



Compte 2016

Rapport d'analyse

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

Thibaut Stevens

Receveur

Le 15 avril 2017.

1. Contexte et tendances générales

L'exercice 2016 du CPAS a été marqué par une forte intensification de la problématique sociale, tant sur le territoire de Woluwe-Saint-Lambert que sur le plan international.

En termes d'évolutions sociales, le Centre reste confronté à une nouvelle forte augmentation du public qui le sollicite, avec une **augmentation de 8 % par rapport à 2015**. Cette augmentation touche à présent toutes les catégories d'aide de manière significative.

Nature de l'aide/an	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Intégration sociale	995	1030	1060	1212	1316	1407	1466
Equivalent Intégration sociale	206	227	206	196	184	156	148
<i>DOUBLON DIS ERI</i>	6	4	12	8	16	20	17
Autres aides sociales	449	468	483	572	584	743	885
<i>ILA</i>	37	41	37	39	46	46	88
Totaux	1.650	1.725	1.749	1.980	2.084	2.306	2.499
<i>Evolution</i>	7%	5%	1%	13%	5%	11%	8%

Sources : Tableau croisé dynamique données NHSocial

Ce tableau mesure l'évolution du nombre de personnes ayant bénéficié, au moins une fois dans l'année, soit du revenu d'intégration, soit de l'aide sociale équivalente, soit uniquement et à l'exclusion des deux types d'aides précédemment cités, d'une autre aide sociale (Frais médicaux, paiement factures ...)

Le public des bénéficiaires de l'aide sociale équivalente au revenu d'intégration continue, quant à lui, de diminuer. Une des raisons principales semble être le suivi rigoureux par l'Office des Etrangers des personnes s'installant dans le cadre d'un regroupement familial.

Concernant les aides sociales, en augmentation de près de 20%, elles concernent majoritairement les aides au logement (garanties locatives, eau, énergie, ...) et les frais médicaux. Le nombre d'usagers en adresse de référence au CPAS augmente également de manière considérable (179 en 2016 contre 124 en 2015). L'octroi de cartes MEDIPRIMA concerne 350 personnes en 2016 contre 281 en 2015 (dont l'ILA pour 40 personnes).

L'augmentation proportionnelle la plus importante est le public hébergé par l'ILA. Deux causes en sont à la base : le nouveau public accueilli générant un turn-over plus important et l'augmentation du nombre de places suite à l'extension du service : 46 en 2015 et 88 en 2016.

L'intensification de la crise migratoire a conduit, non seulement au doublement de la capacité de notre Initiative Locale d'Accueil (ILA) et au renforcement des équipes consacrées à cette activité, mais également à la location d'appartements supplémentaires pour une période transitoire de quelques années, dans l'attente de la transformation en logements de l'immeuble de bureaux situé au Gulledele 98 et acquis par le CPAS en 2016 à cette fin.

Par ailleurs, le CPAS a poursuivi la gestion des suites des événements intervenus en 2014, lors de la cession à Erasme de l'Hôpital de Revalidation Gériatrique (HRG) et du démantèlement de l'ASBL Wolu-Social qui s'en est suivi.

Courant 2016, le CPAS a effectué une injection de moyens considérables dans l'ASBL –devenue une coquille vide- en vue d'équilibrer sa trésorerie et de faciliter sa mise en liquidation.

La gestion du Centre à proprement parler a été marquée par un renforcement de la rigueur budgétaire à tous points de vue : gestion du personnel orientée sur la professionnalisation, maîtrise des frais de fonctionnement, amélioration des procédures de recouvrement,... ceci dans le cadre d'un monitoring budgétaire permanent.

2016 a vu les équipes sociales et financières du CPAS se préparer à la migration des logiciels social et comptable vers de nouveaux outils plus performants et qui permettront une meilleure gestion encore des dossiers sociaux et des finances du Centre.

En amont de cette migration informatique intervenue au 1^{er} janvier 2017, les équipes financières ont effectué une vaste opération de nettoyage des crédits reportés des exercices antérieurs à 2016 et des comptes d'attente. Cette opération explique la forte diminution du fonds pour créances aléatoires qui viendra, en plus du boni enregistré au compte 2016, diminuer la dotation communale 2017.

2. Synthèse du compte

Le compte 2016 du CPAS se clôture par un **excédent global de 887.736,23€**.

Il s'agit d'un résultat cumulé tenant compte tant des opérations relatives à l'exercice propre de 2016 que celles relatives aux exercices antérieurs.

Ce résultat se décompose comme suit :

- résultat comptable de l'exercice 2016 (droits constatés 2016 – engagements 2016) : - 55.584,86€ ;
- le solde comptable cumulé des exercices antérieurs à 2016 : + 140.058,91€;
- le solde des opérations relatives aux exercices antérieurs (crédits abandonnés – recettes irrécouvrables) : - 7.905,59€
- la variation du fonds pour créances aléatoires : + 811.167,77€.

L'analyse comprise dans les pages suivantes apporte des éclaircissements relatifs aux évolutions financières qui ont caractérisé l'exercice 2016.

Nous attirons votre attention sur le fait que la notion de « résultat » telle qu'utilisée ci-dessus a trait au résultat global du CPAS qui donne lieu à un correctif budgétaire et, mécaniquement, à un ajustement (en plus ou en moins) de la dotation communale pour un montant équivalent.

Ce résultat couvre en réalité deux notions :

- un résultat comptable, qui découle entre autre de la différence entre les aides payées et le pourcentage d'intervention de l'état dans le financement de ces aides (entre 65% et 100%, selon les cas) ;
- un résultat de trésorerie, entre autres via l'alimentation d'une provision pour créances aléatoires (ou une reprise de celle-ci). Celle-ci vient en diminution (resp. majoration) du résultat du compte et augmente (resp. diminue) la dotation communale sans pour autant éteindre les créances en question.

