteurs susceptibles de comprimer les frais de personnel ne sont pas pris en compte ici :

- les subsides de personnel directs (Maribel, contrats de travail spécifiques) ;
- les subventions régionales destinées à financer la mise en œuvre de la revalorisation des salaires ;
- les subsides de fonctionnement (en particulier dans le social) dont une partie est affectable à des charges de personnel ;
- pour les Art.60 : les contributions des partenaires dans le coût de mise à disposition des travailleurs ;
- etc.

Pour comprendre la croissance des frais de personnel, il est nécessaire de tenir compte d'un facteur de croissance important, mécanique et sur lequel le CPAS n'a aucune emprise : **l'indexation automatique des salaires** suite aux différents dépassements de l'indice-pivot.

Entre 2019 et 2024, l'indice-pivot a été dépassé à 10 reprises (!)⁴, générant des indexations salariales successives et cumulatives.

Le graphique suivant, calculé sur les seules charges salariales (y.c. le double pécule de vacances et les charges sociales) illustre cet impact : le segment orange indique l'impact de l'indexation sur l'exercice même et le segment rouge l'impact différé d'une indexation de l'exercice précédent. Ainsi par exemple, l'indexation du 01/11/2022 n'a influencé les charges salariales de 2022 qu'à raison de 2 douzièmes ; 10 douzièmes de l'impact ont été répercutés sur l'exercice 2023.



⁴ A titre de comparaison, pendant la mandature précédente (2012-2018), l'indice-pivot n'a été dépassé que 5 fois.

Le taux de croissance net (segment vert) regroupe ainsi tous les autres facteurs d'évolution des salaires : recrutements nets, pécules de sortie, augmentations barémiques, statutarisations, ...

Manifestement :

- le 'boost' de 6,56% des salaires de 2021 est lié à la mise en œuvre de la révision générale des barèmes suite à la conclusion du protocole du Comité C : revalorisations barémiques, chèques-repas, deuxième pilier de pension pour les contractuels;
- en 2024, le taux de croissance net négatif (-2,05%) confirme que, cette année, le CPAS a limité la croissance des charges de personnel **au-delà** des indexations automatiques, tel qu'indiqué plus haut dans le texte.

4.3. Aide sociale: mise en perspective

Le tableau repris en page suivante illustre le flux de **dépenses brutes d'aide sociale**, c.à.d. sans tenir compte des remboursements par l'Etat ((E)RIS), les usagers, les différentes caisses d'allocations et/ou les débiteurs d'aliments.

Le tableau permet ainsi de mesurer le volume d'activité sociale du CPAS au travers des flux financiers, ainsi que l'ampleur des besoins de la population servie par le CPAS.

Les constats exprimés plus haut se confirment : au cours des 5 dernières années, les dépenses sociales ont fortement progressé (+ 8% de croissance annuelle moyenne), portées en particulier par les octrois du revenu d'intégration ou équivalent, en augmentation de 11% et 15% par an en moyenne et ce même si l'on constate une stabilisation en 2024.

Les aides sociales sur fonds propres montrent, quant à eux, une grande stabilité dans le temps : les aides en cash et en nature progressent de 1% par an en moyenne⁵ et les aides en soins de santé de 3%.

Les dépenses d'aides qui enregistrent la plus forte progression depuis 2019 sont :

- les aides énergie : + 22% par an en moyenne mais largement subsidiées par ailleurs ;
- la prise en charge des factures d'hospitalisation et les frais médicaux ambulatoires : + 13% et +6% de croissance annuelle moyenne respectivement ;
- les aides au logement (loyers, cautions locatives) : + 5% de croissance annuelle moyenne.

Notons que **sur l'exercice 2024**, une majorité de dépenses d'aides montrent une stabilité ou un léger recul par rapport à 2023. Dans certains cas, ce recul est consécutif à la baisse (voire la disparition) de subsides spécifiques. Le CPAS a également pris en charge d'importants arriérés de facture HIS, accélérant ainsi la forte croissance des frais d'hospitalisation.

⁵ Rem : inflation comprise, c.à.d. une baisse en termes réels.

Dépenses BRUTES - comptes (x 1.000€)	2019	2020	2021	2022	2023	2024	% 19-24
RIS 70%	14.909	17.149	18.580	20.301	24.708	24.950	11%
RIS 100%	8.857	8.073	9.040	10.010	9.361	8.957	0%
ERI	3.403	3.108	3.544	5.161	7.054	6.867	15%
Sous-total revenu d'intégration	27.169	28.330	31.164	35.473	41.123	40.775	8%
Aides sociales générales	1.207	2.006	3.729	1.997	1.310	1.265	1%
Aide sociale en cash	597	601	637	632	713	636	1%
Aide sociale en nature	610	428	467	574	597	628	1%
Aides COVID-19	0	977	2.624	791	0	0	
Aides logement	1.217	1.285	1.261	1.360	2.697	2.105	12%
Energie	296	279	299	526	1.311	786	22%
Logement - loyers/garantie loc.	196	157	193	167	254	256	5%
Logement - RLT & séniorie	140	107	116	279	537	551	31%
Logement - placements ext.	485	595	542	250	507	433	-2%
Logement - maisons d'accueil	90	124	80	93	42	41	-14%
Logement- ILA	10	23	31	45	46	38	32%
Aides soins & santé	1.085	1.025	1.251	1.255	1.260	1.274	3%
Santé - assurances	101	83	82	73	66	72	-7%
Santé - ambulances	43	43	43	55	59	57	6%
Santé - hospitalisation	208	258	245	246	231	387	13%
Santé - frais médicaux	242	264	375	372	350	316	6%
Santé - frais pharmaceutiques	492	377	506	509	554	441	-2%
Sous-total aides sociales	3.509	4.316	6.241	4.613	5.267	4.644	6%
TOTAL	30.678	32.647	37.405	40.086	46.390	45.418	8%
TOTAL hors COVID	30.678	31.670	34.781	39.295	46.389	45.418	8%

Remarque : les dépenses relatives à la RLT et aux placements extérieurs ne sont pas représentatives en l'état, car il s'agit de dépenses compensées (facture d'hébergement – revenus du résident). L'augmentation de la prise en charge des résidents de la RLT depuis 2019 (de 140.000€ à 551.000€) peut tout aussi bien être liée à l'augmentation du nombre de personnes prises en charge, à la baisse des revenus de pension et d'allocation des résidents concernés (en résumé : le CPAS prendrait en charge des résidents plus démunis qu'en 2019) ...voire d'un problème de recouvrement des revenus des résidents -scénario dans lequel l'aide sociale prend en charge l'intégralité de la facture en dépenses et enregistre les recettes de pension lorsqu'elles sont perçues. Un même raisonnement s'applique aux placements extérieurs.

Le tableau suivant exprime le **coût net** de différentes interventions sociales (dépenses–remboursements/subsides). Les **frais dérivés ne sont pas pris en compte** : les salaires des assistants sociaux, du personnel administratif au back-office social, aux Finances, à la Recette et au Recouvrement, le coût des organes délibérants, les frais de courrier, de bureau, d'énergie, de matériel IT etc...