Dans les pages qui suivent, la notion de « résultat » utilisée a trait au résultat du CPAS à **l'exclusion de la variation du fonds pour créances aléatoires**.

Une remarque quant à la lecture des tableaux : les colonnes « % » en rouge indiquent un taux de croissance annuel moyen sur la période 2013/2016 alors que la colonne « % 15-16 » indique l'augmentation proportionnelle du montant en question entre les comptes 2015 et 2016.

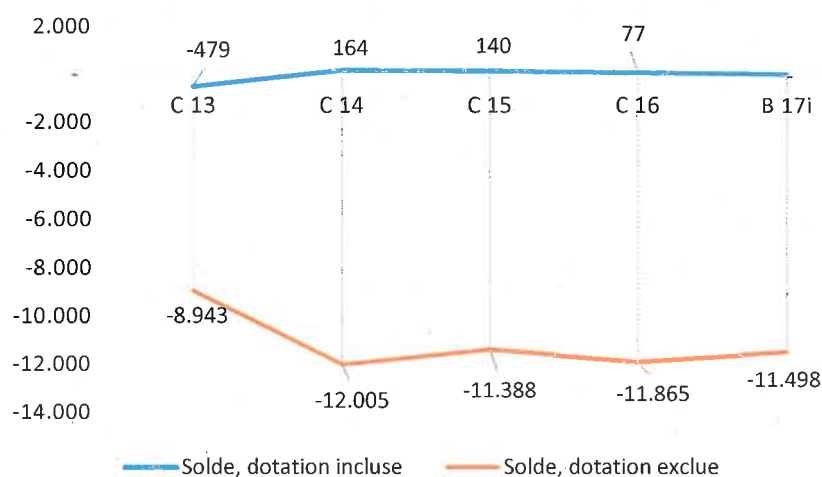
3. Synthèse générale

3.1. Evolution du résultat du CPAS

Le boni du compte s'élève à 76.568,46€. Il s'agit du troisième excédent budgétaire successif après l'important déficit enregistré en 2013.

Si l'on **exclut la dotation communale**, le déficit du CPAS se creuse à nouveau par rapport à 2015, passant de 11,39 millions € à 11,87 millions €. Cette évolution s'explique par l'impact du résultat du compte 2015 plus faible que le résultat de 2014 (résultat de -113.719,76€ contre -27.792,04€ en 2014), tant sur la dotation communale que sur le résultat reporté et intégré au compte 2016 du CPAS, que sur la forte augmentation des charges d'aide sociale qui se sont manifestés depuis fin 2015 et qui ont nécessité, courant 2016, une modification budgétaire entraînant une majoration substantielle de la dotation communale.

Evolution du déficit du CPAS (x 1.000) - hors var. créances aléatoires



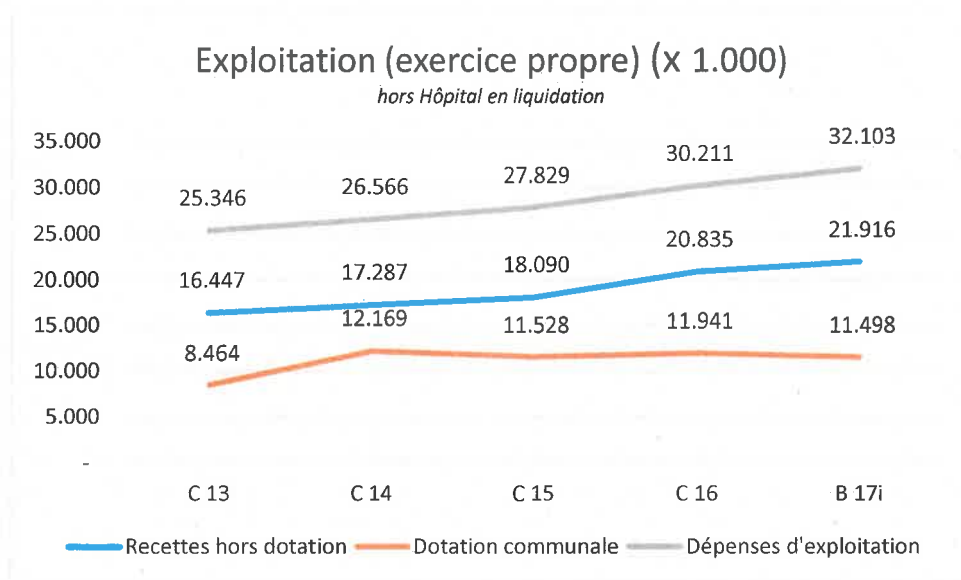
	C 13	C 14	C 15	C 16	B 17i
Exploitation	-7.828	-10.506	-13.760	-10.842	-9.961
Investissement	-1.115	-1.499	2.372	-1.023	-1.537
Solde	-8.943	-12.005	-11.388	-11.865	-11.498

Les chiffres présentés dans l'analyse suivante sont apurés, par rubrique économique, des chiffres relatifs à l'intégration de l'Hôpital de Revalidation Gériatrique dans les livres du CPAS (2015) afin de permettre la comparaison avec les exercices historiques.

3.2. Evolution du budget d'exploitation

L'écart entre les recettes et les dépenses d'exploitation se stabilise depuis 2014. Hors dotation communale, cet écart s'élevait à 9,279 millions € au compte 2014 pour augmenter à 9,740 millions € au compte 2015 et revenir à 9,376 millions € en 2016.

Le déficit d'exploitation se résorbe de 9,4% par an en moyenne sur les 4 derniers exercices.



	C 13	C 14	C 15	C 16	%	% 15-16	B 17i
Ecart R/D d'exploitation	-436	2.890	1.788	2.566	-280,5%	43,5%	1.311
Ecart excl. dotation	-12.605	-9.279	-9.740	-9.376	-9,4%	-3,7%	-10.187

(*) recettes et dépenses de la fonction 8729 Hôpital en liquidation non repris

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

	C 13	C 14	C 15	C 16	%	% 15-16	B 17i
Prestations	3.817	3.478	3.357	3.502	-2,8%	4,3%	3.943
Dotation communale	8.464	12.169	11.528	11.941	12,2%	3,6%	11.498
FSAS	430	428	457	457	2,0%	0,0%	460
Autres transferts	12.193	13.305	14.201	16.797	11,3%	18,3%	17.438
Produits financiers	7	76	76	80	126,5%	4,9%	75
Total	24.910	29.456	29.618	32.776	9,6%	10,7%	33.414
Total hors dotation	16.447	17.287	18.090	20.835	8,2%	15,2%	21.916

(*) recettes et dépenses de la fonction 8729 Hôpital en liquidation non repris

Hors dotation communale, les recettes enregistrent une croissance de 15,2% par rapport au compte 2015. Toutefois, la majeure partie de cette croissance s'explique par l'augmentation des 'autres transferts', parmi lesquels les interventions de l'Etat dans le paiement du RIS, certes majorées de 5% depuis le 1^{er} juillet 2014, mais qui ne s'élèvent toujours qu'à une fraction de l'augmentation de ces dépenses, le solde restant à la charge intégrale du CPAS.

La diminution des recettes de prestation en 2015, découlant de la fermeture du Relais au 01.04.2015 (-190.000€ de recettes) et de la disparition de la refacturation des services fournis par les services du Home pour l'Hôpital (-200.000€), a été compensée en 2016.

L'augmentation des recettes de prestation concerne majoritairement

- le Home, suite à l'indexation désormais annuelle du prix de journée et l'effet sur le plein exercice 2016 de l'augmentation de ce même prix en 2015 ;
- le service d'aide à domicile et l'Antenne Andromède, qui voient augmenter les contributions des clients et habitants ;
- les entreprises utilisatrices de travailleurs Art. 60, suite principalement à l'intégration dans le compte 2016 de droits à la recette non enregistrés les exercices précédents.

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

	C 13	C 14	C 15	C 16	%	% 15-16	B 17i
Personnel	5.743	6.373	11.535	11.716	26,8%	1,6%	12.148
Fonctionnement	2.305	3.677	4.378	4.594	25,9%	5,0%	4.740
Redistribution	16.854	16.097	11.488	13.473	-7,2%	17,3%	14.674
Charges financières	444	419	428	427	-1,3%	-0,4%	540
Total	25.346	26.566	27.829	30.211	6,0%	8,6%	32.103

(*) recettes et dépenses de la fonction 8729 Hôpital en liquidation non repris

Les charges de personnel augmentent sensiblement en 2015 en raison des mouvements de personnel intervenus au CPAS (intégration du personnel ex-Wolu-Social et prise en charge des péculés de sortie suite à la diminution de certains effectifs), mais également, de manière non négligeable, par la hausse du coefficient de responsabilisation de l'ONSS-APL. En 2016, la baisse de ces mêmes dépenses est liée à la comptabilisation correcte des charges sociales des travailleurs Art. 60 et à une baisse de ces charges à la maison de repos.

Les charges de fonctionnement restent très maîtrisées et diminuent de plus de 500.000€ -tant par rapport au compte 2015¹ que par rapport au budget 2016- et ce grâce à un travail de fond sur la maîtrise des coûts, notamment en matière d'IT et de téléphonie, d'énergies ou encore de frais purement administratifs.

En 2016, les dépenses de redistribution représentent 44% des dépenses d'exploitation totales du CPAS contre 60% précédemment. En cause, l'intégration du personnel nursing (anciennement Wolu-Social) au sein du CPAS en 2015. Depuis 2014 et la reprise des services facilitaires de l'ASBL Wolu-Social par Wolu-Facilities, les coûts facturés au CPAS sont repris en charges de fonctionnement en lieu et place d'une dotation à l'ASBL.

Le tableau repris en point 3.5 illustre la découpe des dépenses d'exploitation après la 'correction' historique de la dotation à Wolu-Social (réallocation de la dotation en charges de fonctionnement) et permet au lecteur de se faire une meilleure idée de l'évolution des

¹ Charges de fonctionnement compte 2015, fonction 8729 incluse : 5.128.690,20 €.

différentes catégories de dépenses. A noter que la croissance des dépenses de fonctionnement est partiellement liée à la croissance des aides sociales (frais de courrier).

3.5. Evolution des dépenses d'exploitation après correction de l'effet "Wolu-Social" (5.871.000€ au compte 2013 et 4.334.401,15€ au compte 2014).

	C 13	C 14	C 15	C 16	%	% 15-16	B 17i
Personnel	5.743	6.373	11.535	11.716	26,8%	1,6%	12.148
Fonctionnement 'corrigé'	8.176	8.011	4.378	4.594	-17,5%	5,0%	4.740
Redistribution 'corrigé'	10.983	11.763	11.488	13.473	7,0%	17,3%	14.674
Charges financières	444	419	428	427	-1,3%	-0,4%	540
Total	25.346	26.566	27.829	30.211	6,0%	8,6%	32.103

(*) recettes et dépenses de la fonction 8729 Hôpital en liquidation non repris

La 'correction' des flux financiers à destination de l'ASBL Wolu-Social met en exergue la forte augmentation des dépenses de redistribution –principalement sociales, en hausse de 17,3% en 2016.