Remarque : en l'état, et pour certaines aides en particulier, le tableau est compliqué à interpréter car certains subsides couvrent plusieurs types d'aide et leur recette n'est pas directement allouable à l'une ou l'autre forme d'aide. Les aides peuvent également prendre différentes formes. Pour le subside REDI, par exemple, l'on actera dans certains cas une recette pure (droit constaté net) et dans d'autres, une simple opération de trésorerie sur un droit constaté existant (diminution de l'endettement de l'utilisateur). Le fait que certains subsides soient

perçus intégralement sur l'exercice X mais utilisables à cheval sur deux années, génère des 'sauts': une forte diminution l'année X (perception du subside à 100%) et ... aucun effet sur l'exercice X+1 (car la partie reportée sur l'exercice suivant a été provisionnée à la clôture du compte X et ne revient, l'année suivante, qu'en recette de prélèvement).

Clairement, le tableau repris ci-dessous est à considérer comme une série d'indicateurs de tendance. A l'exception toutefois, des flux de (E)RI : le coût net représenté est bien celui de la part mise à charge de la dotation communale.

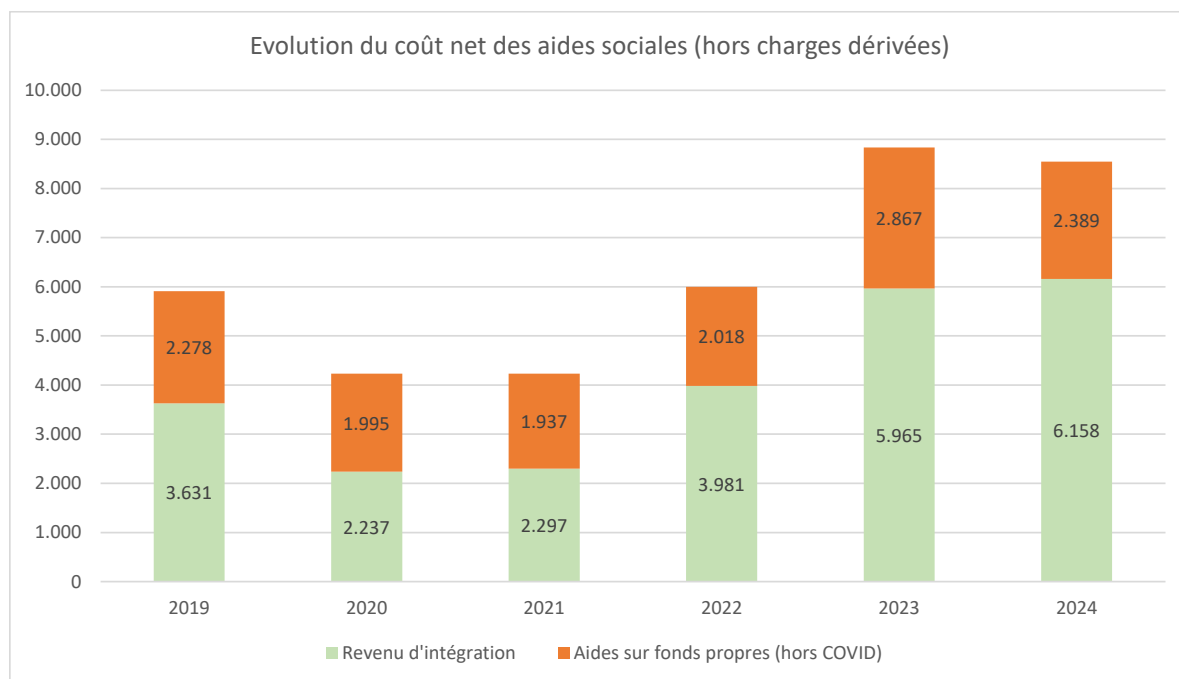
Dépenses - récup. - comptes (x 1.000€)	2019	2020	2021	2022	2023	2024	% 19-24
RIS 70%	3.631	2.237	2.297	3.981	5.965	6.158	11%
Aides sociales générales	1.048	-588	3.522	1.503	1.094	1.103	1%
Aide sociale en cash	526	526	509	438	551	534	0%
Aide sociale en nature	522	364	397	511	543	570	2%
Aides COVID-19	0	-1.478	2.616	554	0	-2	
Aides logement	321	155	24	-11	641	146	-15%
Energie	-269	-387	-509	-223	-64	-403	8%
Logement - loyers/garantie loc.	9	16	11	7	32	15	11%
Logement - RLT & séniorie	104	54	87	109	278	228	17%
Logement - placements ext.	406	421	451	126	478	355	-3%
Logement - maisons d'accueil	88	115	76	66	41	41	-14%
Logement- ILA	-17	-64	-92	-95	-124	-90	40%
Aides soins & santé	910	950	1.007	1.079	1.132	1.139	5%
Santé - assurances	97	80	76	64	56	66	-8%
Santé - ambulances	38	40	37	48	55	51	6%
Santé - hospitalisation	202	254	236	193	218	367	13%
Santé - frais médicaux	81	199	159	266	249	214	21%
Santé - frais pharmaceutiques	492	377	499	509	554	441	-2%
Sous-total aides sociales	2.278	517	4.553	2.572	2.867	2.387	1%
TOTAL	5.909	2.754	6.850	6.553	8.832	8.545	8%
TOTAL hors COVID	5.909	4.232	4.234	5.999	8.832	8.547	8%

Les mouvements relatifs au RIS 100% et à l'ERI ne sont pas repris dans le tableau ; ceux-ci sont remboursés à 100% par l'Etat.

Le coût net du revenu d'intégration s'élève à 6,16 millions € en 2024, contre 3,63 millions € en période pré-covid. Depuis 2019, une part sans cesse croissante de la dotation communale est allouée à la prise en charge des 30% du coût du RIS qui ne sont pas remboursés par l'Etat.

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Dotation communale	16.755	18.080	18.715	20.944	23.390	22.977
Coût net RIS 70%	3.631	2.237	2.297	3.981	5.965	6.158
% allouable au RIS	21,7%	12,4%	12,3%	19,0%	25,5%	26,8%

Le graphique suivant illustre l'évolution du coût net des aides (RIS et aides sur fonds propres) sur les 6 derniers exercices. Clairement, la croissance de la charge budgétaire de la politique sociale est majoritairement portée par l'augmentation du coût net du revenu d'intégration sociale....**sur lequel le CPAS n'a pas la moindre emprise** (et qui, à l'instar des salaires, a été indexé à 10 reprises depuis 2019).



5. Focus recettes : recouvrement de créances sociales – mises en irrécouvrable

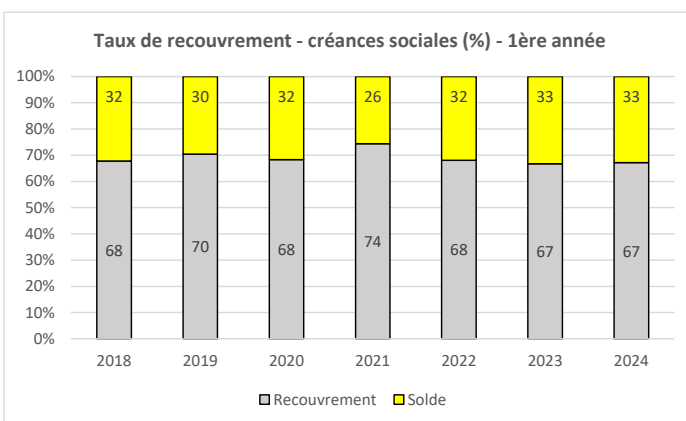
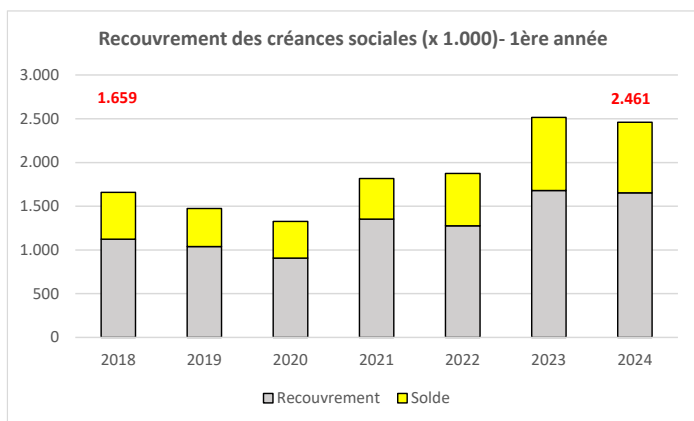
Le point 3.4 a mis en évidence le taux de recouvrement des créances à l'exercice propre (86% en 2024). Cette notion se comprend toutes créances confondues. Le taux de recouvrement sur exercices clos (63%) se comprend toutes créances et tous exercices clos confondus.

Dans les faits, le recouvrement de créances sur les débiteurs institutionnels (pouvoirs subsidiaires, administration communale, notes de crédit des fournisseurs etc.) ne présente, contrairement aux créances sociales, pas de véritable enjeu opérationnel : elles sont en général recouvrées dans l'année. Notons finalement, que le taux de recouvrement est influencé par les non-valeurs et irrécouvrables sur exercices clos (2,95 millions € en 2024).

Dans ce chapitre, **les créances sociales** (hors remboursement du Revenu d'intégration par l'Etat) font l'objet d'une analyse spécifique en vue d'illustrer les difficultés du recouvrement de ces créances sociales et le degré de succès des efforts déployés en la matière et ce sur base d'un échantillon de créances constitué sur les exercices de 2018 à 2024.

5.1. Le recouvrement des créances sociales dans le courant de la première année

Le volume total de créances sociales augmente sensiblement en 2023 et 2024, conséquence d'un volume croissant d'avances sur prestations sociales et de RIS indus (comptabilisés sur le même article) ainsi que sous l'effet du nombre d'aides sociales remboursables octroyées par le CSSS.

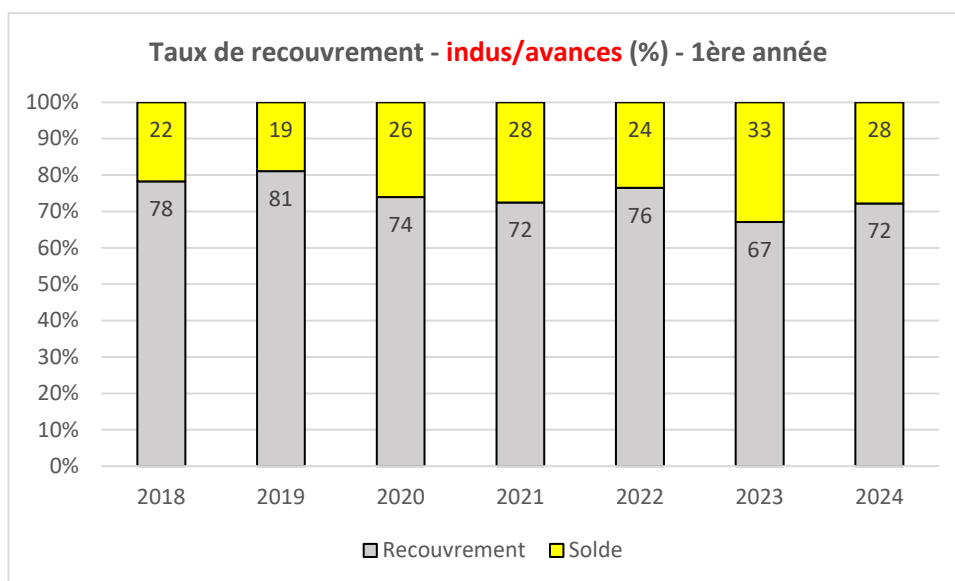


Malgré la très nette croissance des aides à recouvrer (de 1,66 millions € en 2018 à 2,46 millions € en 2024 – graphique de gauche), le **taux de recouvrement durant la première année reste relativement stable à +/- 70%** (graphique de droite).

Une majorité d'aides est remboursée par les usagers au moyen d'une ventilation de l'aide, qui se poursuit tout au long de la période où l'utilisateur émarge au RIS. Cette méthode explique la stabilité du taux de recouvrement dans l'année de l'octroi de l'aide remboursable ou de la constatation de l'indu.

En moyenne, 30% des créances restent à recouvrer sur les exercices suivants. L'accroissement du volume total des créances sociales génère, pour un taux de recouvrement stable dans l'année de l'octroi, un déficit de trésorerie plus important d'année en année (voir point 3.4).

Remarquons que les conclusions ne sont pas les mêmes pour tous les types d'aide. Pour les **indus/avances** sur prestations sociales, par exemple, le taux de récupération dans la première année est de 72% en 2024, mais a fortement chuté par rapport à la période pré-covid, pour un **volume de créances qui a doublé** depuis (728.000€ en 2018 contre 1.449.000€ en 2024).



Pour des aides dont le remboursement est, presque par définition, étalé sur une très longue période, moyennant des échéances mensuelles de faible montant -tels par exemple les aides au logement- le taux de récupération dans la première année est nettement plus faible (+/- 30%).

5.2. Degré d'amortissement des créances sociales sur les 3 premières années (2018/2022)

Le CPAS de Saint-Gilles enregistre un nombre moyen d'utilisateurs émergeant au RIS/équivalent globalement stable⁶. Cette apparente stabilité cache un turn-over important d'utilisateurs et, de fait, un renouvellement du public aidé.

Lorsqu'un utilisateur n'est plus aidé par le CPAS, le service Recouvrement prend en charge la poursuite du recouvrement des créances encore ouvertes. L'apurement des dettes par la ventilation de l'aide n'étant plus possible, le recouvrement des créances nécessite bien plus d'investissements humains (et de coûts administratifs) et s'étale sur une période bien plus longue.

Par conséquent, le rythme de recouvrement des créances ralentit dès la 2^{ème} ou la 3^{ème} année et le nombre de mises en irrécouvrable augmente. Les différents motifs de mise en irrécouvrable sont détaillés plus loin dans cette note.

Le tableau suivant reprend, par type d'aide, le profil moyen d'amortissement des créances sociales sur les 3 premières années⁷.