Les charges financières se stabilisent suite à l'arrêt du recours aux avances de trésorerie et à l'extrême faiblesse des taux d'intérêt.

L'impact de l'augmentation de la dette du CPAS (voir point 3.9) ne se fera ressentir qu'en 2017.

3.6. Dépenses nettes par fonction

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.

	C 13	C 14	C 15	C 16	%	% 15-16	B 17i
Administration générale	1.346	1.870	1.712	1.930	12,8%	12,8%	2.341
Patrimoine privé	3	-97	-40	9	43,8%	-121,8%	20
Services généraux	231	207	104	98	-24,9%	-6,5%	101
Aide sociale	3.696	3.593	3.620	4.118	3,7%	13,7%	5.018
Maisons de repos	2.169	2.093	2.797	2.192	0,4%	-21,6%	2.136
Centre de services communs	87	139	64	145	18,6%	125,0%	70
ILA	-27	3	39	168	-283,4%	329,5%	121
Aides familiales & seniors	468	612	491	400	-5,1%	-18,5%	683
Repas à domicile	89	88	120	145	17,6%	21,0%	151
Réinsertion professionnelle	479	379	412	351	-9,9%	-15,0%	443
Charges personnel Art 60	335	561	562	350	1,4%	-37,8%	30
Médiation de dettes	111	86	85	60	-18,6%	-29,6%	90
Maisons cure/convalescence	193	326	250	83	-24,7%	-67,0%	63
Logements personnes âgées	170	42	51	0	-89,9%	-99,7%	51
Hôpital en liquidation	0	0	2.691	-28			-147

(*) recettes et dépenses générales, FSAS, avances, pensions alimentaires non reprises dans le tableau

Ce tableau appelle plusieurs commentaires :

- le déficit du **Home** a augmenté en 2015 suite à la disparition des charges refacturées à l'Hôpital et à une adaptation de la méthodologie de refacturation (interne) des frais administratifs généraux. Cet effet est en grande partie compensé en 2016, suite à l'augmentation des recettes de prestation, à l'optimisation INAMI et à la maîtrise des charges de fonctionnement.
- La forte progression des charges nettes **d'aide sociale** découle de la non-reconduction en 2016 de recettes one-shot perçues en 2015 (le subside relatif à la prise en charge des effets de la réforme du chômage), mais également de la forte croissance du nombre de bénéficiaires du RIS, dont le coût est partiellement à charge du CPAS.
- La refacturation par Wolu-Facilities d'un ETP du service technique dédié à l'**ILA** et l'intégration à la fonction des coûts liés à l'achat du Gulledelle 98 donnent lieu à une croissance des charges nettes de ce service. La fonction budgétaire a toutefois été équilibrée par un prélèvement sur le fonds de réserve ILA.
- L'**ISP** (en ce compris les charges Art. 60) enregistre un déficit réduit, d'une part lié à la comptabilisation correcte des charges sociales et d'autre part, de par le maintien d'un subside qui devra être partiellement mis en irrécouvrable. Faute d'informations précises à la clôture du compte, le subside est maintenu dans les chiffres et provisionné par ailleurs. L'intégration en 2016 de droits à la recette des exercices précédents n'est pas étranger non plus à la réduction du déficit.
- L'augmentation du déficit de la **Colline** est directement liée au licenciement de la responsable du service courant 2016.
- L'**Antenne Andromède** présente un équilibre au compte. Celui-ci est dû à l'enregistrement d'un subside MARIBEL à la fonction, conjuguée à la maîtrise des charges de fonctionnement. L'admission à la retraite de l'ancienne responsable du service en 2015 a également contribué à comprimer les coûts de personnel en 2016.
- Notons, finalement, la réduction des charges nettes relatives au **Relais** (maisons de cure et de convalescence) suite à la fermeture de ce dernier au 31 mars 2015. Les charges qui apparaissent en 2016 découlent du développement du plan de construction d'un nouveau service.

3.7. La variation 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 incertaine. 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 correct dans l'attente du recouvrement de la créance. Le recouvrement futur d'une telle créance viendra alors diminuer la provision constituée au préalable et ainsi diminuer la dotation communale.

Le montant total de la provision s'élève à 1.340.952,99€ et se décompose comme suit :

- 568.116,48€ concernent les créances de plus de cinq ans qui doivent être provisionnées à 100% ;
- 138.356,56€ concernent le solde des créances qui font l'objet d'un remboursement échelonné et qui doivent également être provisionnées à 100% ;

- 3.986,31€ concernent des créances en remboursement des avances datant de plus de 3 ans et qui doivent être provisionnées à 100% ;
- 630.493,64€ concernent la provision à concurrence de 10% des créances datant de moins de 5 ans.

A la clôture du compte 2015, une provision de 2.152.120,76€ avait déjà été constituée, il y a lieu d'acter **une reprise de provision de 811.167,77€** pour 2016, à acter au budget 2017.

Cette reprise de provision s'explique par deux phénomènes :

- Le 'nettoyage' des créances et dettes relatives aux exercices clos, effectué en préparation à la migration de logiciel comptable. Si ce travail s'avère relativement neutre sur le plan comptable (495.722,91€ d'irrecouvrables contre 487.817,32€ d'abandons de crédit), le fait d'acter comme irrecouvrables de très anciennes créances les fait disparaître du calcul du fonds pour créances aléatoires. Tout à fait logiquement, la commune récupère la trésorerie qu'elle a avancé au CPAS pendant des années dans ce cadre ;
- L'ASBL Wolu-Social a remboursé au CPAS le fonds de roulement que celui-ci lui a consenti à la constitution de l'ASBL en 1993 (355.165,68€). Une créance, mathématiquement considérée comme aléatoire à 100% car plus ancienne que 5 ans, n'est évidemment plus reprise dans le calcul du fonds dès lors qu'elle est recouvrée.