DEGRE D'AMORTISSEMENT MOYEN DES CREANCES SUR LES 3 PREMIERES ANNEES 2018/2022						
Catégorie	Libellé	% du TOTAL	DCN X	SOLDE X	SOLDE X+1	SOLDE X+2
Energie		2%	100	34	13	5
	Frais d'énergie		100	39	15	6
	Aides Fonds social de l'eau		100	5	1	0
Fonds propres		10%	100	58	18	11
	Aide sociale en espèces		100	60	18	13
	Aide sociale en nature (pmt fournisseur)		100	55	17	9
Indus/avances		52%	100	24	15	11
	Indus RIS 100%		100	23	14	10
	Indus RIS 70%		100	29	19	14
Logement		12%	100	71	38	26
	Cautions locatives		100	78	48	33
	Intervention loyers		100	69	34	23
MR/MRS		13%	100	10	8	4
	Hébergement maisons d'accueil		100	60	53	0
	Hébergement MR (placements extérieurs)		100	11	7	6
	Hébergement MR (RLT)		100	4	4	0
Santé		10%	100	11	5	3
	Cotisations mutuelles		100	2	0	0
	Frais de transport		100	26	4	1
	Frais d'hospitalisation		100	15	3	2
	Frais médicaux		100	10	4	2
	Frais pharmaceutiques		100	96	93	93
TOTAL AIDES REMBOURSABLES		100%	100	30	16	11
MONTANT ANNUEL MOYEN 2018/2022 (x 1.000)			1.630	491	257	174

En moyenne, il est dressé chaque année pour un montant de 1,63 millions € de créances à recouvrer sur les utilisateurs et les différentes caisses de paiement. 491.000€ (soit 30%) restent à récupérer après la première année, 257.000€ (16%) après la deuxième année et 174.000€ (11%) après la troisième.

⁶ Voir à ce sujet les statistiques éditées sur base régulière par le Service Social Général.

⁷ Echantillon : les états de recouvrement des exercices 2018 à 2022.

Certaines créances sont amorties plus rapidement, soit parce qu'elles sont dressées à charge d'intervenants institutionnels (p.ex. les mutualités pour les soins de santé), soit parce qu'elles sont consécutives à un décès (les créances sur résidents), soit parce qu'elles ne sont pas toutes remboursées par les usagers (les subsides Energie, p.x. permettent la prise en charge des factures à rembourser par les usagers).

Les créances 'usagers' typiques (aides en espèces ou en nature, les aides logement et les indus) sont bien moins rapidement amortis, soit suite aux difficultés éprouvées par les usagers à poursuivre le remboursement après être sortis de l'aide (avec ou sans révision du plan d'apurement), soit à cause de la procédure de recouvrement impliquant de nombreuses interactions avec les débiteurs, étalées sur une longue période.

5.3. Efficience du recouvrement sur les 3 premières années et mises en irrécouvrable (2018/2022)

Le tableau suivant présente le même échantillon que ci-dessus, avec la décomposition de l'amortissement des créances selon le motif : recouvrement et mise en irrécouvrable.

EFFICIENCE DU RECOUVREMENT & MISES EN IRRECOURVABLE					
Catégorie	Evénement	X	X + 1	X + 2	CUMULE
Energie	DCN/solde reporté	100	100	100	100
	Recouvrement	66	61	46	93
	Irrécouvrable		2	11	2
	Solde	34	37	43	5
Fonds propres	DCN/solde reporté	100	100	100	100
	Recouvrement	42	68	33	87
	Irrécouvrable		2	3	2
	Solde	58	30	64	11
Indus/avances	DCN/solde reporté	100	100	100	100
	Recouvrement	76	26	20	85
	Irrécouvrable		13	8	4
	Solde	24	61	72	11
Logement	DCN/solde reporté	100	100	100	100
	Recouvrement	29	43	29	71
	Irrécouvrable		3	3	3
	Solde	71	54	68	26
MR / MRS	DCN/solde reporté	100	100	100	100
	Recouvrement	90	15	3	91
	Irrécouvrable		8	50	5
	Solde	10	77	48	4
Santé	DCN/solde reporté	100	100	100	100
	Recouvrement	89	50	28	96
	Irrécouvrable		8	10	1
	Solde	11	42	62	3
TOTAL	DCN/solde reporté	100	100	100	100
	Recouvrement	70	40	24	86
	Irrécouvrable		7	9	4
	Solde	30	52	68	11

Globalement, après 3 ans, 86% du montant dû est récupéré, 4% est mis en irrécouvrable et 11% reste à récupérer.

Le tableau illustre bien les profils divergents en fonction du type de créance : pour les **indus/avances**, le % de mise en irrécouvrable dans la 2^{ème} et 3^{ème} année est bien plus important que pour les autres types d'aides remboursables.

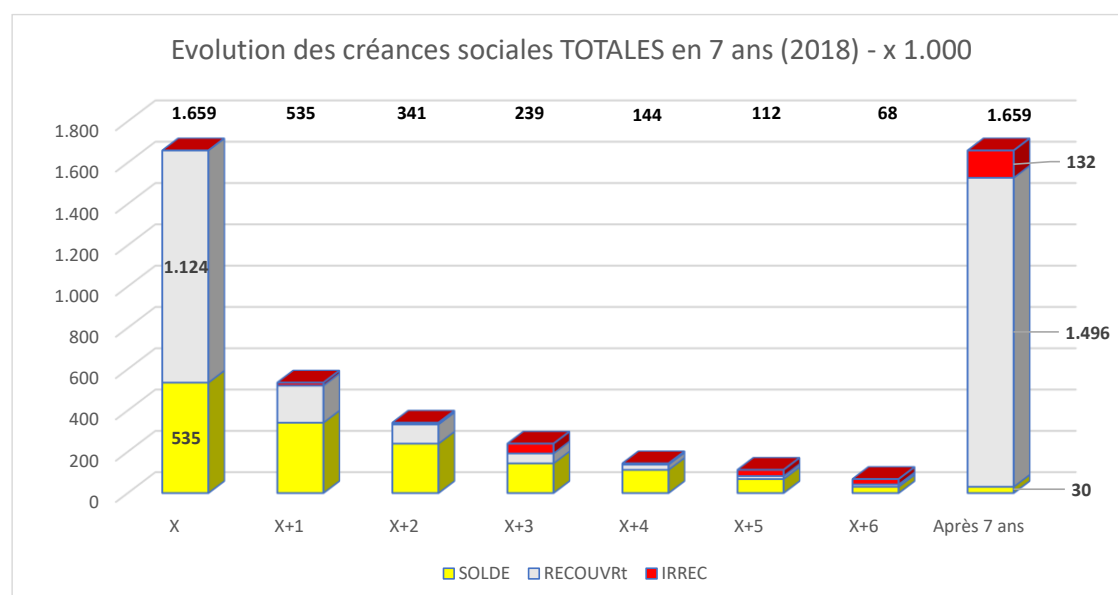
5.4. Profil d'amortissement des créances sociales sur 7 ans (échantillon 2018)