3.8. Les investissements et le financement des investissements

En 2016, les dépenses d'investissement pures s'élèvent à 6.909.390,42€ (contre 322.717,16€ en 2015 et 325.491,54€ en 2014), financées au moyen d'emprunts et par des prélèvements. Les principaux investissements concernent l'ILA et comprennent l'acquisition du bâtiment Gulledelle 98 et l'ameublement des nouveaux appartements pris en location dans le cadre de l'extension du service. Ces deux investissements seuls s'élèvent à 6.305.466,09€.

3.9. La dette

La dette à long terme du CPAS a considérablement augmenté en 2016 : + 52,16%.

Deux phénomènes expliquent cette évolution : d'une part, la conclusion d'un emprunt de consolidation en financement de la prise en charge du déficit de l'ASBL Wolu-Social préalablement à sa mise en liquidation (emprunt de 1.490.110,70€) et d'autre part, le financement de l'acquisition du bâtiment situé au Gulledelle 98 (emprunt de 6.278.038,40€).

Le coût moyen de la dette, quant à lui, continue à baisser suite à l'évolution favorable des taux, le moindre recours aux avances de trésorerie et à l'effet durable des opérations de gestion active de la dette menées courant 2014.

	C 13	C 14	C 15	C 16	%	% 15-16
Dettes long terme à charge du CPAS	12.010.691,52	11.373.004,43	14.603.843,40	22.221.286,43	22,76%	52,16%
Dettes d'investissement à C.T. à charge du CPAS						
Remboursement périodique des emprunts	219.280,66	226.983,71	279.482,99	297.287,65	10,68%	6,37%
Remboursement anticipé d'emprunts	0,00	0,00	0,00	0,00		
Amortissement d'emprunts venant à échéance l'ex. suivant	789.591,27	810.835,18	946.453,04	912.716,22	4,95%	-3,56%
Intérêt des emprunts	166.191,14	148.642,22	153.457,87	140.414,60	-5,46%	-8,50%
Dettes totales du CPAS au 31.12	12.229.972,18	11.599.988,14	14.883.326,39	22.518.574,08	22,57%	51,30%
Charges financières payées (*)	444.303,13	418.511,06	430.597,13	430.724,35	-1,03%	0,03%
Coût moyen de la dette	3,63%	3,61%	2,89%	1,91%		

3.10. La constitution de provisions pour risques et charges

Le résultat comptable de l'exercice (boni de 76.568,46€ avant variation du fonds pour créances aléatoires) inclut des opérations de prélèvement. Parmi celles-ci, la constitution de provisions pour risques et charges.

Ces provisions sont destinées à lisser en 2017 l'impact financier de charges qui sont extrêmement probables quant à leur incidence (c.à.d. que le CPAS devra les payer avec quasi-certitude ou avec certitude) et/ou quant à leur montant.

Les provisions ainsi constituées sont destinées, entre autres, à

- assurer l'équilibre au budget initial 2017 qui avait, à l'origine, intégré la provision « SPP » constituée en 2015 (solde de 167.825€). Ainsi, les régularisations futures en rapport avec le RIS/ERIS n'exposeront plus le CPAS au risque de devoir faire un appel à la dotation communale pour les absorber ;
- financer la capitalisation des charges relatives aux anciens travailleurs prépensionnés de Wolu-Social, repris par le CPAS au 01.01.2016. Ce 'one shot' permettra de clôturer le dossier des prépensionnés de l'ASBL et de s'orienter vers une liquidation totale et définitive de l'ASBL ;
- absorber la mise en irrécouvrable, en 2017, d'une partie des subsides Actiris relatifs aux travailleurs ACS et à l'insertion socioprofessionnelle. Le montant injustifié et à rembourser de ces subsides n'était pas encore connu avec exactitude à la clôture du compte 2016 ;
- acquérir des vélos électriques destinés au personnel du Centre dans le cadre de ses déplacements entre les bâtiments du CPAS (27 Rue de la Charrette, Gulledele 98 et, à l'avenir, Chaussée de Roodebeek) ;
- assurer le paiement d'un subside de fonctionnement de 20.000€ (couvrant les exercices 2016 et 2017) à l'ASBL Dimension Plus.

La constitution de ces provisions permettra d'assurer la **neutralité budgétaire de ces dépenses sur le compte 2017 et, par conséquent, sur la dotation communale.**

4. Comparatif budget / compte

Il est intéressant de déterminer le taux de réalisation du budget (initial, resp. modifié), en particulier dans un contexte où, par exemple, les dépenses d'aide sociale au sens large dépendent d'événements non maîtrisables, qui apparaissent en cours d'exercice.

Les tableaux repris ci-dessous illustrent la difficulté qu'éprouve le CPAS à estimer de manière suffisamment précise, en début d'exercice, à quel volume de dépenses s'attendre –en particulier au niveau des fonctions relatives aux différents types d'aide sociale.

Remarquons, en guise d'introduction, que la forte augmentation des dépenses d'aide sociale –et de l'octroi du revenu d'intégration en particulier- a conduit à une **majoration de la dotation communale de 327.679 €**, par voie de modification budgétaire.

L'analyse ci-dessous se limite à comparer les dépenses enregistrées au compte 2016 à celles prévues au budget **modifié** de l'exercice.