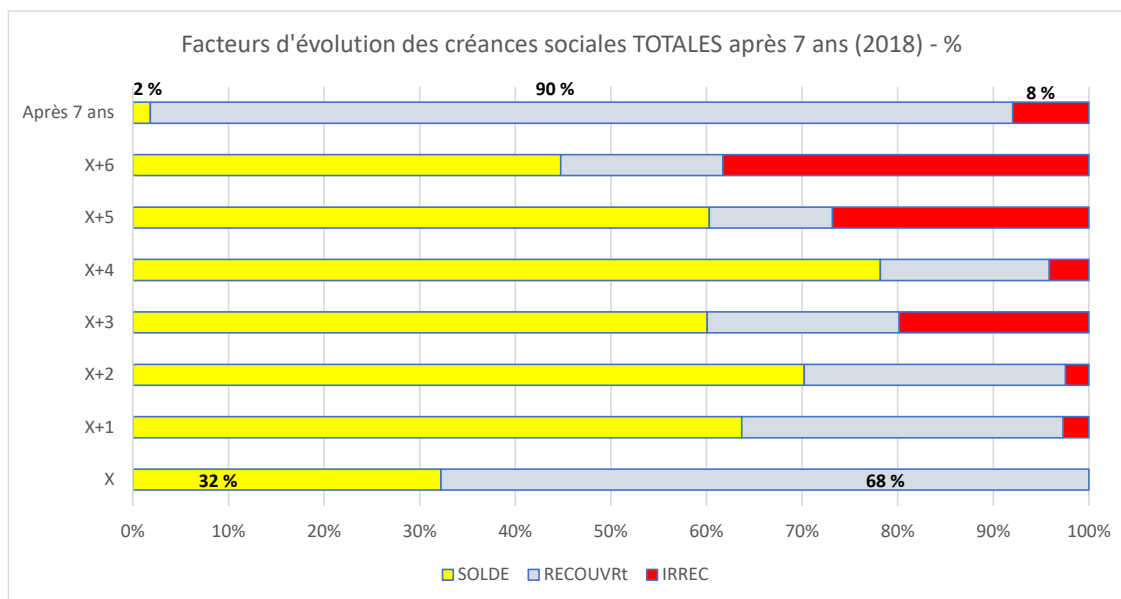
Le graphique suivant illustre combien il est compliqué, avec le passage du temps, de procéder au recouvrement des sommes dues. La mise en irrécouvrable d'une part importante de la somme ouverte devient quasi inéluctable après la troisième année.

Considérons les créances sociales totales de l'exercice 2018, soit 1.659.000€, dont 68% sont recouvrés l'année même (ligne « X » dans le graphique en page suivante). Les 32% restants -soit 535.000€- sont reportés à l'année suivante, où le taux de récupération chute fortement et une petite partie est mise en irrécouvrable (le segment rouge dans ligne « X+1 »).

On constate clairement qu'au-delà de la 3^{ème} année, le montant à récupérer est de plus en plus faible (graphique du haut) et la part d'irrécouvrables de plus en plus élevée.

Globalement, après 7 ans, 90% de la créance est recouvrée (dont 72% la première année), 8% a été considérée comme étant irrécouvrable et 2% restent encore à récupérer.





5.5. Les mises en irrécouvrable durant l'exercice 2024

76% du montant des créances mises en irrécouvrable en 2024 (soit 2.925.079,89€ au total) concernent des créances historiques parfois très anciennes sur le SPP-IS. Certaines d'entre elles remontent à 2013.

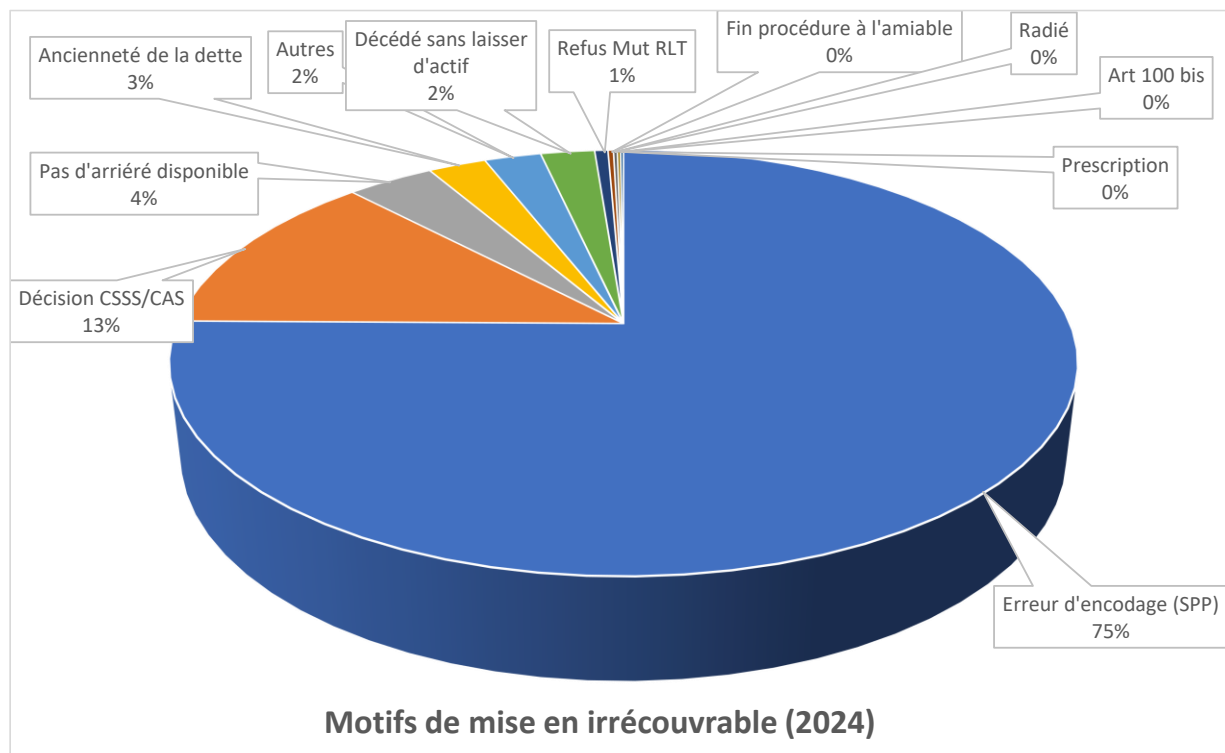
Dans les faits, une partie de ces créances n'a plus lieu d'être. Une partie des créances ouvertes sur le SPP-IS a entre-temps été perçue durant les exercices suivants (et comptabilisée à l'exercice propre, l'année de la perception).

Pour le surplus, certains exercices étant clôturés au niveau du Ministère, plus aucune recette ne sera à prévoir à l'avenir. Pour l'autre partie, il s'agit d'écritures comptables qui ont entraîné des créances erronées, dans la mesure où le taux de remboursement par le Ministère (100%) ne correspondait pas au taux de remboursement applicable en fonction du statut de l'utilisateur correspondant (70%).

Précisons qu'en regard de ces mises en irrécouvrable sur le SPP-IS, nous avons procédé aux abandons de crédit correspondants, pour autant que ces abandons n'avaient pas déjà été réalisés par le passé.

	Montant	# ER	Montant moyen/ER
Erreur d'encodage (SPP)	2.213.900	99	22.363
Décision CSSS/CAS	373.769	142	2.632
Pas d'arriéré disponible	109.180	33	3.308
Ancienneté de la dette	72.613	133	546
Autres	71.048	74	960
Décédé sans laisser d'actif	67.609	116	583
Refus Mut RLT	16.644	9	1.849
Fin procédure à l'amiable	6.811	12	568
Radié	4.853	8	607
Art 100 bis	4.031	69	58
Prescription	3.715	7	531

Exception faite des corrections d'écritures mentionnées plus haut, les différents motifs de mise en irrécouvrable sont listés dans le tableau ci-dessus. L'importance relative de chacun de ces motifs ne varie que très peu par rapport à 2023.



6. Les investissements et la dette

6.1. Les investissements et le financement des investissements

En 2021, les dépenses d'investissement purs s'élèvent à plus de 7 millions € et sont quasi intégralement financées au moyen de nouveaux emprunts (6,969 millions €).

La plus grosse part des dépenses d'investissement concerne la finalisation de la rénovation de la maison de repos. Celle-ci étant à présent achevée, le volume d'investissement devrait, exception faite des quelques dernières factures relatives à la RLT qui nous parviendront en 2025, revenir à un niveau plus modeste à l'avenir.

(comptes, x 1.000€)	2019	2020	2021	2022	2023	2024	% 19-24
Administration générale	914	514	327	854	435	374	
Patrimoine privé	25	0	8	1.468	310	170	
RLT & séniorie	328	327	532	653	717	6.477	
Autres	3	114	198	0	72	18	
Dépenses d'investissement	1.270	955	1.065	2.974	1.533	7.038	41%

6.2. La dette du CPAS

Sous l'impulsion des investissements immobiliers de 2024, la dette à long terme du CPAS a fortement augmenté en 2024, pour atteindre 28,4 millions €.

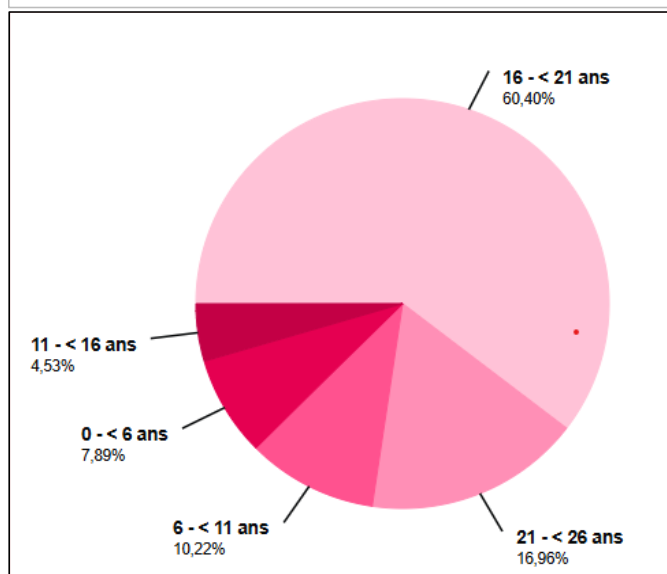
Ces nouveaux emprunts à long terme généreront des charges d'intérêt et des remboursements d'emprunts considérables à l'avenir : la part de la dette venant à échéance en 2025 s'élève à 1,964 millions €, en augmentation de 422.000€ par rapport à 2024.

Les charges d'intérêt augmentent, même si la croissance du coût net de la dette reste mesurée (1,95%), grâce à une gestion efficace des ouvertures de crédit par le passé et des opérations de consolidation immédiate des nouveaux prêts et de gestion active de la dette historique menées dans le 2^{ème} semestre 2024 qui, ensemble, permettent de comprimer l'effet de la hausse des taux sur les nouveaux prêts de 2023/2024.

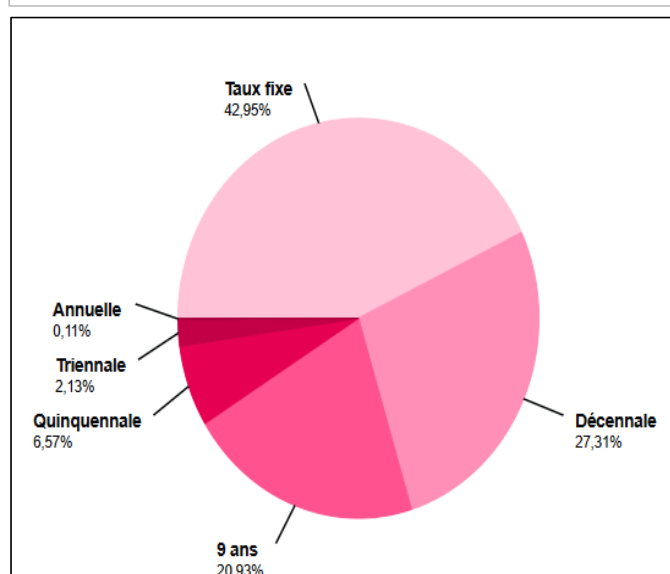
(comptes, x 1.000€)	2019	2020	2021	2022	2023	2024	% 19-24
Dette long terme à charge du CPAS	21.831	22.662	21.906	21.812	21.620	26.437	4%
Dette d'investissement à C.T. à charge du CPAS							
Remboursement périodique des emprunts	251	288	281	256	288	314	5%
Remboursement anticipé d'emprunts	0	0	0	0	0	0	
Amortissement d'emprunts venant à échéance l'ex. suivant	1.616	853	1.612	1.677	1.542	1.964	4%
Dette totale du CPAS au 31.12	23.448	23.514	23.519	23.488	23.163	28.402	4%
Charges financières payées	118	119	158	181	344	452	31%
Coût moyen de la dette	0,51%	0,51%	0,67%	0,77%	1,46%	1,95%	

Signalons, finalement, la structure très équilibrée du portefeuille d'emprunts, à la fois en termes de durée (graphique de gauche) qu'en termes d'exposition aux risques de révision (graphique de droite).