Dépenses: taux de réalisation	Budget initial 2016	Budget modifié 2016	Compte 2016	% init	% mod
Administration générale	3.344.109	3.396.618	3.320.859	99,3%	97,8%
Patrimoine privé	84.962	84.962	82.979	97,7%	97,7%
Services généraux	509.928	502.469	432.506	84,8%	86,1%
Aide sociale	14.093.218	15.665.351	14.870.854	105,5%	94,9%
Maisons de repos	7.764.635	7.827.376	7.777.732	100,2%	99,4%
Centre de services communs	404.106	386.978	456.314	112,9%	117,9%
ILA	396.241	636.395	652.743	164,7%	102,6%
Aides familiales & seniors	1.611.127	1.597.305	1.548.214	96,1%	96,9%
Repas à domicile	210.223	215.327	199.576	94,9%	92,7%
Réinsertion professionnelle	524.956	516.382	470.153	89,6%	91,0%
Charges personnel Art 60	362.284	428.969	443.902	122,5%	103,5%
Médiation de dettes	228.722	206.475	203.088	88,8%	98,4%
Maisons cure/convalescence	52.172	87.781	82.970	159,0%	94,5%
Logements personnes âgées	421.264	437.997	398.942	94,7%	91,1%
Autres (*)	355.067	476.679	345.033	97,2%	72,4%
Total dépenses, FI incl.	30.363.013	32.467.066	31.285.864	103,0%	96,4%

(*) recettes et dépenses générales, FSAS, avances, pensions alimentaires, hôpital en liquidation

Pour la grande majorité des fonctions, le budget a été exécuté à 90% ou plus.

Pour les services généraux, l'écart entre prévisions et dépenses réelles s'explique par les efforts de maîtrise et de rationalisation des coûts, notamment en termes d'ICT, de fournitures de bureau et d'énergie, mais également par la non réalisation en 2016 du projet de déménagement des archives dans les sous-sols du Gulledelle 98.

Le dépassement de crédit de 18% à la Colline est imputable au licenciement de la responsable du service après l'adoption de la dernière modification budgétaire 2016.

Les charges de personnel Article 60 dépassent les montants inscrits au budget en raison des pécules de sortie à payer aux travailleurs licenciés ou en fin de contrat auprès d'utilisateurs privés et qui n'ont pas épuisé leur quota de jours de congé.

La faiblesse des dépenses « autres » par rapport à leur inscription budgétaire s'explique de par le faible appel des usagers aux mécanismes d'avance (87.000€ de dépenses réelles –quand même le double de 2015 !- pour un budget de 184.000€).

Recettes: taux de réalisation	Budget initial 2016	Budget modifié 2016	Compte 2016	% init	% mod
Administration générale	1.092.731	1.222.620	1.390.704	127,3%	113,7%
Patrimoine privé	71.532	73.579	74.179	103,7%	100,8%
Services généraux	336.881	339.677	334.904	99,4%	98,6%
Aide sociale	9.450.352	10.724.084	10.753.120	113,8%	100,3%
Maisons de repos	5.283.997	5.324.833	5.585.696	105,7%	104,9%
Centre de services communs	286.523	305.821	311.323	108,7%	101,8%
ILA	308.050	518.966	484.510	157,3%	93,4%
Aides familiales & seniors	963.454	958.990	1.147.973	119,2%	119,7%
Repas à domicile	56.000	71.153	54.553	97,4%	76,7%
Réinsertion professionnelle	119.108	121.227	119.493	100,3%	98,6%
Charges personnel Art 60	110.464	111.399	94.139	85,2%	84,5%
Médiation de dettes	142.000	142.040	142.956	100,7%	100,6%
Maisons cure/convalescence	0	0	377		
Logements personnes âgées	389.950	389.950	398.765	102,3%	102,3%
Autres (*)	12.556.124	13.051.069	12.958.867	103,2%	99,3%
Total recettes, FI incl.	31.167.167	33.355.408	33.851.559	108,6%	101,5%

(*) recettes et dépenses générales, FSAS, avances, pensions alimentaires, hôpital en liquidation

Le taux de réalisation des recettes s'élève à près de 102% du budget modifié.

A la fonction Administration générale, notons la perception, de la part de l'ASBL Wolu-Social, d'un montant de 339.174,17€, représentatif de l'excédent de subsides de fonctionnement que le CPAS a payé pendant la période 2011-2013, non intégré dans la comptabilité de l'époque. Ce montant, enregistré et perçu en 2016 a été intégralement provisionné par le CPAS en vue de financer la capitalisation des charges de prépension des anciens travailleurs de l'ASBL

Les recettes plus importantes que prévues à la fonction 'maison de repos' sont principalement la conséquence d'une gestion améliorée des subsides (INAMI & Maribel). Un phénomène qui se produit également au service « Aides familiales ».

Concernant les recettes de récupération auprès des entreprises employant les articles 60, elles sont moins importantes que prévues parce que les ETP prestés ne correspondent pas à 100% aux ETP prévus.

5. La trésorerie du CPAS

5.1. Degré de réalisation des engagements de dépenses en décaissements

Le tableau suivant illustre dans quelle mesure les engagements de dépenses ont donné lieu à un décaissement de la part du CPAS.

Le taux global de réalisation des dépenses à l'exercice propre est de 92,7%. Cela implique que 7,3% des dépenses engagées à l'exercice propre seront soldées dans le courant de l'exercice suivant.

Les taux de réalisation les plus faibles sont enregistrés aux fonctions dont les délais de paiement sont les plus maîtrisables (administration générale et services généraux – paiement de factures fournisseurs). La politique de paiement des factures à l'échéance de celles-ci a été poursuivie avec rigueur durant l'exercice 2016. Par ailleurs, le CPAS continue de bénéficier de 60 jours de délai de paiement sur les factures de Wolu-Facilities. Ce délai explique les taux de réalisation inférieurs à 90% à la maison de repos, administration générale et repas à domicile, où les factures de nettoyage et de livraison de repas sont les plus importantes.