Portefeuille d'emprunts: éclatement par durée résiduelle



Portefeuille d'emprunts: éclatement par fréquence de révision des taux

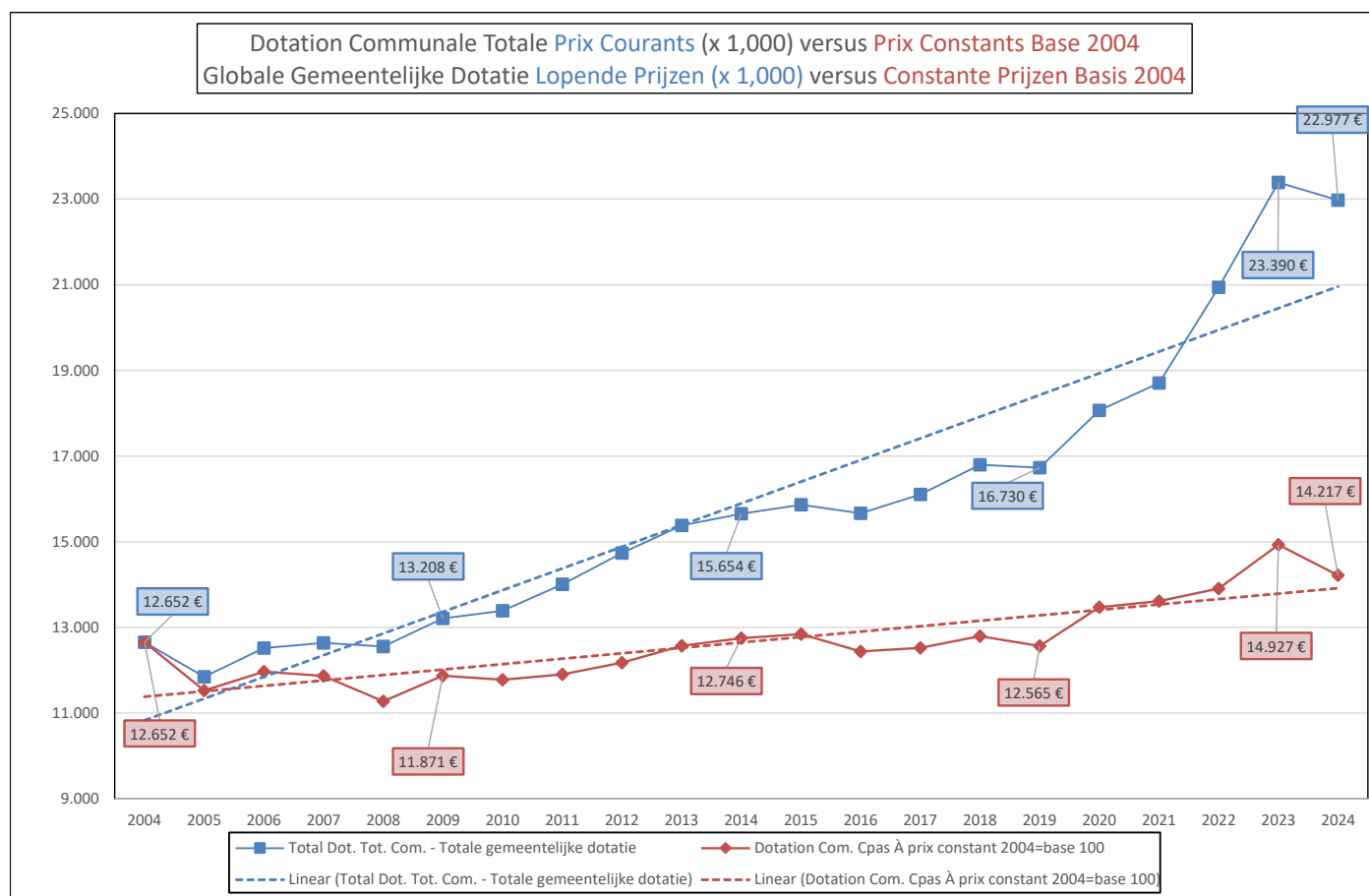


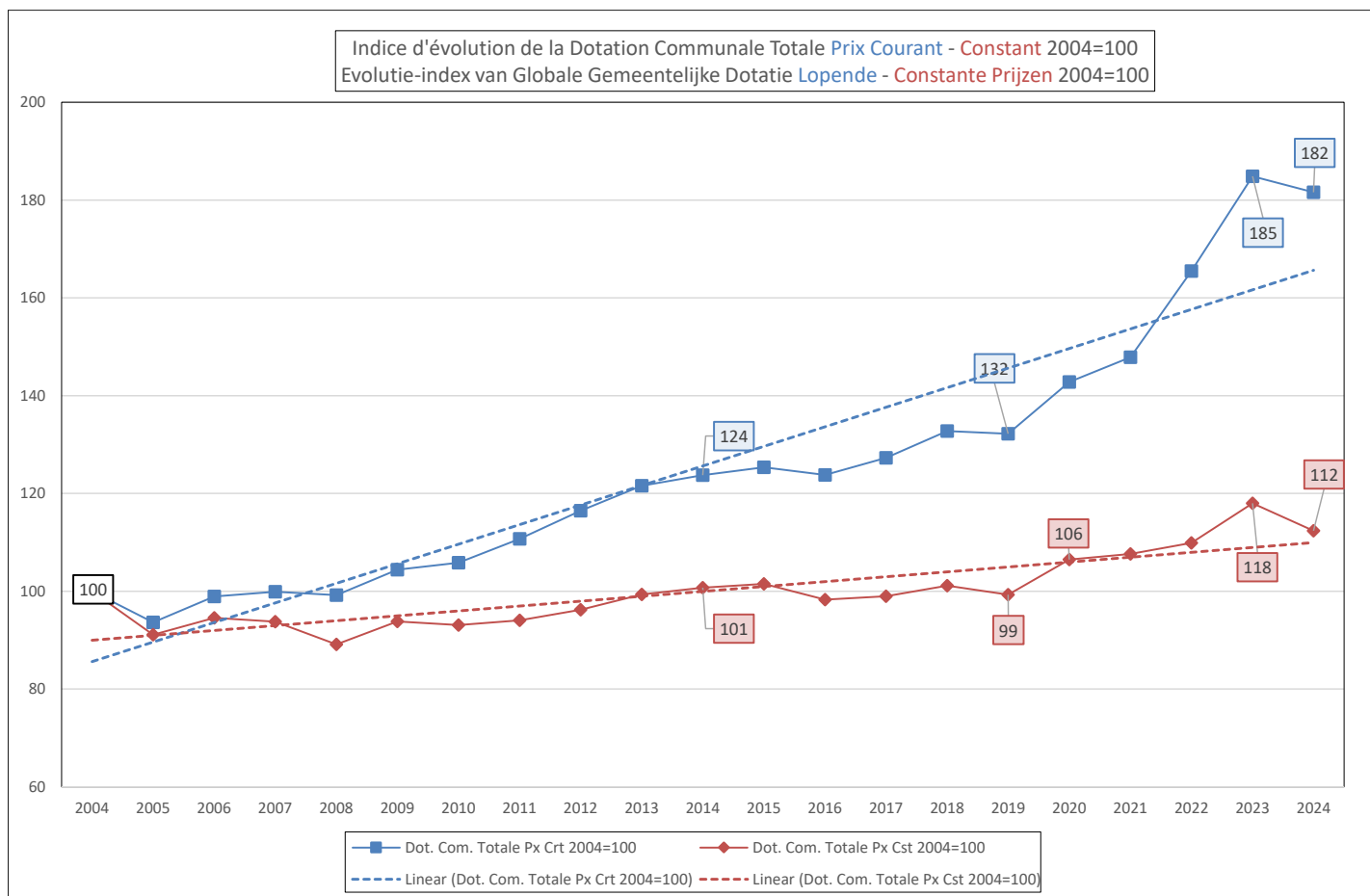
7. Une dernière mise en perspective : la dotation communale

Les graphiques suivants illustrent l'évolution de la dotation communale sur 20 ans, à la fois en chiffres nominaux (c.à.d. les montants repris dans les comptes annuels) et en évolution réelle (c.à.d. en éliminant les effets de l'inflation).

Le deuxième graphique reprend ces mêmes notions, sous forme d'indice (2004 = 100).

En résumé, la croissance de la dotation communale de 12,652 millions € en 2004 à 22,977 millions € aujourd'hui (+ 82% en nominal) correspond à une **croissance de 12% en chiffres réels**.

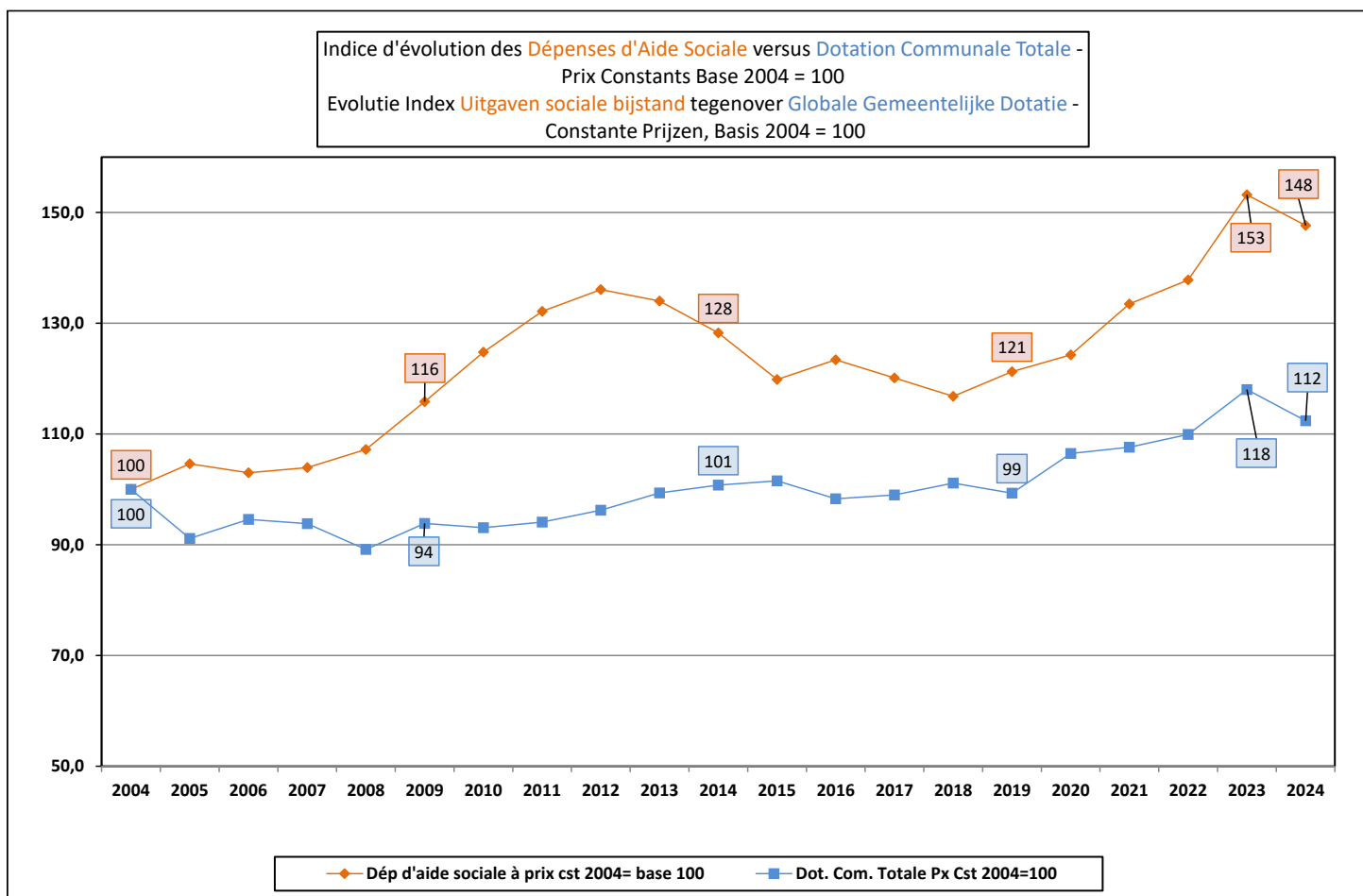




L'intérêt réel de l'exercice est de mettre en parallèle l'évolution de la dotation communale et celle des dépenses d'aide sociale (dépenses de la fonction 8320) sur une longue période, en 'effaçant' l'effet de volume.

En effet, les charges d'aide sociale étant nettement plus élevées que la dotation communale, une croissance de 1 million de dotation communale sera proportionnellement plus élevée qu'un même accroissement de l'aide sociale. Il devient alors fort compliqué d'estimer dans quelle mesure l'injection de moyens communaux est en concordance avec l'évolution des besoins de la population à couvrir par la politique sociale du CPAS.

L'utilisation d'un indice de croissance faisant référence à un même point de départ permet de pallier à ce problème d'interprétation.



À la lecture du graphique, force est de constater que, en termes réels, l'apport de la commune dans le financement du CPAS (+ 12% en 20 ans) enregistre une croissance nettement inférieure à celle des charges d'aide sociale (+ 48% en 20 ans).

8. Conclusion générale

L'exercice 2024 est clôturé sur un résultat comptable de -2.475.905,32€ et conduit à une majoration de la dotation communale de 1.207.143,91€ tenant compte de la variation du fonds pour créances aléatoires.

Le déficit comptable s'explique pour une part substantielle par les opérations de nettoyage conséquentes sur les exercices antérieurs.

Dans une très large mesure, les phénomènes qui influencent l'exercice 2024 sont à considérer comme un retour d'effet par rapport au compte 2023 qui était, quant à lui, largement bénéficiaire.

En 2023, de nombreux abandons de crédit ont été actés sans réaliser le nettoyage correspondant dans les droits à la recette sur les exercices clos. Le compte 2024 présente l'image 'miroir' de ce nettoyage sélectif.

Le compte 2024 intègre des mises en irrécouvrable de comptabilisations de recettes de (E)RIS erronées par rapport au taux de récupération à l'Etat, pour un montant de 444.696,82€ -montant qui avait déjà été identifié en amont de la clôture du compte 2023.

La part non utilisée du subside REDI de 2023 devra être remboursée au SPP-IS. Ce montant de 340.677,34€ n'a pas été provisionné en 2023, ce qui donne lieu à une écriture de rattrapage en 2024.

Le résultat d'exploitation s'élève à -413.904,92€, prélèvements inclus.

Si l'on exclut le prélèvement effectué pour le remboursement du subside REDI de 2023, le résultat d'exploitation spécifiquement allouable à l'exercice 2024 s'élève à -53.227,58€.

Si l'on immunise le déficit d'investissement⁸, **ce déficit correspond à 0,25% de la dotation communale 2024.**

Derrière ce chiffre, rassurant en apparence, se cache toutefois une réalité financière complexe et peu encourageante par rapport à l'avenir.

La large base de coûts mise en place dans l'exécution de la politique sociale du Centre, est portée par les dépenses d'aide sociale nécessaires pour répondre aux besoins des usagers -dont l'octroi du revenu d'intégration qui n'est que partiellement financé par l'Etat et qui génère, à lui seul, un coût de 6,16 millions €, soit plus d'un quart de la dotation communale !- et les charges salariales y associées, sont deux facteurs pleinement exposés aux risques d'indexation automatique à chaque dépassement de l'indice-pivot. Soit 86% du budget de dépenses du CPAS.

En termes de recettes, le CPAS s'avère fort dépendant de subsides fédéraux et régionaux afin de financer une bonne partie de son activité. La mise en péril de la pérennité de ces financements par les autorités fédérales et régionales aura un impact direct et conséquent sur la manière dont le CPAS pourra exécuter sa mission dès 2025.

⁸ Résultat à l'investissement = -1.310.910,62€ et dotation communale = 22.977.057,78€.