Dép: engagements/paiements	Engagements '16	Paiements '16	%
Dépenses générales	226.259	224.421	99,2%
Administration générale	3.320.859	2.937.486	88,5%
Patrimoine privé	82.979	82.959	100,0%
Services généraux	432.506	407.828	94,3%
Fonds d'énergie	28.384	28.384	100,0%
Avances	86.984	86.357	99,3%
Aide sociale	14.870.854	14.339.264	96,4%
Maisons de repos	7.777.732	6.684.587	85,9%
Centre de services communs	456.314	439.161	96,2%
ILA	652.743	575.302	88,1%
Aides familiales & seniors	1.548.214	1.501.426	97,0%
Repas à domicile	199.576	167.639	84,0%
Réinsertion professionnelle	470.153	452.895	96,3%
Charges personnel Art 60	443.902	421.533	95,0%
Médiation de dettes	203.088	190.902	94,0%
Maisons cure/convalescence	82.970	80.792	97,4%
Logements personnes âgées	398.942	386.319	96,8%
Hôpital en liquidation	3.405	3.405	100,0%
Total dépenses, FI incl.	31.285.864	29.010.658	92,7%
Exercices clos	4.082.509	2.509.930	61,5%

La mise en perspective historique du taux de réalisation des dépenses engagées fait état d'une grande stabilité: en règle générale, 93 à 94% des dépenses engagées sont soldées dans le courant de l'exercice même.

5.2. Degré de réalisation des droits constatés nets en recouvrements

Le tableau illustrant le degré de recouvrement des droits à la recette présente une image assez similaire: 86,1% des recettes constatées sont effectivement recouvrées dans le courant de l'exercice. Ce pourcentage relativement élevé nécessite toutefois quelques précisions :

- le taux de recouvrement à la fonction « maisons de repos » se stabilise à 80% et est favorablement influencé par la poursuite de l'action menée auprès des administrateurs de biens et d'un suivi plus organisé du contentieux;
- Articles 60 : l'irrégularité dans la facturation aux entreprises employant des agents Article 60 pose des problèmes de trésorerie à certaines d'entre elles. D'autres ne respectent pas les délais de paiement. L'action particulière menée en 2016 a permis

de rattraper une partie du contentieux. Remarquons que tous les droits à la recette historiques n'étaient pas intégrés dans la comptabilité. Le faible taux de recouvrement s'explique donc également par l'enregistrement sur l'exercice 2016 de droits à la recette historiques (et impayés pour l'instant...);

- Aides familiales : le taux de recouvrement de près de 98% est lié à la perception de subsides plus importants que par le passé. Le taux de recouvrement des recettes de facturation est de 86% et dépasse ainsi le taux enregistré par le passé. Les réunions de suivi régulières entre la Recette et la responsable du service SAD n'y sont pas étrangères ; elles permettent d'intervenir rapidement auprès des débiteurs et d'éviter un contentieux important
- ISP : le retard de perception d'un subside spécifique explique le faible taux de recouvrement.

A remarquer qu'un taux de recouvrement à l'exercice propre de +/- 80% est relativement normal, car 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 du mois de novembre n'est reçue par les débiteurs que courant décembre et les paiements s'étalent sur plusieurs semaines. La facturation de décembre s'effectue, quant à elle, en début d'exercice suivant;
- les créances sur mutuelles, 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 recouvrement sur les créances de fin d'exercice).

Dans la pratique donc, et le constat vaut pour de nombreux champs d'activité, les dépenses interviennent bien avant le recouvrement des recettes.

Rec: D.C.N. /recouvrements	Droits constatés '16	Recouvrements '16	%
Recettes générales	12.355.712	11.995.836	97,1%
FSAS	456.663	344.898	75,5%
Administration générale	1.390.704	1.190.381	85,6%
Patrimoine privé	74.179	74.171	100,0%
Services généraux	334.904	333.329	99,5%
Fonds d'énergie	28.384	14.192	50,0%
Avances	86.984	54.902	63,1%
Aide sociale	10.753.120	8.335.243	77,5%
Maisons de repos	5.585.696	4.479.030	80,2%
Centre de services communs	311.323	206.090	66,2%
ILA	484.510	367.464	75,8%
Aides familiales & seniors	1.147.973	1.122.500	97,8%
Repas à domicile	54.553	47.165	86,5%
Réinsertion professionnelle	119.493	70.320	58,8%
Charges personnel Art 60	94.139	51.192	54,4%
Médiation de dettes	142.856	90.942	63,7%
Maisons cure/convalescence	377	377	100,0%
Logements personnes âgées	398.765	322.360	80,8%
Hôpital en liquidation	31.123	31.123	100,0%
Total recettes, FI incl.	33.851.459	29.131.515	86,1%
Exercices clos	7.842.319	5.546.969	70,7%

La mise en perspective historique démontre la difficulté pour le CPAS de recouvrer certaines recettes, en particulier les droits constatés relatifs aux exercices clos.

Ce taux de recouvrement particulièrement faible –et en diminution constante entre 2013 et 2015- est lié au profil socio-économique du public soutenu par le CPAS et à l'évolution moyenne de ce profil dans le contexte de crise économique. Les créances qui ne sont pas recouvrées dans un délai rapproché ne le sont en général plus du tout sur le long terme et conduisent finalement à une mise en irrécouvrable.

Le taux de recouvrement de près de 71% enregistré sur 2016 sur les exercices clos est trompeur : il est lié à la restitution par l'ASBL Wolu-Social du fonds de roulement consenti en 1993 et par la mise en irrécouvrable de 495.722,91€ de créances historiques (venant ainsi diminuer le montant des droits constatés nets et, pour un volume identique de montants perçus, améliorer le ratio).

Recettes: droits constatés nets/recouvrements	C 13	C 14	C 15	C 16
Recettes générales	100,0%	99,8%	99,9%	97,1%
FSAS	75,8%	75,0%	75,0%	75,5%
Administration générale	72,2%	76,9%	96,9%	85,6%
Patrimoine privé		99,9%	99,0%	100,0%
Services généraux	72,2%	98,5%	100,0%	99,5%
Fonds d'énergie	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%
Avances	53,6%	52,3%	48,8%	63,1%
Aide sociale	79,5%	77,5%	79,4%	77,5%
Maisons de repos	70,0%	77,5%	82,2%	80,2%
Centre de services communs	70,1%	65,1%	72,9%	66,2%
ILA	76,3%	81,8%	82,8%	75,8%
Aides familiales & seniors	100,0%		70,6%	97,8%
Repas à domicile	79,9%	81,1%	81,9%	86,5%
Réinsertion professionnelle	74,7%	86,1%	77,8%	58,8%
Charges personnel Art 60	61,9%	81,6%	48,1%	54,4%
Médiation de dettes	79,4%	70,5%	100,0%	63,7%
Maisons cure/convalescence	80,5%	82,3%	100,0%	100,0%
Logements personnes âgées	81,7%	83,8%	74,5%	80,8%
Total recettes, FI incl.	83,5%	87,0%	88,2%	86,0%
Exercices clos	55,8%	57,1%	54,1%	70,7%

5.3. Etat de la trésorerie

En 2016, le CPAS n'a plus dû recourir aux avances de trésorerie dans le cadre de la gestion courante du centre.

Le délai de tutelle relatif à l'attribution du marché public d'emprunt destiné à financer l'acquisition du Gulledelle 98 venant à échéance après la date de signature de l'acte d'achat de l'immeuble, un crédit-pont a été nécessaire en vue de financer la transaction, dans l'attente de la commande de l'emprunt à long terme.

Les taux de référence interbancaires négatifs tout au long de l'année 2016 ont déterminé les rendements offerts par les banques sur les placements de trésorerie : zéro (ou presque). Ceci a rendu superflu tout effort de placement diversifié de la trésorerie du CPAS.

6. Conclusion générale

Le boni comptable de 76.568,46€ enregistré au compte 2016 ne peut être considéré comme représentatif de la situation financière du CPAS. Il mérite d'être nuancé.

Il est largement imputable à un phénomène one-shot, à savoir la mise en liquidation de l'ASBL Wolu-Social et la récupération de subsides excédentaires payés par le Centre pendant la période 2011-2013. Avec les efforts de maîtrise des charges de fonctionnement, cet événement ponctuel permet de compenser les dépassements de crédit des charges de personnel liés au départ de certains collaborateurs en 2016.

Le compte 2016 présente un boni, certes, mais par rapport à une dotation communale majorée en cours d'exercice (+ 327.679€). Tenant compte de l'intégration du déficit global 2015 dans le budget 2016 du CPAS, la dotation communale a augmenté de 3,6% cette année.

Les dépenses enregistrées au compte d'investissement sont équilibrées par des recettes d'emprunt, principalement. La dette du CPAS a augmenté de plus de 50% en 2016 et les charges y afférentes se feront ressentir en 2017. Bien que ces charges soient partiellement prises en charge par la commune au moyen d'injections financières ad hoc (et indépendante de la dotation communale), il est d'ores et déjà acquis que le solde à charge du CPAS viendra renforcer la tension sur les finances du Centre dès 2017.

Le résultat comptable 2016 a toutefois permis de constituer des provisions pour risques et charges en couverture de dépenses certaines en 2017. Ces provisions lisseront les effets de ces charges sur l'équilibre budgétaire 2017 et, par conséquent, sur la dotation communale.

La reprise de provision pour créances aléatoires de 811.167,77€ découle de la récupération de l'avance de trésorerie consentie à l'ASBL Wolu-Social en 1993 et de l'opération de nettoyage effectuée sur les exercices clos et sur les comptes d'attente. Il s'agit là aussi d'un phénomène ponctuel qui n'est pas appelé à se reproduire dans une même mesure à l'avenir.

La tendance de fond que l'on peut discerner au travers des chiffres relatifs à l'aide sociale, illustre le contexte social tendu auquel le CPAS est appelé à répondre. La croissance marquée du nombre de bénéficiaires du revenu d'intégration –une dépense incompressible dont 35% en moyenne est portée à charge de la dotation communale– en est un témoin impossible à ignorer.

Rien ne permet d'envisager une amélioration, voire une stabilisation de la situation à moyenne échéance.

Annexe : évaluation des Projets Individualisés d'Intégration Sociale (PIIS)

487 PIIS ont été signés en 2016 concernant 417 personnes.

Ces contrats ont permis un accompagnement social actif des personnes dans la réalisation de leurs études, dans la recherche d'un emploi et dans la recherche de solutions, particulièrement en matière de logement (sans-abri).

Ci-dessous le relevé des Projets individualisés d'intégration sociale regroupés par objectifs :

- formation qualifiante : 29
- formation qualifiante combinée à une recherche d'emploi : 23
- formation qualifiante combinée à un suivi social : 6
- recherche d'emploi : 53
- recherche d'emploi combinée à un suivi social : 16
- étudiants de plein exercice : 303
- étudiants de plein exercice combiné à un suivi social : 2
- suivi social : 55

C. Dumont
Directeur du Département de l'Action Sociale.